

# Gestão por competências

*Apostila*

Diretoria de Desenvolvimento Gerencial  
Programa Gestão de Pessoas



*Apostila*

**Enap**

# **Gestão por Competências**

Brasília – 2015

**Fundação Escola Nacional de Administração Pública***Presidente*

Gleisson Cardoso Rubin

*Diretor de Desenvolvimento Gerencial*

Paulo Marques

*Diretora de Formação Profissional*

Maria Stela Reis

*Diretora de Comunicação e Pesquisa*

Marizaura Reis de Souza Camões

*Diretor de Gestão Interna*

Cassiano de Souza Alves

*Coordenadora-Geral de Programas de Capacitação:* Marcia Serôa da Motta Brandão; *Editor:* Marizaura Reis de Souza Camões; *Coordenador-Geral de Comunicação e Editoração:* Janaína Cordeiro de Moraes Santos; *Revisão:* Renata Fernandes Mourão, Roberto Carlos R. Araújo e Simonne Maria de Amorim Fernandes; *Capa:* Ana Carla Gualberto Cardoso; *Editoração eletrônica:* Vinicius Aragão Loureiro

*Ficha catalográfica:* Equipe da Biblioteca Graciliano Ramos/ENAP

---

P198g Pantoja, Maria Júlia

Gestão por competências / Maria Júlia Pantoja -- Brasília: Enap,  
2015  
189 p.

1. Gestão por Competências. 2. Modelo de Gestão. 3. Administração Pública. I. Título.

---

CDU 35:658.3

© ENAP, 2015

**ENAP Escola Nacional de Administração Pública**

Diretoria de Comunicação e Pesquisa

SAIS – Área 2-A – 70610-900 — Brasília, DF

Telefone: (61) 2020 3096 – Fax: (61) 2020 3178

Apresentação .....	5
Glossário de Ícones .....	7
1. A Gestão por Competências no Contexto da Administração Pública Federal (APF) .....	9
2. O conceito de Competências.....	13
<i>Competências: por Dimensão e Níveis de Complexidade</i> .....	16
3. Sobre A Competência Nos Diferentes Níveis Organizacionais .....	25
4. Tipologia de Competências .....	29
5. O Modelo de Gestão por Resultados e suas Relações com o Modelo de Gestão por Competências.....	33
6. O Modelo de Gestão por Competências nos Processos de Gestão de Pessoas.....	39
7. Metodologias para a Implantação do Modelo de Gestão por Competências .....	45
8. Marcos Legais Da Gestão Por Competências Na Administração Pública Federal .....	49
9. Diagnóstico da Implementação do Modelo de Gestão por Competências .....	55
10. Referências .....	65
11. Leitura Básica Recomendada.....	69
12. Estudos de Caso .....	71
13. Caderno de atividades.....	160

## **Programa de Capacitação em Gestão de Pessoas**

Com o propósito de contribuir para o desenvolvimento permanente do servidor público, a Enap tem realizado um conjunto de ações de capacitação em consonância com a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. Nesse cenário em que se priorizam competências dos servidores para a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos, o Programa de Capacitação em Gestão de Pessoas assume importante papel. A partir da capacitação dos servidores que atuam nas áreas de recursos humanos da administração pública federal, poder-se-á traduzir o contido na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal em estratégias adequadas a cada realidade do setor público federal.

Esse Programa é composto por quatro cursos: Gestão de Pessoas: Fundamentos e Tendências; Gestão por Competências; Elaboração de Planos de Capacitação e Oficina de Desenvolvimento de Equipes. Esses cursos retratam os aspectos que a administração pública federal tem destacado como fundamentais ao desempenho com qualidade no trabalho do servidor.

Os cursos desse programa foram planejados em um processo participativo em que os responsáveis por sua elaboração interagiram na busca de manter uma mesma concepção da capacitação em gestão de pessoas, em sintonia com a legislação pertinente e os referenciais conceituais e metodológicos da proposta educacional da Enap. Buscou-se, ainda, privilegiar o caráter aplicado do conhecimento às diferentes realidades de trabalho dos servidores, embasado na literatura especializada sobre gestão de pessoas. São cursos que levam em conta as mudanças por que passou a área de recursos humanos no setor público, especialmente a valorização do processo contínuo de formação e desenvolvimento das pessoas para o trabalho.

Considera-se essencial que aqueles que atuam em gestão de pessoas participem de todo bloco do programa, uma vez que o conteúdo dos cursos é de grande relevância para a atuação nessa área.

Inicia-se o referido programa com um curso que traz as premissas básicas sobre gestão de pessoas na administração pública federal, com um resgate histórico que permite ao servidor se situar no tempo e compreender a razão das mudanças recentes contidas na

Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. Traz, ainda, um panorama dos desafios e tendências em gestão de pessoas para que a administração pública enfrente os novos cenários e perspectivas que o País lhe apresenta.

Em seguida, com um foco na capacitação dos servidores para o trabalho, discute-se a implementação da gestão de pessoas por competências no âmbito da administração pública federal. São destacados os pressupostos e principais características do modelo de gestão por competências, analisando sua aplicação nos processos de gestão de pessoas e suas relações com o modelo de gestão por resultados. São abordadas também experiências bem-sucedidas de implantação desse modelo como forma de contribuir para a aplicação efetiva em todo setor público, de forma crítica, a partir da reflexão a respeito da melhor maneira de implantar tal modelo em cada realidade de trabalho, para que suas especificidades sejam resguardadas.

Na sequência, no curso de Elaboração de Planos de Capacitação discutem-se formas de planejar ações de capacitação que possibilitem a aquisição de novas competências para o trabalho, bem como o aprimoramento de competências já existentes, a fim de minimizar ou sanar problemas de desempenho deficiente.

Para finalizar, a Oficina de Desenvolvimento de Equipes é voltada para equipes naturais, isto é, pensada para servidores que se relacionam no dia a dia de trabalho para a realização de suas atividades. A Oficina trata da importância do trabalho em equipe no contexto atual das organizações e no local em que se trabalha, da importância do indivíduo nas equipes, das principais características de uma equipe eficaz, do papel do líder no desenvolvimento da equipe, bem como da forma de se elaborar o plano de desenvolvimento da equipe, a fim de alcançar as metas estabelecidas pela organização.

O programa é tratado como um sistema em constante desenvolvimento, de modo que outros cursos e ações diferenciadas de capacitação possam ser integrados futuramente com o propósito de contribuir para a realização das políticas públicas em gestão de pessoas no País.

# Glossário de Ícones



Indica discurso do narrador.



Indica conteúdos adicionais.



Indica um tópico ou assunto para o qual o leitor deve reservar especial atenção.



Indica uma atividade prática ou exercício a ser realizado em sala de aula mediante o comando do facilitador.



Indica uma observação que merece destaque ou advertência.



Indica a sugestão de fontes para consultas tendo em vista a situação de dúvida ou de interesse por aprofundamento em tópicos ou temas específicos.

## Informações Gerais do Curso Gestão por Competências

### Carga horária

21 horas/aula.

### Bibliografia Básica

#### Os conceitos e proposições abordados estão baseados nas seguintes obras:

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patricia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. Revista do Serviço Público – RSP, Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194, 2005.

BRASIL. Ministério do Planejamento. Guia da gestão da capacitação por competências. Brasília, 2012. 51p.

CARBONE, Pedro Paulo et al. Gestão por competências e gestão do conhecimento. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas – FGV, Série Gestão de Pessoas, 2005.

DUTRA, Joel Souza. Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2008.

DUTRA, Joel Souza. Competências: conceitos, Métodos e Experiências. São Paulo: Atlas, 2008.

FERNANDES, Bruno Henrique. R; FLEURY, Maria Tereza. Modelos de gestão por competência: evolução e teste de um sistema. Revista Análise. Porto Alegre, v. 18 n. 2 p. 103-122, 2007.

FLEURY, Maria Tereza L.; FLEURY, Afonso C. Correia. Alinhando estratégia e competências. Revista de Administração de Empresas – RAE, São Paulo, v. 44, n. 1, p. 44-57, 2004.

OCDE. Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo - Relatório. Brasília: OCDE, 2010.

PANTOJA, Maria Júlia; CAMÕES, Marizaura R.S.; BERGUE, Sandro T. Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, 2010.

PANTOJA, Maria Júlia; IGLESIAS, Marcia. Mapeamento de Competências em diferentes Tipologias na Administração Pública Federal. In: VI Congresso CONSAD de Gestão Pública, Brasília, 2013. Anais... Brasília: Congresso CONSAD de Gestão Pública, 2013.





# 1. A Gestão por Competências no Contexto da Administração Pública Federal (APF)

## Objetivos de Aprendizagem

- Analisar o processo evolutivo da adoção do modelo de gestão por competências na administração pública federal.

## Conteúdo

- Contexto histórico e aspectos favoráveis à adoção do modelo de gestão por competência na Administração Pública Federal (APF).

As relações e a organização do trabalho vêm passando por vertiginosas transformações e a gestão de pessoas tem acompanhado essa tendência. Mais especificamente no setor público, as exigências crescentes da sociedade pela eficácia e efetividade da ação governamental têm colocado no centro da discussão um modelo de governança orientado para o alcance de resultados (PANTOJA; IGLESIAS, 2013).

Nessa perspectiva, não é suficiente assegurar uma forma de atuação focada na obtenção da melhor relação custo-benefício, sem considerar os níveis de satisfação das demandas, a qualidade e a adequação dos serviços às necessidades dos usuários. Ou seja, torna-se imperativo garantir que os resultados alcançados atendam às necessidades legítimas dos cidadãos (PANTOJA; IGLESIAS, 2013).

Tais transformações impõem mudanças significativas nas formas de estrutura e funcionamento das instituições públicas, bem como acentuam o desafio cultural de transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas em instituições flexíveis, adaptáveis e empreendedoras, implicando na necessidade de ressignificação e uso de novas tecnologias, especialmente o da tecnologia da informação, e da modernização da estrutura normativa, organizacional e de pessoal (PANTOJA; IGLESIAS, 2013).

Nesse contexto, assume destaque o modelo de gestão por competências, introduzido na administração pública por meio do Decreto 5.707/2006 (BRASIL, 2006) para orientar os processos de capacitação e desenvolvimento dos servidores, com vistas a contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão. Este modelo objetiva alinhar as competências dos servidores necessárias à consecução da estratégia organizacional, portanto, há uma forte relação da gestão por competências com a geração de resultados institucionais com vistas à prestação de serviços públicos de qualidade.

Essa constante busca pela reforma do Estado e por modelos de gestão que aperfeiçoem a governança pública são fatores que contribuem para a adoção da gestão por competências nas práticas de gestão de pessoas, uma vez que confluem para um mesmo objetivo: a melhoria dos serviços prestados à sociedade.

Para Bergue (2007), além da necessidade de reconfiguração das estruturas e dos processos, a exigência por um novo patamar de desempenho só pode ser alcançada por meio da atuação das pessoas, ou seja, os agentes públicos. Por isso a gestão por competências pode ser considerada uma boa ferramenta para a interação entre os modelos de orientação para resultados, estratégia institucional e as pessoas que compõem a organização.

Contudo, a gestão de pessoas na maioria das organizações convive com modelos distintos de gestão, ora atuando como “administração de pessoal” ora desempenhando uma função estratégica, conforme preconizado pela gestão por competências. Para a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE (2010) as práticas de gestão de pessoas no governo federal ainda estão centradas no controle do cumprimento de normas e regulamentos, em detrimento à gestão estratégica baseada em competências e desempenho.

De forma geral, essas áreas tem demonstrado uma dinâmica de atuação mais reativa, trabalhando no atendimento às demandas da organização, priorizando questões emergenciais em detrimento ao planejamento de ações estratégicas, à definição de objetivos, metas e políticas de gestão de pessoas (SCHIKMANN, 2010).

Ainda assim, iniciativas têm sido empreendidas para alavancar este novo perfil de gestão estratégica de pessoas, sob a lógica do estabelecimento de metas e resultados esperados, na qual a abordagem da competência é um dos elementos constituintes. Sabe-se que até o momento atual a adoção do modelo por competências nos processos de gestão de pessoas ainda tem sido tímida, estando mais focada nos processos de capacitação e desenvolvimento.

Por isso, a OCDE (2010) recomenda que o governo brasileiro continue fomentando esforços para reforçar o papel das competências, inclusive na proposta de um quadro referencial de competências comuns para a administração pública que oriente os processos de recrutamento, gestão do desempenho e promoções.

Nessa linha, é essencial a construção de uma cultura de inovação na gestão pública, capaz de superar os desafios contemporâneos, conduzir para a mudança do padrão burocrático/patrimonialista, da morosidade decisória, do personalismo, da impunidade e da ineficiência dos serviços públicos. O novo modelo de governança requer uma liderança efetiva, capaz de estabelecer os consensos necessários para a entrega dos resultados aos cidadãos (MURICI, 2010).







## 2. O conceito de Competências

### Objetivos de Aprendizagem

- Discutir conceitos de competências considerando suas dimensões (conhecimentos, habilidades e atitudes – CHAs) e níveis de complexidade.

### Conteúdo

- A noção de competência, dimensões da competência individual: conhecimentos, habilidades e atitudes; competências por escalas de complexidade.

No fim da Idade Média, a expressão competência era associada essencialmente à linguagem jurídica. Dizia respeito à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões. Por extensão, o termo acabou sendo integrado à linguagem organizacional sendo comumente utilizado para se referir a capacidade de alguém para realizar adequadamente determinada atividade ou tarefa ou sobre a atuação deste indivíduo no contexto organizacional (BRANDÃO, 2012; 2005).

A preocupação das organizações em contar com indivíduos capacitados para o desempenho eficiente das funções não é recente. Os estudos de Taylor, no início do século passado, já alertavam para a necessidade de as empresas buscarem “homens eficientes”, ressaltando que a procura pelos competentes excedia à oferta. À época, baseadas no princípio taylorista de seleção e treinamento do trabalhador, as empresas procuravam aperfeiçoar em seus empregados as habilidades necessárias para o exercício de certas funções, restringindo-se a questões técnicas relacionadas ao trabalho e à especificação do cargo. Sob essa perspectiva, referia-se à competência como um conjunto de conhecimentos e habilidades que credenciavam um profissional a exercer determinada função (BRANDÃO, 2005).

Em decorrência de pressões sociais e do aumento da complexidade das relações de trabalho, as organizações passaram a considerar, no processo de desenvolvimento de seus empregados, não só conhecimentos e habilidades, mas também aspectos sociais e atitudinais. Algumas concepções, então, começaram a valorizar a atitude como maior determinante da competência. Zarifian (1996 apud BRANDÃO, 2005), por exemplo, ao definir competência, baseia-se na premissa de que, em um ambiente dinâmico e competitivo, não é possível considerar o trabalho como um conjunto de tarefas ou atividades estáticas. Para esse autor,

competência significa “assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas [aliado] ... ao exercício sistemático de uma reflexividade no trabalho” (id.ib), que permita ao profissional lidar com eventos inéditos, surpreendentes e de natureza singular.

A frequente utilização do termo competência no âmbito da gestão organizacional fez com que esse adquirisse várias conotações, sendo utilizado de diferentes maneiras, conforme relatado por Brandão e Guimarães (2001) e McLagan (1997 apud BRANDÃO, 2005). As abordagens mais modernas consideram os diversos aspectos do trabalho e associam a competência ao desempenho. Ropé e Tanguy (1997) apud Brandão (2005) discutem que a competência não pode ser compreendida de forma separada da ação. Dutra, Hipólito e Silva (1998), por sua vez, definem competência como a capacidade de uma pessoa gerar resultados vinculados aos objetivos organizacionais.

Nesse sentido, é importante 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, em um determinado contexto organizacional. Assim, o desempenho é a manifestação das competências desenvolvidas pelo indivíduo durante sua trajetória profissional. As competências são reveladas, então, quando as pessoas agem frente às situações profissionais com as quais se defrontam (ZARIFIAN, 1999). Além disso, servem como ligação entre atributos individuais e a estratégia da organização (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

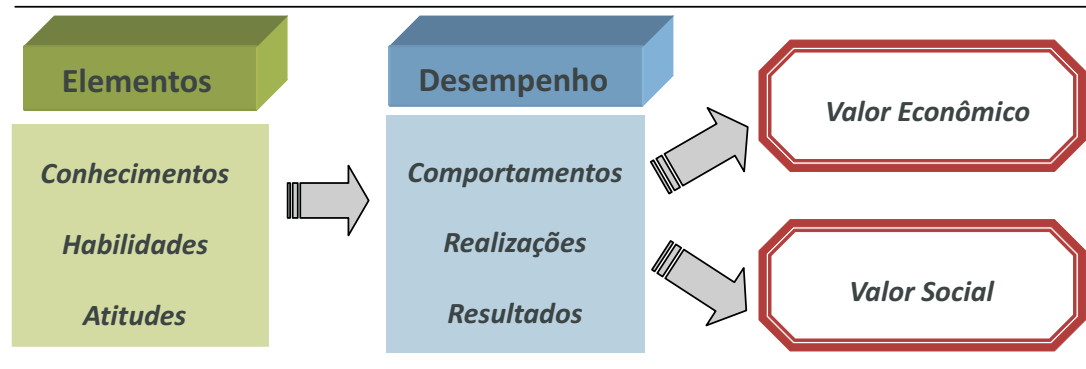
Carbone et al. (2006) também trazem uma definição de competência alinhada aos autores já citados. Para eles, competência é o desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto, em termos de comportamentos e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes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

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

Competências dizem respeito à mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes;

Competências envolvem comportamentos observáveis que se expressam na ação ou desempenho dos indivíduos.

Dessa forma, as competências agregam valor econômico e valor social aos indivíduos e às organizações, na medida em que contribuem para a consecução de objetivos organizacionais e expressam o reconhecimento social sobre a capacidade de determinada pessoa (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; ZARIFIAN, 1999), conforme ilustrado na Figura 1.



**Figura 1: Elementos constitutivos da competência profissional.**

Fonte: Carbone et al. (2005) e Fleury e Fleury (2001), com adaptações.



Na sequência, aprofundaremos o conceito de competência a partir da análise dos elementos ou dimensões que a constituem, bem como a descrição das competências com base em comportamentos observáveis, pautando os referenciais de desempenho.

### Suas Anotações

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Bibliografia Complementar

BRANDÃO, Hugo Pena. Aprendizagem, contexto, competência e desempenho: um estudo multinível. Tese de Doutorado (Psicologia do Trabalho e das Organizações) – Universidade de Brasília, Depto. Psicologia Social e do Trabalho, Brasília, 2009.

BRANDÃO, Hugo Pena; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. Revista de Administração Mackenzie – RAM, v. 8, n. 3, p. 32-49, 2007.



## Competências: por Dimensão e Níveis de Complexidade

### Objetivos de Aprendizagem

- Discutir conceitos de competências considerando suas dimensões (conhecimentos, habilidades e atitudes – CHAs) e níveis de complexidade.

### Conteúdo

- A noção de competência, dimensões da competência individual: conhecimentos, habilidades e atitudes; competências por escalas de complexidade.

#### 2.1 Sobre as dimensões da competência<sup>1</sup>

Uma competência profissional resulta da mobilização, por parte do indivíduo, de uma combinação recursos. Le Boterf (1999) explica que a competência da pessoa é decorrente da aplicação conjunta, no trabalho, de conhecimentos, habilidades e atitudes, que representam os três recursos ou dimensões da competência.

De acordo com Durand (2000), conhecimento corresponde a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, que lhe permitem “entender o mundo”. Refere-se ao saber que a pessoa acumulou ao longo da vida. Davenport e Prusak (1998) e Davis e Botkin (1994) explicam que o conhecimento deriva da informação, que, por sua vez, deriva de conjuntos de dados. Segundo esses autores, dados são séries de fatos ou eventos isolados; informações são dados que, percebidos pelo indivíduo, têm significado e relevância; e conhecimentos são conjuntos de informações reconhecidas e integradas pelo indivíduo dentro de um esquema pré-existente, causando impacto sobre seu julgamento ou comportamento. Essa dimensão, para Bloom et al. (1979) e Gagné et al. (1988), representa algo relacionado à lembrança de ideias ou fenômenos, alguma coisa armazenada na memória da pessoa.

<sup>1</sup> BRANDÃO, Hugo Pena. O que é gestão por competências?. In: PIRES, Alexandre Kalil (Org.). Gestão por competências em organizações de governo. Brasília: Ed. Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, p.13-22, 2005  
Brasil. Ministério do Planejamento. Guia da gestão da capacitação por competências. Brasília, 2012. 51p.

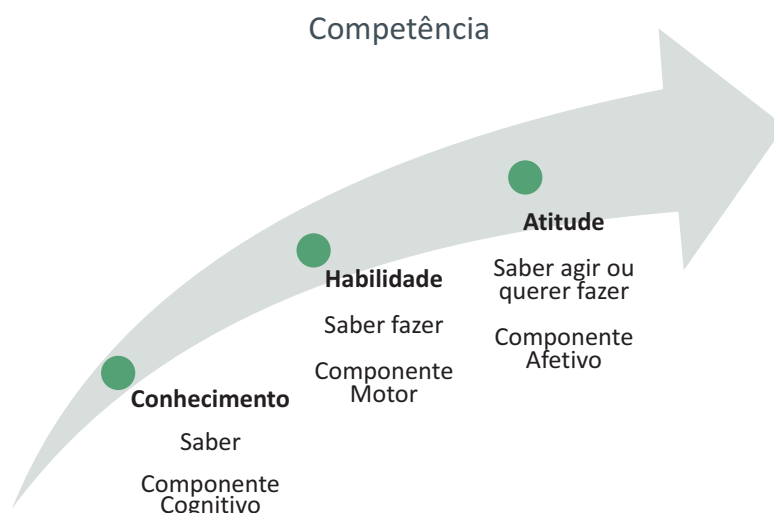


A habilidade, por sua vez, está relacionada ao saber como fazer algo (Gagné et al., 1988) ou à capacidade de fazer uso produtivo do conhecimento, ou seja, de instaurar conhecimentos e utilizá-los em uma ação (DURAND, 2000). Segundo Bloom et al. (1979), uma definição operacional comum sobre habilidade é a de que o indivíduo pode buscar em suas experiências anteriores conhecimentos, sejam eles de fatos ou princípios, e técnicas apropriadas, para examinar e solucionar um problema qualquer. As habilidades podem ser classificadas como intelectuais, quando abrangerem essencialmente processos mentais de organização e reorganização de informações – por exemplo, em uma conversação ou na realização de uma operação matemática – e como motoras ou manipulativas, quando exigirem fundamentalmente uma coordenação neuromuscular, como na realização de um desenho ou na escrita a lápis, por exemplo (Bloom et al., 1979; Gagné et al., 1988).

Ao abordar as duas primeiras dimensões da competência (conhecimentos e habilidades), Durand (2000) utiliza a estrutura de análise do conhecimento sugerida por Sanchez (1997), explicando que habilidade refere-se ao saber como fazer algo dentro de um determinado processo (know-how), enquanto conhecimento diz respeito ao saber o que e por que fazer (know-what e know-why), ou seja, à compreensão do princípio teórico que rege esse processo e seu propósito.

Finalmente, a atitude, terceira dimensão da competência, refere-se a aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho (DURAND, 2000). Gagné et al. (1988) comentam que atitudes são estados complexos do ser humano que afetam o seu comportamento em relação a pessoas, coisas e eventos, determinando a escolha de um curso de ação pessoal. Segundo esses autores, as pessoas têm preferências por alguns tipos de atividades e mostram interesse por certos eventos mais que por outros. O efeito da atitude é justamente ampliar a reação positiva ou negativa de uma pessoa, ou seja, sua predisposição, em relação à adoção de uma ação específica. Essa última dimensão está relacionada a um sentimento, uma emoção ou um grau de aceitação ou rejeição da pessoa em relação aos outros, a objetos ou a situações. Portanto, por analogia, atitude refere-se ao querer fazer.

Vale ressaltar que a competência pressupõe interdependência e complementaridade entre conhecimentos, habilidades e atitudes, ou seja, requer a aplicação conjunta dessas três dimensões em torno de um objetivo no trabalho.



**Figura 2: Elementos constitutivos da Competência: Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA).**

Fonte: Guia da Gestão da Capacitação por Competências (2012), com adaptações.

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 et al., 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.

Para auxiliar a compreensão, apresentamos abaixo exemplos de descrição de competência, desdobrada em conhecimentos, habilidades e atitudes. A descrição de competências engloba sempre uma definição operacional que exprime o padrão de desempenho desejado, sob a forma comportamentos passíveis de observação (referenciais de desempenho) (Quadro 1). A descrição sob a forma de referenciais de desempenho é essencial quando da utilização de instrumentos de avaliação do desempenho no trabalho, visando mensurar o desempenho dos indivíduos no ambiente de trabalho, a partir do padrão de comportamentos esperados. O desdobramento nos conhecimentos, habilidades e atitudes respondentes é essencial para a formulação pedagógica de ações educacionais (planejamento instrucional). Neste caso, os comportamentos desejados (referenciais de desempenho) constituirão os objetivos instrucionais do treinamento, já os conhecimentos, habilidades e atitudes relacionam-se com a composição dos conteúdos educacionais a serem ministrados (Quadro 2).

Competência	Descrição (referenciais de desempenho)
Orientação para Resultados	Implementa ações para incrementar o volume de negócios. Avalia com precisão os custos e benefícios das oportunidades negociais. Utiliza indicadores de desempenho para avaliar os resultados alcançados. Elabora planos para atingir as metas definidas.
Trabalho em Equipe	Compartilha com seu grupo os desafios a enfrentar. Mantém relacionamento interpessoal amigável e cordial com os membros de sua equipe. Estimula a busca conjunta de soluções para os problemas enfrentados pela equipe. Compartilha seus conhecimentos com os membros da equipe.

**Quadro 1: Exemplos de descrição de competências sob a forma de referenciais de desempenho.**

Fonte: Santos (2001), com adaptações.

<b>Competência Negociação e articulação</b>	
Descrição	Articula e negocia com diferentes atores, considerando o contexto político-econômico, buscando um acordo satisfatório para ambas as partes.
<b>Dimensões</b>	
Conhecimentos	Conhecimento da temática alvo da negociação Gestão de conflitos Técnicas de negociação
Habilidades	Comunicar-se com clareza Capacidade de argumentar, persuadir e convencer Capacidade para lidar com pressões políticas e econômicas
Atitudes	Flexibilidade Autoconfiança Respeito às opiniões diversas Postura institucional

**Quadro 2: Exemplo do desdobramento da competência: Negociação e articulação em Conhecimentos, Habilidades e Atitudes**

Fonte: Dalmolin (2011), com adaptações.



Veja a Atividade 2 no Caderno de Atividades: Descrevendo competências por dimensão e complexidade.

**Suas Anotações**

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

## 2.2 Competência por níveis de complexidade

De forma a complementar a caracterização das competências por dimensão: Conhecimentos, Habilidades e Atitudes, discutiremos, agora, o conceito de competência a partir da abordagem de complexidade.

Nessa lógica, as competências estão vinculadas à ideia de diferenciação e agregação de valor, que, por sua vez, estão relacionadas à capacidade de entrega do indivíduo no contexto de trabalho (BECKER; DUTRA; RUAS, 2008). Assim, o fato de o indivíduo deter um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (competências individuais) não implica em uma relação direta com o “fazer uso produtivo” desta competência e agregar valor a si próprio e à organização. Por isso, a importância do conceito de entrega, que se traduz na contribuição efetiva do indivíduo na expressão da competência associado à questão da perenidade (DUTRA, 2008; FLEURY; FLEURY, 2001).

Por esse raciocínio, presume-se que quanto maior o grau de complexidade de sua entrega, maior será sua capacidade de se diferenciar e agregar valor ao negócio (BECKER; DUTRA; RUAS, 2008).

A abordagem das competências por complexidade teve início na década de 1980 com Elliot Jaques. A base da discussão é que as pessoas desempenham seu trabalho em diferentes níveis de complexidade.

Para melhor compreender este conceito e mensurar os níveis de complexidade da entrega, algumas variáveis foram propostas, tais como (DUTRA, 2008) (ROWBOTTOM; BILLIS; STAMP, DALTON; THOMPSON apud DUTRA, 2008):

- Nível de atuação (estratégico, tático, operacional),
- Abrangência das decisões (internacional, nacional, regional, local),
- Grau de responsabilidade (organização, várias unidades da organização ou apenas uma, área, atividades),
- Nível de autonomia (alto →baixo),
- Nível de estruturação das atividades (alto nível de estruturação/padronização → baixo nível de estruturação/padronização),
- Nível de decisão (decide, participa das decisões, analisa e sugere, sistematiza informações, coleta informações).

Sob esta ótica, o desenvolvimento profissional vai sendo construído a partir da experimentação de atribuições/situações mais complexas, que habilitam o profissional a trabalhar em níveis de complexidade mais elevados. Assim, a noção de competências se relaciona com a de complexidade, à medida que profissionais com maior nível de desenvolvimento tem maior capacidade de abstração, e, portanto, um maior grau de sofisticação das competências (FERNANDES; FLEURY, 2007).

Para esses autores, o grau de complexidade das atividades desempenhadas pelas pessoas também está ligado ao grau de maturidade profissional delas. Por exemplo, o que diferenciaria um perfil profissional júnior de um sênior? Para a competência orientação para o cliente, o comportamento desejado do perfil júnior seria “atender as pessoas com prestatividade e diligência” enquanto o perfil sênior expressaria a competência de forma a “desenvolver

estratégias de aplicação do produto no cliente” (FERNANDES; FLEURY, 2007). Vemos que ambos expressam a competência citada, enquanto o profissional júnior age sob um escopo mais reduzido e com menor grau de autonomia, o perfil sênior trabalha o mercado de forma mais abrangente e estratégica, com um maior grau de autonomia e decisão.

Para melhor exemplificar este conceito, o Quadro 3 apresenta os níveis de complexidade para a competência “Orientação estratégica”, na sequência o Quadro 4 apresenta um exemplo sem o alinhamento com o conceito de complexidade para a competência “Orientação para o cliente”.

Orientação Estratégica	Tem clareza e comprometimento quanto aos valores, missão, e visão da empresa, buscando explicitá-los e aumentar a consciência de sua importância para os colaboradores com quem interage. Orientada pela estratégia organizacional, estabelece planos de ação concretos com base na análise de tendências do ambiente.
Nível	Atribuições e responsabilidade
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>A. É coresponsável pelo estabelecimento da Visão Estratégica, Missão e Valores corporativos para a organização.</li> <li>B. Define, em colegiado, estratégias de longo prazo para a organização como um todo, trabalhando intensamente na análise de cenários incertos.</li> <li>C. Avalia tendências do ambiente e responde pela identificação de oportunidades para o negócio.</li> <li>D. Estabelece resultados esperados e avalia o grau de sucesso global da organização.</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>A. Participa do estabelecimento da Visão Estratégica, Missão e Valores corporativos para a organização.</li> <li>B. Participa do estabelecimento dos objetivos estratégicos de longo prazo para a organização.</li> <li>C. Responde pelo estabelecimento de metas e objetivos das áreas sob a sua responsabilidade que contribuam para a obtenção dos resultados estratégicos da empresa.</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>A. Responde pelo estabelecimento de metas e objetivos para sua área, atentando para a coerência com os objetivos da unidade e da empresa.</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>A. Participa do estabelecimento de metas e objetivos para sua área.</li> <li>B. Fornece informações relevantes de sua área que contribuam para a construção de cenários e definição de estratégias de sua unidade.</li> <li>C. Estimula a disseminação, em sua área, dos valores, metas e objetivos definidos corporativamente, assegurando que estejam explicitadas as expectativas da organização frente a seus colaboradores.</li> <li>D. Compatibiliza as ações de sua área com as estratégias, políticas e objetivos definidos pela unidade e pela empresa.</li> </ul>
1	Orienta equipes em atividades operacionais na busca dos objetivos e metas organizacionais, identificando prioridades e direcionando alternativas para atingir resultados em sua área de atuação.

### Quadro 3: Níveis de complexidade para a competência “Orientação estratégica”

Fonte: Dutra, (2008, p. 58).

Competência: Orientação para o Cliente	
V	Nível 5: É muito bem orientado para o cliente
IV	Nível 4: Na maioria das vezes orienta-se para o cliente
III	Nível 3: Ora orienta-se, ora não se orienta para o cliente
II	Nível 2: Algumas vezes orienta-se para o cliente
I	Nível 1: Não é orientado para o cliente

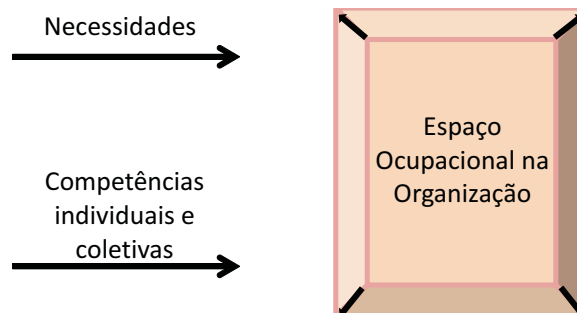
Frequência/Intensidade da Entrega

Competência sem alinhamento com o conceito de complexidade

**Quadro 4: Competência “Orientação para o cliente”, sem alinhamento com o conceito de complexidade.**

Fonte: Becker, Dutra e Ruas (2008, p. 47).

Além do grau de maturidade do profissional, a discussão dos níveis de complexidade também está atrelada a questão do espaço ocupacional, que expressa o conjunto de atribuições e responsabilidades do indivíduo na organização. As necessidades da organização associadas às competências individuais acabam delimitando o espaço ocupacional (Figura 3). Assim, na medida em que o indivíduo assume diferentes desafios e atribuições mais complexas, seu espaço ocupacional é ampliado (DUTRA, 2008).



**Figura 3: Representação do Espaço Ocupacional**

Fonte: Dutra (2008, p. 51).

Para Fernandes e Fleury (2007), se as demandas organizacionais induzem o aumento da complexidade da entrega, pode-se inferir que organizações que operam em contextos mais complexos ou sofisticados demandam profissionais com maior desenvolvimento e capacidade de entrega, uma vez que estas instituições apresentam maior dependência da competência individual.

Subjacente à noção de competência e complexidade se associa a discussão que profissionais com níveis mais elevados de complexidade e capacidade de entrega, agregam maior valor à organização e isso repercutiria nos padrões de remuneração e na hierarquia (DUTRA, 2008). Neste caso, o indivíduo é mais bem remunerado porque agrega maior valor à organização, uma vez que assume responsabilidades e atribuições mais complexas, as quais induzem o profissional a um maior desenvolvimento (FERNANDES; FLEURY, 2007).

Para Dutra (2008) esta abordagem permite a construção de um único referencial, que pode ser aplicado de forma integrada aos diversos processos de gestão de pessoas, tais como: avaliação de desempenho, desenvolvimento e remuneração.









## 3. Sobre A Competência Nos Diferentes Níveis Organizacionais

### Objetivos de Aprendizagem

- Analisar o conceito de competência aplicado ao indivíduo e aos diferentes níveis organizacionais.

### Conteúdo

- Da competência individual à competência coletiva.
- A competência nos diferentes níveis organizacionais.

Até aqui, referiu-se à competência no plano individual, como um atributo relacionado a uma pessoa. Alguns autores, no entanto, elevam o conceito a equipes de trabalho ou mesmo à organização como um todo. Zarifian (1999), por exemplo, sustenta que não se deve desconsiderar a perspectiva da equipe no processo produtivo e sugere que uma competência pode ser inerente a um grupo de trabalho. Para esse autor, em cada equipe se manifesta uma competência coletiva, que representa mais do que a simples soma das competências de seus membros. Isso porque há uma sinergia entre essas competências individuais e as interações sociais existentes no grupo. Da mesma forma, Le Boterf (1999) comenta que a competência coletiva de uma equipe de trabalho é uma propriedade que emerge da articulação e da sinergia entre as competências individuais de seus componentes.

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 et al., 2006).

No nível do indivíduo, as competências humanas ou profissionais referem-se às competências do indivíduo ou de pequenas equipes de trabalho, que também podem ser chamadas de competências individuais (CARBONE et al., 2006; DUTRA, 2008). Vale ressaltar que as competências profissionais, aliadas a outros recursos e processos, dão origem e sustentação às competências organizacionais.



**Figura 3: As competências nos diferentes níveis organizacionais.**

Fonte: Brandão, Puente-Palacios e Borges-Andrade (2008, p. 05), com adaptações.

As competências organizacionais estão relacionadas à organização ou às suas unidades produtivas e representam os atributos que a tornam eficaz. Prahalad e Hamel (1990) tratam do conceito no nível organizacional, referindo-se à competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos, gerenciais e valores que geram um diferencial competitivo para a organização. Para esses autores, competências essenciais nas organizações são aquelas que conferem vantagem competitiva, geram valor distintivo percebido pelos clientes e são difíceis de ser imitadas pela concorrência. Nessa mesma linha, Green (1999) refere-se a competências organizacionais como os atributos de uma organização que a fazem eficaz. A mecânica de alta precisão da Canon, o design de motores leves e eficientes da Honda e a capacidade de conceber e produzir produtos miniaturizados da Sony são alguns dos exemplos de competência citados por Prahalad e Hamel (1990). No Brasil, a capacidade de geoprocessamento<sup>2</sup> da Embrapa (Guimarães et al., 2001), a inovação na concepção e produção de aviões comerciais da Embraer (FLEURY; FLEURY, 2001), a celeridade e a confiabilidade na apuração de resultados eleitorais do Tribunal Superior Eleitoral, e a capacidade de prospecção e exploração de petróleo em águas profundas da Petrobrás (CARBONE et al., 2006) são exemplos comumente mencionados de competências no nível organizacional.

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).

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







## 4. Tipologia de Competências

### Objetivos de Aprendizagem

- Descrever as tipologias de competências; classificando-as de acordo com o referencial especificado no Guia de Gestão da Capacitação por Competências.

### Conteúdo

- Principais tipologias de competência: organizacionais e individuais.
- Tipologia especificada no Guia da Gestão da Capacitação por Competências do Ministério do Planejamento.

Dependendo da finalidade prática ou da abordagem teórica adotada, as competências podem ser classificadas em diversas subcategorias em função da natureza e da especificidade das atividades envolvidas.

No nível da organização, as competências podem ser classificadas segundo vários critérios, alguns exemplos estão resumidos no Quadro abaixo (Quadro 5).

Classificação das Competências Organizacionais	Definição
Segundo suas especificidades (NISEMBAUM, 2000)	
<b>Competências organizacionais básicas</b>	Elementos necessários ao funcionamento da organização, mas não conferem nenhum diferencial em relação à concorrência.
<b>Competências organizacionais essenciais</b>	Elementos de caráter específicos e exclusivos que conferem um diferencial à organização no mercado.
De acordo com a relevância da competência ao longo do tempo (SPARROW;BOGNANNO,1994)	
Competências organizacionais emergentes	São competências que o grau de importância tende à elevação no futuro.

Classificação das Competências Organizacionais	Definição
<b>Competências organizacionais declinantes</b>	São competências que o grau de importância tende a diminuir no futuro.
<b>Competências organizacionais estáveis</b>	São competências que o grau de importância permanece estável ao longo do tempo.
<b>Competências organizacionais transitórias</b>	São competências que assumem importância de acordo com a situação, se fazem importantes apenas em momentos críticos, crises e transições.
De acordo com a divisão em competências estratégicas e de suporte (GRAMIGNA,2007)	
Estratégica	
<b>Competências diferenciais</b>	Competências que conferem vantagem estratégica à organização
Suporte	
<b>Competências essenciais</b>	Competências percebidas pelos clientes e identificadas como as competências mais importantes para o sucesso da organização
<b>Competências básicas</b>	Competências responsáveis por manter a organização funcionando e pelo clima de produtividade.
<b>Competências terceirizáveis</b>	Competências que não estão ligadas ao negócio da empresa e podem ser desenvolvidas por parceiros.

**Quadro 5: Classificação das Competências Organizacionais**

Na dimensão individual, por exemplo, as competências podem ser classificadas como técnicas e gerenciais, devido à natureza do papel ocupacional desempenhado pelas pessoas. 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).

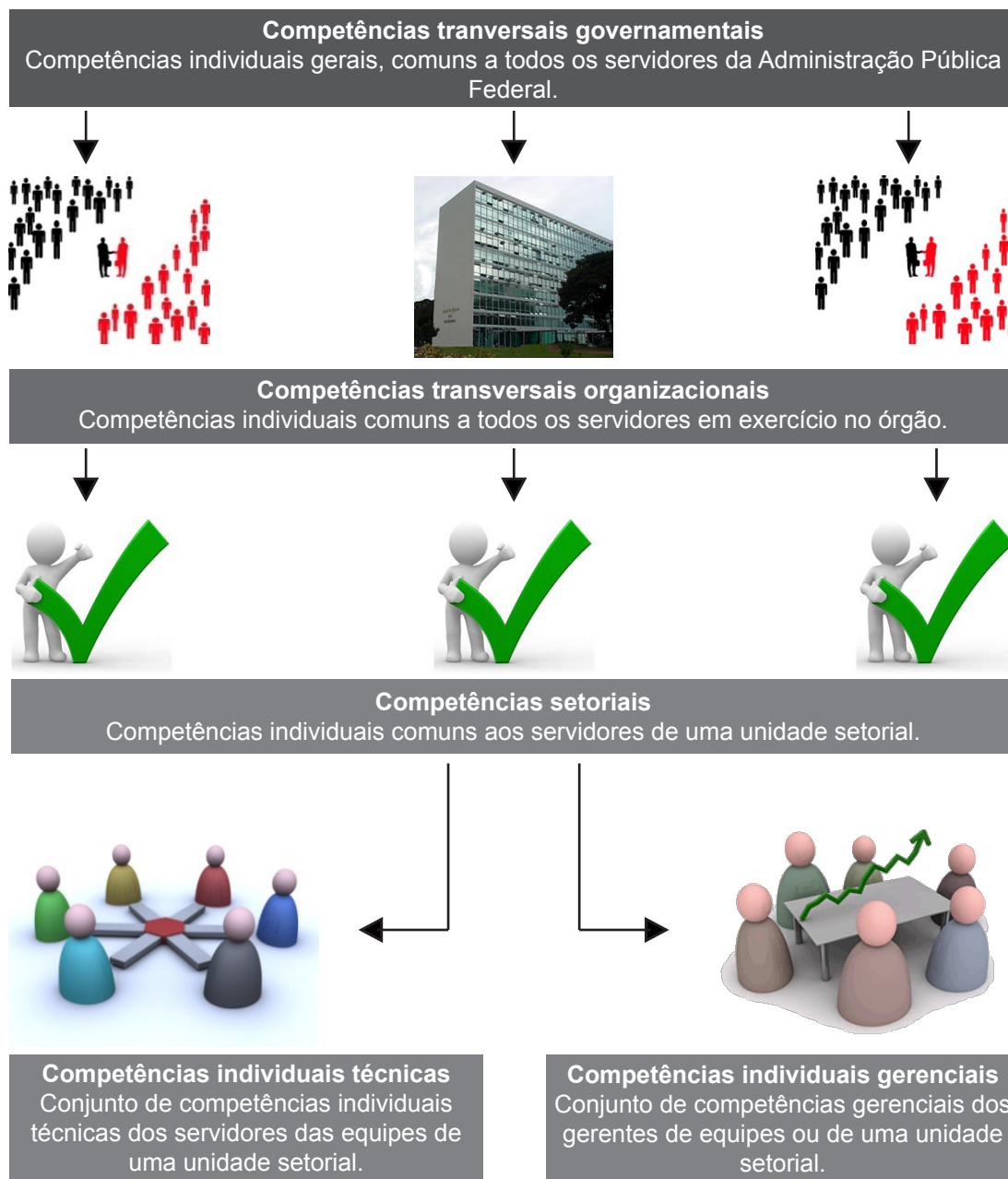
No setor público, as competências individuais são classificadas conforme a tipologia adotada pelo Sistema de Gestão da Capacitação por Competências (Sistema Capacitação), desenvolvido pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MP para estruturar os programas de capacitação dos servidores na Administração Pública a partir das competências mapeadas em cada órgão da administração (BRASIL, 2012).

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 4.

As competências transversais governamentais compreendem as competências básicas requeridas por todos os servidores públicos federais.

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. Já as competências gerenciais são os comportamentos requeridos daqueles que exercem funções de supervisão ou direção.



**Figura 4: Tipologia de competências segundo o Sistema Capacitação.**

Fonte: Guia da Gestão da Capacitação por Competências (2012).



Veja a Atividade 3 no Caderno de Atividades: Classificando competências de acordo com a tipologia adotada no Guia da Gestão da Capacitação por Competências.

### Suas Anotações

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



### Bibliografia Complementar

BRASIL. Ministério do Planejamento. Guia da gestão da capacitação por competências. Brasília, 2012. 51p.

BERTOLDI, L.B.B. Competências transversais e percepção de suporte à aprendizagem na SBQ/ANP - Agência Nacional do Petróleo. Especialização em Gestão de Pessoas- 3ª ed.)- Escola Nacional de Administração Pública-ENAP: Brasília, 2012.





## 5. O Modelo de Gestão por Resultados e suas Relações com o Modelo de Gestão por Competências<sup>1</sup>

### Objetivos de Aprendizagem

- Discutir pressupostos e propósitos do modelo de gestão por competências analisando suas relações com o modelo de gestão por resultados.

### Conteúdo

- Interações dos modelos de gestão por competências e gestão por resultados.
- Pressupostos, objetivos e etapas do modelo de gestão por competências;

Ampliando a discussão sobre competências, será abordado nesta seção o modelo de gestão por competências e suas relações com o modelo de gestão por resultados.

A Gestão por Resultados – GpR possui as seguintes dimensões:

- É um marco conceitual de gestão organizacional, pública ou privada, em que o fator resultado se converte na referência chave quando aplicado a todo o processo de gestão;
- É um marco de explicitação de responsabilidade de gestão, tendo em vista a vinculação dos dirigentes ao resultado obtido;
- É um marco de referência capaz de integrar os diversos componentes do processo de gestão, pois se propõe a interconectá-los para otimizar o seu funcionamento.
- Finalmente, e especialmente na esfera pública, a GpR se apresenta como uma proposta de cultura organizadora, diretora, de gestão, mediante a qual foca-se nos resultados e não nos processos e procedimentos.

Todas estas dimensões situam a GpR como uma ferramenta cultural, conceitual e operacional, que se orienta a priorizar o resultado em todas as ações, e que é capaz de otimizar o desempenho governamental. Assim, se trata de um exercício de direção dos organismos públicos que procura conhecer e atuar sobre todos aqueles aspectos que afetem ou modelem os resultados da organização.

<sup>1</sup> SERRA, ALBERTO. Modelo aberto de gestão para resultados no setor público. Tradução de Ernesto Montes-BradleyEstayes. Natal: SEARH/RN, 2008.

A GpR tem, portanto, uma dimensão de controle organizacional que é necessário esclarecer, pois o conceito de controle no setor público possui conotações particulares derivadas, fundamentalmente, do sistema de auditoria externa que está fortemente presente nesse Estado. A ferramenta GpR não faz parte dessa concepção de controle, mas de outro universo: o de gestão e direção estratégico/operacional, porque permite e facilita aos gerentes da administração pública melhor conhecimento, maior capacidade de análise, desenho de alternativas e tomada de decisões para que sejam alcançados os melhores resultados possíveis, afinados com os objetivos pré-fixados.

É importante assinalar essa diferença porque, muito embora a GpR seja uma boa base para uma melhor prestação de contas (e uma maior transparência), sua função principal não é a de servir como instrumento de controle da atuação dos gerentes públicos, mas a de proporcionar a eles um meio de monitoramento e regulação que lhes garanta o exercício de suas responsabilidades.

Dessa forma, a GpR tem relação com os instrumentos de gestão e com o exercício da função gerencial. Isso, porém, não é empecilho para que ela contribua à participação social, à transparência e à prestação de contas no setor público.

Dada a diversidade de aspectos para os quais se propõe o uso da GpR e as múltiplas práticas existentes, a denominação desta ferramenta pareceria ser suficiente para resolver a questão acerca de qual seja seu objeto de trabalho.

Assim, seria lógico pensar que se o objetivo da GpR é o resultado, seu objeto de atenção deveria ser também o resultado. Porém, deve-se não confundir o propósito desta ferramenta (melhorar o resultado) com o objeto de sua ação (o fenômeno sobre o qual intervém).

Para esclarecer esta questão, compete refletir previamente sobre o que significa “resultado” no âmbito da administração pública. Do ponto de vista semântico, resultado é efeito e consequência de qualquer ação. Dessa maneira, o resultado de um ajuste orçamentário será o grau de aproximação atingido entre receitas e despesas. Num plano de redução de pessoal, será a diminuição de empregados que se consiga. Na gestão, tanto pública quanto privada, toda ação realizada em qualquer nível e sobre qualquer situação, ou fator, produz um resultado. A GpR respeita essa premissa na medida em que procura que as ações públicas alcancem um bom resultado, ou, o melhor resultado.

Do ponto de vista estratégico da administração de empresas, resultado é a criação de maior valor para o acionista. Esta acepção pode ser transposta para a administração pública – auxiliada por Moore (1995) apud Serra (2008)– consignando que o resultado que o governo procura é a maximização da criação de valor público. Para que esta afirmação adquira pleno sentido, tal qual o propõe Moore, é imprescindível definir o que seja valor público. Segundo este autor, o valor público se cria quando se realizam atividades capazes de proporcionar respostas efetivas e úteis às necessidades ou demandas que:

- Sejam politicamente desejáveis como consequência de um processo de legitimação democrática;
- Sua propriedade seja coletiva, caracterizando assim sua natureza pública;
- Requeiram a geração de mudanças sociais (resultados) que modifiquem certos aspectos do conjunto da sociedade, ou de alguns grupos específicos reconhecidos como destinatários legítimos de bens públicos.

Estas condições impõem consideráveis dificuldades de gestão (sem dúvida, muito superiores às que enfrenta a gestão empresarial, que é exclusivamente centrada na geração de excedentes econômicos), mas ajudam a precisar o objeto de trabalho da GpR no âmbito estatal.

Esse objeto pode ser resumido como o processo que assegure a criação de valor público, sempre dentro de um regime democrático, única garantia de que o valor identificado como desejável seja realmente público. Portanto, o objeto de trabalho da GpR não se acha em nenhum dos componentes, interações, fatores ou agentes que formam parte do processo de criação do valor público, mas, em todos eles, no conjunto, tal como registraram Cunill e Ospina, em 2003 apud Serra (2008).

É tão relevante o plano (definição dos objetivos de governo) quanto o orçamento (alocação de recursos ao processo de criação de valor); são importantes os custos de produção e os bens que se realizem. Porém, não é possível obter resultados sem o concurso de todos estes fatores e outros relacionados com a administração pública.

Uma vez definido o objeto de trabalho da GpR, é possível estabelecer a contribuição que se espera dela, tanto na ação de governo como nos organismos públicos. A literatura existente e a prática da administração pública coincidem em assinalar que os objetivos deste instrumento são os que se seguem:

Oferecer elementos de informação, conhecimento e intervenção aos responsáveis pela administração pública que lhes permitam controlar e maximizar o processo de criação de valor a fim de atingir o melhor resultado possível a respeito do que se espera da ação de governo.

Contribuir à melhoria da capacidade de prestar contas das autoridades e das organizações públicas, para assim permitir que a sociedade, os órgãos de controle e a comunidade internacional possam avaliar sua gestão.

Ajudar à alocação descentralizada de objetivos e responsabilidades bem como à avaliação do desempenho daqueles que exercem as funções gerenciais – com o correspondente uso de incentivos e sanções.

Esses objetivos acarretam a integração de vários conceitos e ferramentas administrativas, tais como: controle de gestão, administração por objetivos, gestão estratégica, gestão por competências, gestão de desempenho, avaliação e monitoramento, medição de resultados.

Trata-se, portanto, de um instrumento de gestão política e gerencial cujo alvo é o conjunto de resultados que o governo legitimamente deseja alcançar.

Em síntese, a gestão por resultados articula a gestão e a direção estratégia e operacional, possibilitando aos gerentes da administração pública melhor conhecimento, maior capacidade de análise, desenho de alternativas e tomada de decisões para que sejam alcançados os melhores resultados possíveis, afinados com os objetivos pré-fixados. Para tanto, não pode prescindir de uma estreita integração de modelos e ferramentas de gestão de pessoas, entre os quais se destaca o modelo de gestão por competências.

Estudos sobre o modelo de competências focalizam o indivíduo e os grupos como centros da dinâmica produtiva e agentes na solução dos problemas gerados pelas transformações sociais e políticas que redimensionam o mundo do trabalho (FEUERSCHUTTE et al., 2009)

Conforme mencionado anteriormente, as discussões envolvendo o modelo de gestão por competências foram desenvolvidas inicialmente na esfera privada, onde a gestão por competências esta associada à maior competitividade entre os concorrentes. No setor

público, a concorrência é menos evidente, mas já está presente em várias áreas tais como, no recrutamento da força de trabalho, no acesso aos recursos ou na busca de resultados, o que talvez explique, de certa forma, o interesse sobre o tema nas organizações públicas (HONDEGHEN; HORTON; SCHEEPERS, 2006).

Muitas organizações têm adotado a Gestão por Competências como modelo de gestão, visando orientar seus esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias à consecução de seus objetivos.

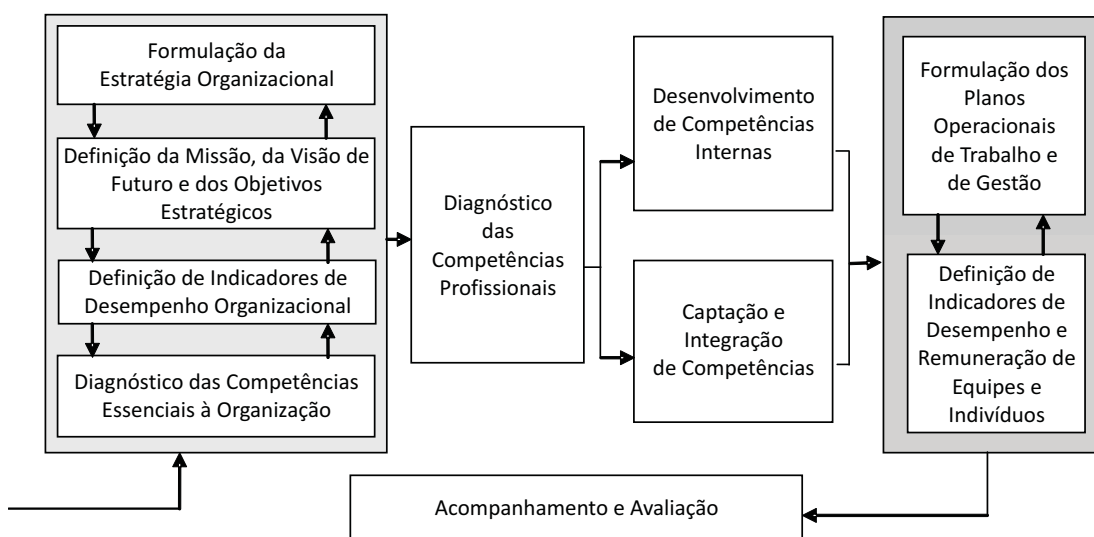
Brandão e Guimarães (2001) descrevem a gestão por competências como parte de sistema maior de gestão organizacional. O modelo adota como referência a estratégia da organização e, portanto, serve para orientar as etapas de recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira, avaliação de desempenho e estabelecimento de parcerias para a captação e o desenvolvimento das competências necessárias ao alcance dos objetivos e estratégias organizacionais.

A gestão por competências também pode ser conceituada como um conjunto de ferramentas, instrumentos e metodologias direcionadas à gestão de pessoas (GRAMIGNA, 2007).

A definição adotada pela Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (BRASIL, 2006) enfoca o processo de capacitação e desenvolvimento e entende o modelo por competências como a “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”.

Resumindo, em sua essência o modelo visa alinhar as competências individuais às organizacionais, de modo que elas possam gerar e sustentar as competências necessárias à organização (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Brandão e Guimarães (2001), ao analisarem os pressupostos e aplicações da Gestão por Competências, apresentam o diagrama apresentado na Figura 5 para ilustrar as principais etapas ou fases desse modelo. É bom lembrar que todo modelo, por essência, é simplificador, de modo que o diagrama exposto a seguir não tem a pretensão de esgotar as atividades e interações afetas à Gestão por Competências, mas sim expor, de forma resumida, a lógica de funcionamento desse modelo.



**Figura 5: Modelo de Gestão por Competências.**

Fonte: Guimarães et al. (2001), com adaptações.







## 6. O Modelo de Gestão por Competências nos Processos de Gestão de Pessoas

### Objetivos de Aprendizagem

- Analisar a aplicação do modelo de gestão por competências nos processos de planejamento de força de trabalho, recrutamento e seleção de pessoas, capacitação e desenvolvimento profissional e gestão do desempenho.
- Identificar relações de interdependência entre estratégia organizacional, capacitação e desenvolvimento profissional e desempenho.

### Conteúdo

- A aplicação e integração do modelo de gestão por competências nos processos de planejamento de força de trabalho, recrutamento e seleção de pessoas, capacitação, remuneração e gestão do desempenho.
- Relações entre estratégia organizacional, capacitação e desenvolvimento profissional e desempenho.
- Experiências exitosas na implementação do modelo de gestão por competências em diferentes processos de Gestão de Pessoas na APF e em diferentes realidades internacionais.

Antes de discutirmos como a gestão por competências pode ser aplicada, vale comentarmos um pouco sobre a gestão estratégica de pessoas e o que ela se propõe.

A gestão estratégica de pessoas é um modelo de gestão que busca relacionar os objetivos e as metas da organização ao desempenho e às formas mais adequadas para alcançá-los, ou seja, que planos precisamos traçar para desempenharmos nossas funções de forma satisfatória e assim atingir as metas estabelecidas (SHICKMANN, 2010).

As diretrizes e as metas organizacionais precisam ser desdobradas até o nível do indivíduo, vemos então que o desempenho não está relacionado apenas à organização, mas também às pessoas que nela atuam (SHICKMANN, 2010).

Ao lermos essa definição, podemos perceber que há uma relação com o que vimos no tópico anterior sobre o modelo de gestão por competências e com o planejamento estratégico. É isso mesmo, é essencial que estes modelos guardem coerência entre si e sejam complementares para que a gestão das organizações possa ser eficaz.

Podemos entender então o modelo de gestão por competências como uma forma de operacionalizar a gestão estratégica de pessoas (Figura 7). O modelo de gestão estratégica de pessoas inclui a definição de perfis profissionais e quantidade de pessoas de cada perfil necessários à organização. Além disso, o modelo também contempla o estabelecimento de políticas para assegurar a sustentabilidade da gestão (SHICKMANN, 2010).

Para que essas políticas possam garantir tal sustentabilidade, é essencial que elas contemplem e integrem aspectos relativos ao recrutamento de pessoal, à estratégia de desenvolvimento profissional e pessoal, à realocação e redistribuição de pessoas, à estrutura de carreira, à avaliação de desempenho, à remuneração, dentre outros (SHICKMANN, 2010).



**Figura 6: Representação da integração da gestão por competências nos processos de gestão de pessoas.**

Como vimos no tópico anterior, a gestão por competências busca integrar a dimensão estratégica da organização à dimensão individual, focando na adequação do quadro de pessoal com as competências profissionais necessárias à organização (SHICKMANN, 2010). Mas para que a gestão por competências possa ser utilizada é essencial que a organização tenha clareza de sua missão e quais são as competências necessárias para alcançar seus objetivos.

O planejamento da força de trabalho é o primeiro passo para garantir um corpo funcional estruturado e de tamanho adequado às necessidades da organização. Para tanto, é essencial que os tomadores de decisão disponham de informações qualificadas acerca das competências necessárias à organização e de suas diretrizes estratégicas (OCDE, 2010)

O planejamento da força de trabalho consiste na avaliação e sistematização das necessidades futuras de pessoal na organização, a fim de garantir um quadro de pessoal



adequado no que concerne aos perfis profissionais e à composição quantitativa e qualitativa. Vale ressaltar, que este é um processo dinâmico e de prospecção de cenários futuros, uma vez que as necessidades das organizações podem variar ao longo do tempo, bem como as competências prioritárias num dado contexto, seja ele interno ou externo à organização (SCHIKMANN, 2010).

Segundo a OCDE (2010), os benefícios de se planejar estrategicamente a força de trabalho tendem a impactar de forma positiva no:

- Fortalecimento dos serviços e da capacidade institucional e gerencial para a gestão estratégica da força de trabalho;
- Adequação da força de trabalho com a missão da organização;
- Tornar mais acurado o processo de planejamento e de previsão orçamentária;
- Contribuir para o alcance das metas globais do governo em termos de diversidade, competências e nível de educação.

Experiências nacionais com o planejamento da força de trabalho têm sido relatadas no Governo Estadual de Minas Gerais, na Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM)<sup>1</sup>. No âmbito internacional, a Comunidade Autônoma de Aragão-Espanha e a França utilizam sistemas para a gestão da força de trabalho com base em perfis de competências.

A partir da identificação do conjunto de competências essencial para a organização, é possível definir perfis profissionais por competências que nortearão os processos de recrutamento e seleção. A partir deste perfil, a seleção pode ser orientada para identificar e avaliar em que grau o candidato possui as competências requeridas, bem como o alinhamento delas com a estratégia e objetivos organizacionais. (PASSOS et al., 2006).

Em países como a Bélgica e Reino Unido, os processos de recrutamento e seleção, são norteados por perfis de competências. No caso da experiência britânica do civil service, foram definidas competências chave para a alta administração pública bem como um esboço do perfil de qualidades pessoais e talentos requeridos para cada escalão. Esse portfólio de competências foi utilizado como base para seleção de candidatos, progressão de carreiras e formação gerencial. Posteriormente o modelo foi aperfeiçoado para incluir a dimensão do desempenho, tendo efeitos no sistema de gestão de salários e de desempenho. O governo Belga dispõe de um referencial de competências para administração federal, que subsidia a definição de perfis dos cargos para os diversos grupos de funções. O modelo tem um enfoque predominante no desenvolvimento das competências e na gestão da carreira dos servidores, além de subsidiar a tomada de decisão em questões sobre mobilidade, avaliação do desempenho, remuneração e promoção (HONDEGHEM et al., 2006).

Na esfera nacional, experiências de seleção com base em referenciais de competência têm sido descritas para processos seletivos internos, tanto para cargos gerenciais como técnicos. Algumas destas experiências foram relatadas no III Encontro Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (2012) como é o caso do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e do

<sup>1</sup> *Veja mais em:* Anais do Congresso CONSAD, 2009; 2012, 2013; III Encontro Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (<https://portalsipec.planejamento.gov.br/eventos/iii-encontro-nacional-de-desenvolvimento-de-pessoas>)

Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE)<sup>2</sup>. Além dessas instituições, pode-se citar também o Tribunal Regional do Trabalho-1ª Região (RJ), o Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro e o Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro (SILVA, 2012; FERREIRA, 2011).

A gestão do desempenho também interage com o modelo de gestão por competência, uma vez que contribui para o desenvolvimento de uma cultura voltada para resultados, já que parte da premissa de alinhar os objetivos individuais e das equipes aos objetivos organizacionais (SCHIKMANN, 2010). Para Brandão e Guimarães (2001) a gestão por competências e a gestão do desempenho estão inseridas em um mesmo contexto estratégico, uma vez que se propõem a integrar os processos de gestão de pessoas com vistas a atrair, manter e desenvolver as competências necessárias ao alcance da missão institucional. A avaliação das competências é feita por meio de indicadores de desempenho, representados por padrões ou comportamento esperados para aquelas competências individuais definidas como essenciais para a organização, cujo resultado pode subsidiar o planejamento de desenvolvimento de competências dos servidores (BRANDÃO, 2012). Contudo, é importante compreender de forma sistêmica a gestão por competências e a gestão do desempenho, como parte de uma política de gestão e de desenvolvimento de pessoas e não apenas como ferramentas para a melhoria das performances profissional e organizacional (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

No setor público esforços para alavancar sistemas de avaliação de desempenho têm sido envidados desde a década de 1990. Recentemente a edição do Decreto nº 7.133/10 (BRASIL, 2010) reforça a importância da utilização desse sistema para a Administração Pública Federal, vinculando a gestão do desempenho ao planejamento estratégico, atuando desse modo como elemento de conectivo entre o planejamento e o desempenho. Sob essa ótica, a avaliação de desempenho pode se tornar mais do que uma ferramenta para os propósitos de progressão e promoção, mas sim em um instrumento de desenvolvimento de competências individuais e organizacionais. (SCHIKMANN, 2010). A título de exemplificação é apresentada nesta apostila a experiência da Escola de Administração Fazendária (ESAF) na implementação de um sistema de gestão do desempenho, mas outras iniciativas podem ser encontradas em vários órgãos da administração pública nas diferentes esferas.

Nesse raciocínio de avaliação do desempenho individual e de sua produtividade, inferimos que também o processo de remuneração pode ser operado a partir das competências de forma alinhada às estratégias da organização. Nessa situação, a remuneração está relacionada às competências requeridas para o desempenho das atividades ou processos de trabalhos da organização. Ao colocar em prática essas competências, o indivíduo estaria fazendo sua entrega à organização e a qualidade desta entrega estaria vinculada à remuneração. Vemos então que a remuneração está relacionada aos padrões de desempenho esperados para aquele conjunto de competências definido para o cargo. Nessa lógica, podemos entender que o sistema de remuneração por competência direciona como foco o ocupante do cargo e o aumento da remuneração parte da premissa da aquisição de novas competências ou da melhoria da performance daquelas já existentes (RABELO-SANTOS, 2010; SOUZA et al., 2006). Contudo, a implementação da remuneração por competências tem caminhado de forma

---

<sup>2</sup> A íntegra dos artigos pode ser acessada em III Encontro Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - Portal SIPEC (<https://portalsipec.planejamento.gov.br/eventos/iii-encontro-nacional-de-desenvolvimento-de-pessoas>).

lenta, tanto na esfera privada quanto pública, principalmente, devido à falta de coerência da estrutura do sistema de remuneração atual com a cultura, os valores e a maturidade do desenvolvimento organizacional das instituições (RABELO-SANTOS, 2010).

Por fim, no processo desenvolvimento e capacitação profissional a relação com a abordagem por competências já é bastante debatida e também reforçada pela PNDP. Vários autores escrevem que o sucesso das organizações está relacionado a sua capacidade de desenvolver pessoas e ser desenvolvida por elas. O objetivo da capacitação por competências é o estabelecimento de um quadro de pessoal adequado e com as competências necessárias ao alcance das metas e dos resultados organizacionais estabelecidos. Assim, as ações de desenvolvimento de competências estão ligadas aos processos de aprendizagem e consistem na obtenção e no aperfeiçoamento das competências requeridas pela organização. Vemos então que o objetivo das ações de capacitação é diminuir a lacuna entre o que o servidor é capaz de fazer, ou seja, suas competências atuais e o que a organização espera que ele faça: as competências necessárias. (SHICKMANN, 2010; DUTRA, 2008; CARBONE et al., 2006).

A aplicação do modelo de competências nos processos de capacitação é um pouco mais difundida entre os órgãos da administração pública federal, devido, principalmente, aos esforços promovidos para a implantação do Decreto 5.707/2006 (BRASIL, 2006), que instituiu a gestão por competências como modelo orientador dos processos de capacitação e desenvolvimento dos servidores públicos federais. Segundo dados do Relatório de Execução dos Planos Anuais de Capacitação do ano de 2011, 20% dos órgãos federais elaboram seus Planos Anuais de Capacitação com base em Competências (PANTOJA; IGLESIAS, 2013), sabendo disso, é possível encontrar no setor público várias experiências de aplicação do modelo ao processo de capacitação, em diversas fases de implantação. Algumas destas experiências já foram relatadas em eventos técnico-científicos tais como no II e III Encontros Nacionais de Desenvolvimento de Pessoas (2011, 2012), como é o caso da experiência da Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL), disponibilizada nesta apostila.

Podemos entender a gestão por competências como um modelo que busca estimular o desenvolvimento das competências humanas para sustentar as competências da organização, e esse é um processo contínuo de troca de competências, que possibilita alinhar os objetivos da organização à gestão e ao desenvolvimento de pessoas (DUTRA, 2008).

Todos os conteúdos abordados acima visam demonstrar a integração e a relação estreita entre os subsistemas de gestão de pessoas, onde as informações de um alimentam e subsidiam o planejamento e execução das ações dos demais sistemas, criando assim um círculo virtuoso para operacionalização da política de gestão de pessoas.



Veja a Atividade 5 no Caderno de Atividades: Estudos de Caso contemplando experiências nos diferentes processos de gestão de pessoas.

Planejamento da Força de Trabalho: Planejamento da Força de Trabalho no Governo de Minas Gerais – V CONSAD 2012

Recrutamento e Seleção: Processos Seletivos Internos para o cargo de Chefe de Unidade Estadual do IBGE – III ENDP 2012

Gestão do Desempenho: Avaliação de Desempenho como Ferramenta de Gestão: A Experiência da Escola de Administração Fazendária – ESAF/MF – Brasil – V CONSAD 2012

Capacitação: Avaliação de necessidades de treinamento a partir do mapeamento de competências: um relato da experiência da ANEEL – II ENDP 2011



Esta atividade requer leitura prévia do Estudo de Caso.



## 7. Metodologias para a Implantação do Modelo de Gestão por Competências<sup>3</sup>

### Objetivos de Aprendizagem

- Planejar o mapeamento de competências e descrever métodos e técnicas de pesquisa aplicadas ao mapeamento de competências, considerando o contexto organizacional.

### Conteúdo

- Planejamento do mapeamento de competências e descrição de métodos e técnicas considerando o contexto organizacional.
- Definição do mapeamento de competências no setor público: por processo, por posto de trabalho, por cargo/função.

Estabelecidos os marcos ou os 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 et al., 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.

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

<sup>3</sup> Brasil. Ministério do Planejamento. **Guia da Gestão da Capacitação por Competências – “Etapas da Implantação da Gestão por Competências”**. Brasília, 2012. 51p.

desenvolvidas. Esse é o momento em que se deve realizar o mapeamento das competências profissionais.

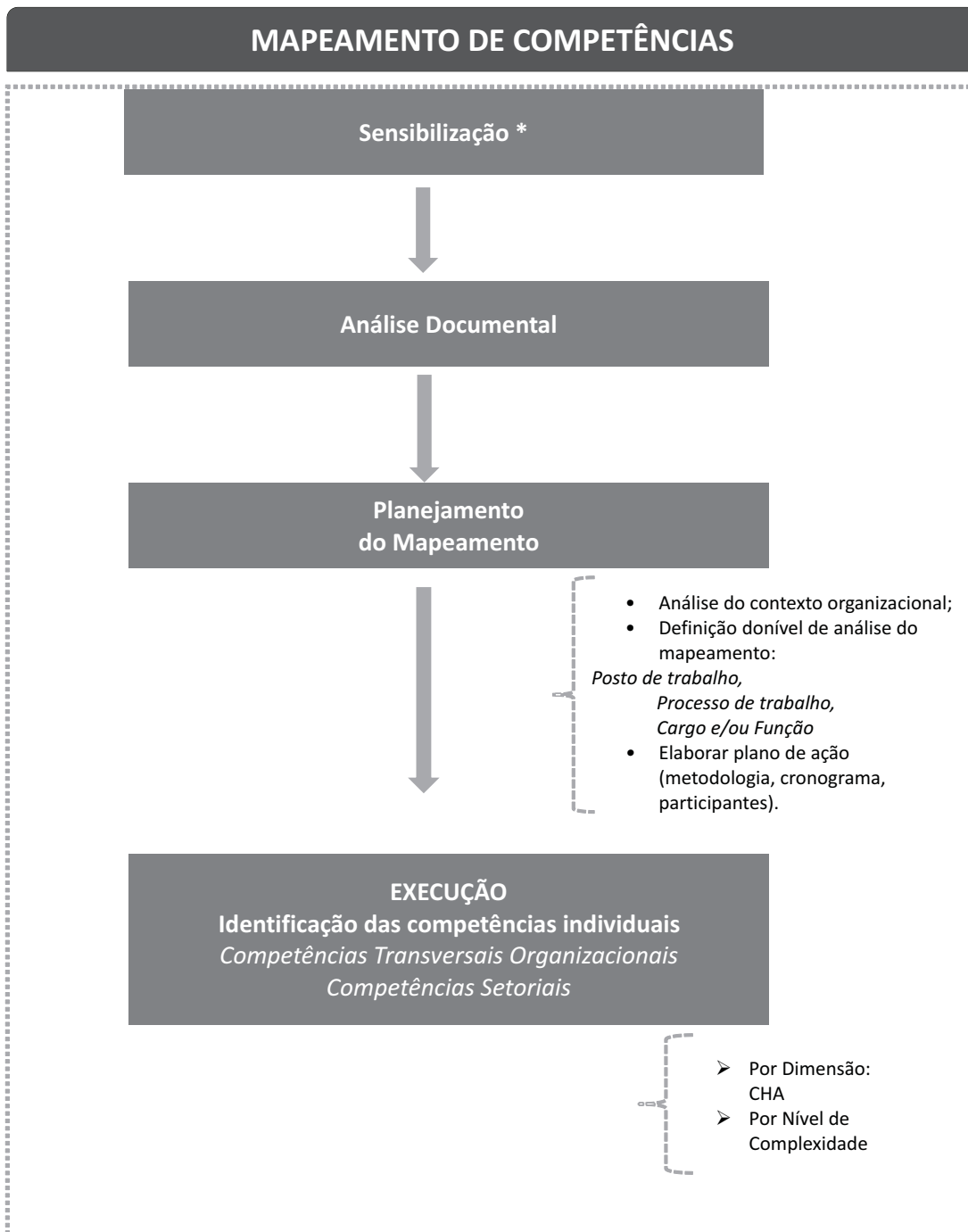
Um aspecto importante a ser analisado quando do planejamento do mapeamento de competências é a definição do nível de análise do mapeamento. As competências serão mapeadas levando em conta os cargos e funções, os postos de trabalho ou ainda os processos de trabalho? Para tomar esta decisão é essencial considerar o contexto e a cultura organizacionais, bem como a efetividade da aplicação dos resultados do mapeamento, ou seja, qual o produto é considerado mais adequado à instituição, podendo subsidiar os processos de gestão de pessoas.

A etapa inicial do mapeamento de competências tem como propósito identificar as competências necessárias ao alcance da estratégia organizacional. Na Figura 7 é apresentado um fluxograma com as principais etapas para executar o mapeamento. Para a identificação das competências podem ser utilizados diferentes métodos, técnicas e instrumentos, ou a combinação deles, tais como, análise documental, entrevista semiestruturada, grupo focal, questionários, entre outros. A aplicação dos métodos e das técnicas utilizados nesta etapa será abordada no Curso Elaboração de Planos de Capacitação, por isso sugere-se a participação em todo o Segundo Bloco do Programa de Capacitação em Gestão de Pessoas.

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; BAHRY, 2005) (Figura 7).

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.

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 et al., 2009).



**Figura 7: Etapas do processo de Mapeamento e Diagnóstico de Lacunas de Competências.**

Fonte: Guia da gestão da capacitação por competências (2012), com adaptações.



**Figura 7: Etapas do processo de Mapeamento e Diagnóstico de Lacunas de Competências.**

Fonte: Guia da gestão da capacitação por competências (2012), com adaptações.



Veja a Atividade 6 no Caderno de Atividades: Planejando a implementação do modelo de gestão por competências



### Bibliografia Complementar

BRANDÃO, Hugo Pena. Mapeamento de competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2012.

BRASIL. Ministério do Planejamento. Guia da gestão da capacitação por competências. Brasília, 2012. 51p.

CARVALHO, Antônio Ivo; et al. Escolas de governo e gestão por competências: Mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2009.

MAGER, Robert F. Preparing instructional objectives: a critical tool in the development of effective instruction. Belmont (EUA): Fearon-PitmanPublishers, 1990.

### Suas Anotações

---



---



---



---



---





## 8. Marcos Legais Da Gestão Por Competências Na Administração Pública Federal<sup>1</sup>

### Objetivos de Aprendizagem

- Descrever as implicações do Decreto 5.707, de 23/02/2006, bem como dos seus instrumentos de monitoramento sobre o modelo de gestão da capacitação por competências na Administração Pública.

### Conteúdo

- O Decreto 5.707, de 23/02/2006, Portaria 208/MP e suas implicações.

Na sequência da discussão conceitual e das formas de aplicação do modelo de gestão por competências, nesta seção apresentamos um breve resgate da legislação relacionada a este modelo de gestão aplicada à administração pública federal, direta, autárquica e fundacional.

A edição do Decreto nº 2.029 (BRASIL, 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.

<sup>1</sup> Brasil. Ministério do Planejamento. **Guia da gestão da capacitação por competências – “Marcos legais da Gestão da Capacitação por Competência na Administração Pública”**. Brasília, 2012. 51p.

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) (BRASIL, 2006). 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 (BRASIL/ MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, 2006), que disciplina os instrumentos de apoio à 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 (BRASIL, 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 ao 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.

O Quadro 7 sistematiza os principais marcos legais relacionados ao processo de capacitação e desenvolvimento profissional na administração pública federal.

Legislação	Data	Disposições	Implicações
<b>Decreto 2.794/1998 (Revogado pelo Dec.5707/2006)</b>	01/10/1998	Institui a Política Nacional de Capacitação dos Servidores para a Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional	Inclui a capacitação entre os requisitos para promoção nas carreiras; Utilização da avaliação de desempenho e capacitação como ações complementares; Institui instrumentos da Política (Diretrizes Bianaais, custo/hora/treinando, Plano Anual, Relatório de Execução.

Legislação	Data	Disposições	Implicações
<b><i>Decreto 5.707/2006</i></b>	23/02/2006	Institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP)	Instrumentos da PNDP: Plano Anual de Capacitação; Relatório de Execução do Plano Anual de Capacitação, Sistema de Gestão por Competências. Cria o Comitê Gestor da Política. Estabelece as atribuições da SRH/MP
<b><i>Portaria nº 208/MP</i></b>	25/07/2006	Regulamenta o Decreto 5.707/2006	Plano Anual de Capacitação-divulgação até 01 de dezembro; Relatório de Execução do Plano Anual de Capacitação- envio até 31 de janeiro ao MP, que consolida os dados até 31 de março e encaminha ao Comitê Gestor. Sistema de Gestão por Competências
<b><i>Decreto 6.114/2007</i></b>	15/05/2007	Regulamenta a Gratificação por encargo de Curso ou Concurso (GECC) art. 76ª-Lei 8.112/90	Determinação de critérios para o pagamento da GECC.







## 9. Diagnóstico da Implementação do Modelo de Gestão por Competências<sup>1</sup>

### Objetivos de Aprendizagem

- Analisar o grau de implementação do modelo da gestão da capacitação por competências na administração.
- Identificar os principais desafios e estratégias para implementação do modelo de gestão por competências.

### Conteúdo

- Panorama geral da implementação do modelo de gestão por competências, aplicado à capacitação, nos órgãos da Administração Pública Federal;
- Principais desafios e estratégias para a superação dos mesmos na implementação do modelo de gestão por competências

Fechando a discussão sobre o modelo de gestão por competências, apresentamos aqui um diagnóstico sobre a implantação do modelo no órgãos da APF. Este diagnóstico foi elaborado no âmbito dos órgãos do SIPEC, sistema que organiza as atividades da Administração de Pessoal do Serviço Civil do Poder Executivo e apresentado por ocasião do VI Congresso CONSAD, cuja referência completa encontra-se como nota de rodapé de página.

O SIPEC, instituído pelo Decreto Nº 67.326, de 5 de outubro de 1970, é constituído atualmente por aproximadamente 198 órgãos da administração federal. Mais especificamente a amostra deste estudo contempla dois grupos. O primeiro é constituído de 166 órgãos do

<sup>1</sup> PANTOJA, Maria Júlia; IGLESIAS, Marcia. Mapeamento de Competências em diferentes Tipologias na Administração Pública Federal. In: **VI Congresso CONSAD de Gestão Pública**, Brasília, 2013. Anais... Brasília: Congresso CONSAD de Gestão Pública, 2013.

SIPEC que em 2011 encaminharam o Relatório de Execução do Plano Anual de Capacitação ao Ministério do Planejamento. O segundo constitui um subgrupo do primeiro, composto por 38 órgãos que afirmaram elaborar seus Planos Anuais de capacitação com base no modelo de gestão da capacitação por competências.

Cabe registrar que destes 38 órgãos do SIPEC, 24 constituem órgãos da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional - APF e, os demais, 14 Instituições Federais de Ensino – IFES, conforme ilustrado abaixo, no Quadro 8.

INFORMAÇÕES GERAIS I		
IFES	MINISTÉRIOS	AGÊNCIAS
FUND.UNIV.FED.DO VALE DO SAO FRANCISCO	MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO	AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA
FUNDACAO UNIVERSIDADE DE BRASILIA	MINISTÉRIO DA CULTURA	AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTES AQUAVIÁRIOS
FUNDACAO UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS	MINISTÉRIO DA FAZENDA	
INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE	MINISTÉRIO DA JUSTIÇA	<b>AUTARQUIAS</b>
INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA	MINISTÉRIO DA SAÚDE	FUNDO NACIONAL DE DESENVOLV. DA EDUCAÇÃO
INSTITUTO FEDERAL DO SERTAO PERNAMBUCANO	MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES	COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS
UNIVERSIDADE FED. DO RIO GRANDE DO NORTE	MINISTÉRIO DE MINAS E ENERGIA	INSTITUTO NACIONAL DE COLONIZ E REF AGRÁRIA
UNIVERSIDADE FED.DO TRIANGULO MINEIRO	MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, DA INDÚSTRIA E DO COMÉRCIO	INSTITUTO NACIONAL DE EDUCAÇÃO DE SURDOS
UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE	MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO	INSTITUTO NACIONAL DE PROPRIEDADE INDUSTRIAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA	<b>FUNDAÇÕES</b>	SUPERINTENDÊNCIA DE SEGUROS PRIVADOS
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA	FUNDAÇÃO ALEXANDRE DE GUSMÃO	SUPERINTENDÊNCIA DO DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SAO CARLOS	FUNDAÇÃO ESCOLA NACIONAL DE ADM. PUBLICA	<b>APF / OUTROS</b>
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARA	FUNDAÇÃO NACIONAL DE SAÚDE	PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA
UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE	CONSELHO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO	CENTRO DE LANÇAMENTO BARREIRA DO INFERNO

#### Quadro 8: Natureza e Quantitativo de Órgãos

Inicialmente será feita uma breve caracterização das amostras de órgãos pesquisadas considerando as seguintes variáveis: a) total de órgãos componentes do SIPEC, b) total de órgãos que encaminharam o relatório de execução à SEGEP, em 2011, distribuídos por região e; c) total de órgãos que afirmaram ter elaborado o PAC com base no modelo de gestão por competências, distribuídos por região. A Tabela 3, a seguir sistematiza essas informações.



Tabela 3: Caracterização das amostras de órgãos pesquisados

INFORMAÇÕES GERAIS I						
REGIÕES	TOTAL DE INSTITUIÇÕES	QANTITATIVO DE INSTITUIÇÕES QUE ENCAMINHARAM RELATÓRIO	* PROPORÇÃO REGIONAL %	* PROPORÇÃO NACIONAL %	PAC COM BASE NA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	* PROPORÇÃO REGIONAL %
SUL	17	15	88,2	7,8	3	17,6
NORDESTE	29	23	79,3	12,0	6	20,7
NORTE	17	14	82,4	7,3	2	11,8
SUDESTE	48	40	83,3	20,8	8	16,7
C. OESTE	81	74	91,4	38,5	19	23,5
NACIONAL	192	166	86,5	86,5	38	19,8

Verifica-se que, 86% do total de instituições e órgãos do SIPEC enviaram o relatório de execução do PAC à SEGEP, sendo que 20% afirmaram ter estruturado seu Plano Anual de Capacitação com base no Modelo de Gestão por Competências. As regiões que mais se destacaram na adoção do modelo foram: Centro-Oeste, Nordeste e Sul, respectivamente. Um grau menor de aplicação do referencial foi encontrado nas regiões Norte e Sudeste.

O indicador “Quantitativo de Servidores Capacitados”, no ano de 2011, correspondeu a um total de 173.419, sendo 31.868 Dirigentes, Gerentes e Assessores e 141.561 servidores que não são Dirigentes, Gerentes ou Assessores.

Quando comparados com os resultados apresentados pelos órgãos que elaboraram seu PAC com base no modelo de competências, é possível inferir que, para 22,5% do total de servidores capacitados em 2011, houve um maior alinhamento entre os eventos de capacitação e o desenvolvimento de competências supostamente articuladas aos objetivos estratégicos da instituição. Cabe ressaltar que os órgãos da região sul, quando comparados aos órgãos das demais regiões, investiram maiores esforços na capacitação gerencial com foco em competências.

A Tabela 4 apresenta os dados citados, distribuídos por região e o total nacional, além dos respectivos percentuais resultantes da comparação dos totais da região e com o quantitativo nacional e dos órgãos que elaboraram seu PAC com base em competências.

Tabela 4: Quantitativo de Servidores Capacitados

SERVIDORES CAPACITADOS						
REGIÕES	DIRIGENTES, GERENTES E ASSESSORES	PROPORÇÃO REGIONAL %	NÃO SÃO DIRIGENTES GERENTES E ASSESSORES	PROPORÇÃO REGIONAL %	TOTAL	PROPORÇÃO NACIONAL %
SUL	3.058	14,4	18.208	85,6	21.266	12,3
NORDESTE	1.560	14,4	9.306	85,6	10.866	6,3
NORTE	1.280	18,5	5.622	81,5	6.902	4,0
SUDESTE	5.511	15,4	30.182	84,6	35.693	20,6
C. OESTE	20.459	20,7	78.233	79,3	98.692	56,9
NACIONAL	31.868	18,3	141.551	81,6	173.419	100,0

SERVIDORES CAPACITADOS / PAC - GESTÃO POR COMPETÊNCIAS						
REGIÕES	DIRIGENTES, GERENTES E ASSESSORES	PROPORÇÃO REGIONAL %	NÃO SÃO DIRIGENTES GERENTES E ASSESSORES	PROPORÇÃO REGIONAL %	TOTAL	PROPORÇÃO TOTAL %
SUL	758	25,5	2.209	74,5	2.967	7,6
NORDESTE	462	14,9	2.647	85,1	3.109	8,0
NORTE	619	15,9	3.265	84,1	3.884	9,9
SUDESTE	697	15,7	3.734	84,3	4.431	11,3
C. OESTE	3.723	15,1	20.978	84,9	24.701	63,2
TOTAL	6.259	16,0	32.833	84,0	39.092	100,0

Outro indicador importante traduz os índices relativos às “Ações de Capacitação nas categorias Aperfeiçoamento e Educação Formal”. No ano de 2011, foram realizadas 53.328 ações de Aperfeiçoamento e 15.189 ações de Educação Formal, perfazendo um total de 68.517 ações de capacitação e desenvolvimento pelos órgãos da APF. Nos órgãos que elaboraram seu PAC com base em competências, o quantitativo total é da ordem de 16.978 ações de capacitação, distribuídas em 13.738 de Aperfeiçoamento e 3.240 de Educação Formal, o que representa que, aproximadamente, 25% do total das ações de aperfeiçoamento e de educação formal realizadas em 2011, no âmbito do SIPEC foram estruturadas com base no modelo de gestão da capacitação por competências. Provavelmente, contemplando um alinhamento maior entre as ações de capacitação e desenvolvimento e os objetivos e estratégias das instituições.

O índice registrado evidencia que esforços têm sido feitos por parte dos órgãos da APF no sentido de promover situações de aprendizagem que possibilitem o desenvolvimento das competências necessárias à elevação do patamar de desempenho profissional.

A tabela 5 sistematiza dados referentes ao desempenho regional e nacional na realização das ações de capacitação considerando os dois grupos de amostras estudados.

Tabela 5: Ações de Capacitação e Desenvolvimento

AÇÕES DE CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO							
REGIÕES	TOTAL DE AÇÕES	APERFEIÇOAMENTO	PROPORÇÃO REGIONAL %	PROPORÇÃO NACIONAL %	EDUCAÇÃO FORMAL	PROPORÇÃO REGIONAL %	PROPORÇÃO NACIONAL %
SUL	12.003	9.059	75,5	17,0	2.944	24,5	19,4
NORDESTE	5.079	3.296	64,9	6,2	1.783	35,1	11,7
NORTE	2.730	1.809	66,3	3,4	921	33,7	6,1
SUDESTE	22.199	15.280	68,8	28,6	6.919	31,2	45,5
C. OESTE	26.506	23.884	90,1	44,8	2.622	9,9	17,3
NACIONAL	68.517	53.328	77,8	100,0	15.189	22,2	100,0

AÇÕES DE CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO / PAC GESTÃO POR COMPETÊNCIAS						
REGIÕES	APERFEIÇOAMENTO	PROPORÇÃO REGIONAL %	EDUCAÇÃO FORMAL	PROPORÇÃO REGIONAL %	TOTAL	PROPORÇÃO TOTAL %
SUL	1.459	66,8	724	33,2	2.183	12,9
NORDESTE	1.025	74,8	345	25,2	1.370	8,1
NORTE	354	54,3	298	45,7	652	3,8
SUDESTE	921	47,7	1.009	52,3	1.930	11,4
C. OESTE	9.979	92,0	864	8,0	10.843	63,9
TOTAL	13.738	80,9	3.240	19,1	16.978	100,0

O terceiro indicador relevante a ser considerado diz respeito à “Carga Horária utilizada nas ações de capacitação”. Observa-se uma redução da média de carga horária por servidor, no grupo de órgãos que elaborou seu PAC com base em competências, em relação ao quadro nacional. Cabe mencionar que a região sudeste, quando comparados os resultados dos dois grupos, apresentou maior discrepância na média de carga horária utilizada nas ações de capacitação. Entretanto, convém mencionar que na referida região o percentual de órgãos que elaborou seu PAC com base em competências foi bastante reduzido.

Em que pese a necessidade de dados complementares, parece possível argumentar que os eventos de capacitação desenhados com base no modelo competências tendem a apresentar foco mais específico em termos de conteúdos e maior probabilidade de integração de atividades formais e informais de aprendizagem, o que pode influenciar a carga horária destinada a capacitação, que em geral, é tradicionalmente entendida nas organizações como atividade formal de aprendizagem, ou seja, ambiente de sala de aula/curso.

Os investimentos realizados com as ações de capacitação também expressam um indicador significativo da implementação do modelo de gestão por competências. No ano de 2011, observa-se o montante de R\$ 142.786.671,84, no quadro nacional sendo R\$ 125.523.081,49 referentes ao “Orçamento Específico do Órgão” (Ação PPA: Capacitação de Servidores Públicos Federais em Processo de Qualificação e Requalificação), o que equivale a 87,9% do total de investimentos feitos em capacitação. A média nacional de investimento por servidor capacitado foi da ordem de R\$ 823,36. A Tabela 6, a seguir, ilustra a utilização dos recursos no ano de 2011.

Tabela 6: Investimentos

INVESTIMENTOS							
REGIÕES	TOTAL INVESTIDO	ORÇAMENTO ESPECÍFICO DO ÓRGÃO	PROPORÇÃO REGIONAL %	PROPORÇÃO NACIONAL %	OUTRAS FONTES DE RECURSOS	PROPORÇÃO REGIONAL %	PROPORÇÃO NACIONAL %
SUL	R\$ 7.250.343,32	R\$ 6.621.952,13	91,3	5,3	R\$ 628.391,19	8,7	3,6
NORDESTE	R\$ 9.755.020,33	R\$ 8.698.762,31	89,2	6,9	R\$ 1.056.258,02	10,8	6,1
NORTE	R\$ 5.357.503,98	R\$ 4.508.551,26	84,2	3,6	R\$ 848.952,72	15,8	4,9
SUDESTE	R\$ 19.190.150,44	R\$ 15.721.798,70	81,9	12,5	R\$ 3.468.351,74	18,1	20,1
C. OESTE	R\$ 101.233.653,77	R\$ 89.971.967,09	88,9	71,7	R\$ 11.261.686,68	11,1	65,3
NACIONAL	R\$ 142.786.671,84	R\$ 125.523.031,49	87,9	100,0	R\$ 17.263.640,35	12,1	100,0

INVESTIMENTOS I / PAC GESTÃO POR COMPETÊNCIAS				
REGIÕES	ORÇAMENTO ESPECÍFICO DO ÓRGÃO	OUTRAS FONTES DE RECURSOS	TOTAL INVESTIDO	PROPORÇÃO TOTAL %
SUL	R\$ 1.731.401,24	R\$ 5.880,71	R\$ 1.737.281,95	4,6
NORDESTE	R\$ 2.160.853,45	R\$ 57.636,78	R\$ 2.218.490,23	5,8
NORTE	R\$ 751.440,00	R\$ 330.440,00	R\$ 1.081.880,00	2,8
SUDESTE	R\$ 2.483.185,11	R\$ 739.149,64	R\$ 3.222.334,75	8,5
C. OESTE	R\$ 23.449.532,54	R\$ 6.396.448,59	R\$ 29.845.981,13	78,3
TOTAL	R\$ 30.576.412,34	R\$ 7.529.555,72	R\$ 38.105.968,06	100,0

No que diz respeito ao quantitativo de ações de capacitação com participação de instrutores servidores da APF, cabe mencionar que este indicador enfoca a participação de servidores como instrutores e o respectivo pagamento da Gratificação por Encargos de Cursos ou Concursos - GECC em atendimento às diretrizes e finalidades da PNDP no que se refere a incentivar e a apoiar as iniciativas de capacitação promovidas pelas próprias instituições, mediante o aproveitamento de habilidades e conhecimentos de servidores de seu próprio quadro de pessoal e, ainda, à racionalização e à efetividade dos gastos com capacitação.

A Tabela 7 apresenta a proporção regional e a proporção nacional dos quantitativos de ações de capacitação realizadas com a participação de instrutores servidores da APF, considerando os dois grupos analisados.

Tabela 7: GECC I

GECC				
REGIÕES	AÇÕES COM PARTICIPAÇÃO DE INSTRUTORES DA APF	TOTAL DE AÇÕES REALIZADAS	PROPORÇÃO REGIONAL %	PROPORÇÃO NACIONAL %
SUL	4.974	12.003	41,4	29,3
NORDESTE	857	5.079	16,9	5,0
NORTE	702	2.730	25,7	4,1
SUDESTE	4.819	22.199	21,7	28,4
C. OESTE	5.628	26.506	21,2	33,1
NACIONAL	16.980	68.517	24,8	100,0
GECC I / PAC GESTÃO POR COMPETÊNCIAS				
REGIÕES	AÇÕES COM PARTICIPAÇÃO DE INSTRUTORES DA APF	TOTAL DE AÇÕES REALIZADAS	PROPORÇÃO DO TOTAL DE AÇÕES%	
SUL	606	2.183	27,8	
NORDESTE	294	1.370	21,5	
NORTE	216	652	33,1	
SUDESTE	358	1.930	4,8	
C. OESTE	439	10.843	4,0	
TOTAL	1.913	16.978	11,3	

Observa-se que aproximadamente 25% das ações de capacitação envolvendo todos os órgãos do SIPEC que enviaram os relatórios de execução do PAC foram realizadas por instrutores da APF. Com destaque para a região Sul em que 41% do total das ações de capacitação contou com a participação de competências internas. Este quadro é levemente alterado quando considerado o grupo de órgãos que incorporaram o modelo de competências na estruturação do PAC. Os dados indicam que no referido grupo os percentuais de participação de instrutores internos em eventos de capacitação nas regiões Nordeste e Norte é bem superior àqueles encontrados em nível nacional. Aliada a isso, verifica-se redução significativa desse percentual nas regiões Sudeste e Centro-Oeste, quando comparado com os dados obtidos no grupo geral.

A tabela 8 registra a relação entre os recursos alocados para pagamento da GECC e o total de recursos investidos em ações de capacitação. A análise comparativa dos dados relativos aos dois grupos estudados evidencia que a tendência é mantida nos dois casos. Ou seja, as regiões que mais investiram em instrutores internos, considerando o total de recursos investidos em capacitação, foram as regiões Sul, Nordeste e Sudeste.

Tabela 8: GECCII

GECC II				
REGIÕES	RECURSOS PARA PAGAMENTO DE GECC	TOTAL INVESTIDO	PROPORÇÃO REGIONAL %	PROPORÇÃO NACIONAL %
SUL	R\$ 1.513.225,70	R\$ 7.250.343,32	20,9	10,6
NORDESTE	R\$ 1.921.240,17	R\$ 9.755.020,33	19,7	13,4
NORTE	R\$ 431.023,04	R\$ 5.357.503,98	8,0	3,0
SUDESTE	R\$ 3.047.287,77	R\$ 19.190.150,44	15,9	21,3
C. OESTE	R\$ 7.415.454,78	R\$ 101.233.653,77	7,3	51,8
NACIONAL	R\$ 14.328.231,46	R\$ 142.786.671,84	10,0	100,0

GECC II			
REGIÕES	RECURSOS PARA PAGAMENTO DE GECC	TOTAL INVESTIDO	PROPORÇÃO DO TOTAL INVESTIDO %
SUL	R\$ 395.928,49	R\$ 1.737.281,95	22,8
NORDESTE	R\$ 537.451,67	R\$ 2.218.490,23	24,2
NORTE	R\$ 110.250,00	R\$ 1.081.880,00	10,2
SUDESTE	R\$ 420.588,18	R\$ 3.222.334,75	13,1
C. OESTE	R\$ 971.957,70	R\$ 29.845.981,13	3,3
TOTAL	R\$ 2.436.176,04	R\$ 38.105.968,06	6,4

Por fim, conforme argumentam Pantoja et al. (2012), embora apenas 24% dos órgãos terem elaborado o PAC com base na Gestão por Competências em 2011, 78,4% destes realizaram mais de 50% do Plano Anual de Capacitação. Entretanto, dos que não elaboraram o PAC utilizando o mesmo referencial, apenas 58% conseguiu executar mais de 50% do PAC.

Tais resultados complementam os dados apresentados anteriormente e reforçam a constatação de que houve avanços na implementação do modelo de gestão por competências no sentido do planejamento das ações de capacitação com base no desenvolvimento das competências requeridas do servidor para o atingimento dos objetivos organizacionais, como estabelecido no Decreto 5.707/2006.

### Conclusões Preliminares do Estudo

Os dados aqui apresentados e discutidos possibilitaram um diagnóstico ainda que geral do estágio de implementação da abordagem de competências no âmbito do setor público federal.

Em que pese, ainda, a necessidade de disseminação e consolidação da abordagem de competências, verifica-se uma evolução gradual na sua aplicação no setor público.

Com base no perfil da amostra de órgãos que afirmaram ter elaborado seu PAC com base em competências foi possível constatar que:

- a) a incorporação do modelo vem sendo realizada em todas as tipologias de órgãos da APF, com ênfase nos ministérios, instituições de ensino superior e autarquias;
- b) as regiões centro-oeste, nordeste e sul apresentaram maior quantitativo de

instituições que afirmaram ter adotado o modelo para estruturarem suas ações de capacitação, enquanto o menor percentual de instituições aderentes ao referencial de competências foi encontrado na região norte.

No que se refere ao total de servidores capacitados em 2011, os dados indicaram que 22% dessa clientela atua em organizações que estão aplicando o modelo de competências na estruturação de sua sistemática de capacitação. E que as instituições localizadas na região sul do país estão empreendendo maiores esforços na capacitação gerencial com foco em competências.

No que diz respeito às ações de capacitação e desenvolvimento (aperfeiçoamento e educação formal), observa-se que no grupo de órgãos que elaboraram o PAC baseado em competências há maior variação entre os percentuais relativos a esses dois tipos de ações, quando comparado ao quadro geral de órgãos do SIPEC que enviaram o relatório de execução à SEGEP. Mais especificamente, nas regiões norte, sudeste e sul há maior proporcionalidade entre o percentual de ações de aperfeiçoamento e educação formal e diferenças mais acentuadas são encontradas nas instituições localizadas nas regiões centro-oeste e nordeste.

Quanto aos investimentos feitos em capacitação, nos dois grupos analisados a região centro-oeste se destaca com o maior percentual de investimentos feitos em capacitação. A diferença em termos de investimentos alocados para capacitação e desenvolvimento é ainda mais pronunciada entre a região centro-oeste e as demais quando se trata do grupo que apresenta adesão ao modelo de gestão por competências.

Nesse sentido, cabe afirmar que os elementos fundamentais para a consolidação da abordagem da gestão da capacitação por competências fundamentam-se no desenvolvimento e na operacionalização de estratégias que fortaleçam a apropriação conceitual de competências por parte dos atores da APF, bem como a adaptação dessa ferramenta para o setor público. Além disso, é essencial o aprimoramento dos instrumentos de monitoramento previstos no Decreto 5.707/2006, e a utilização de mecanismos de avaliação e monitoramento eficientes e eficazes que promovam a evolução dos processos de planejamento das ações organizacionais, em especial, das ações relacionadas à gestão de pessoas por competências.



Veja as **Atividades 7 e 8** no Caderno de Atividades: **Atividade 7:** Classificando a maturidade da sua instituição na implementação do modelo de Gestão por competências. **Atividade 8:** Principais desafios e estratégias para implementação do modelo de Gestão por competências



### Bibliografia Complementar

PANTOJA, Maria Júlia et al. Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal: Uma Caracterização da Capacitação por Competências na Administração Pública Federal. In: **V Congresso CONSAD de Gestão Pública**, Brasília, 2012. Anais... Brasília: Congresso CONSAD de Gestão Pública, 2012.





## 10. Referências

BECKER, Grace Vieira; DUTRA, Joel Souza; RUAS, Roberto. Configurando a trajetória de desenvolvimento de competências organizacionais: um estudo de caso em empresa da cadeia automobilística. In: DUTRA, Joel Souza; FLEURY Maria Tereza Leme; RUAS, Roberto Lima. (Org.). **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008, p. 51-79.

BERGUE, Sandro T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 2ª ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2007.

BLOOM, Benjamin, et al. **Taxonomia de objetivos educacionais: domínio cognitivo**. Porto Alegre: Globo, 1979.

BRANDÃO, Hugo Pena. **Mapeamento de competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2012.

BRANDÃO, Hugo Pena; PUENTE-PALACIOS, Katia; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. 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, Hugo Pena. O que é gestão por competências? . In: PIRES, Alexandre Kalil (Org.). **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: Ed. Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, p.13-22, 2005.

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patricia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194, 2005.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomas Aquino. 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.08-15, 2001.

BRASIL. Ministério do Planejamento. **Guia da gestão da capacitação por competências**. Brasília, 2012. 51p

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: 06 mai. 2013.

BRASIL. Decreto-lei nº 7.133, de 19 de Março de 2010. Regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 22 de mar. 2010. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7133.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7133.htm). Acesso em: 06 mai. 2013.

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](http://www.planalto.gov.br/ccivil/_Ato2004-006/2006/Decreto/D5707.htm). Acesso em: 06 mai. 2013.

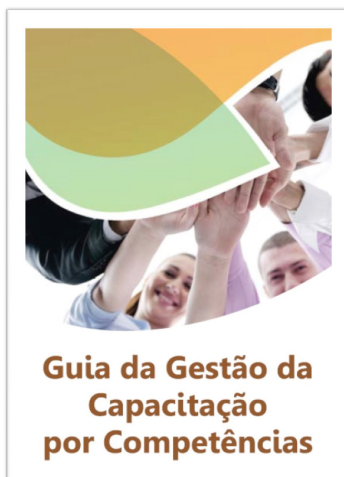
- BRASIL. Ministério do Planejamento. Portaria MP-208, de 25 de julho de 2006. Dispõe sobre os instrumentos da Política e Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 26 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: 06 mai. 2013.
- BRASIL. 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 da outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 13 out. 1996. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/D2029.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D2029.htm). Acesso em: 06 mai. 2013.
- CARBONE, Pedro Paulo et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas – FGV, Série Gestão de Pessoas, 2006.
- CARVALHO, Antônio Ivo; et al. **Escolas de governo e gestão por competências**: Mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2009.
- COCKERILL, Tony. The kind of competence for rapid change. In: MABEY, Christopher; ILES, Paul (org). **Managing Learning**. London: Routledge, 1994.
- DALMOLIN, C. C. **Mapeamento de Competências Gerenciais no Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade – Um instrumento para o desenvolvimento institucional**. Monografia (Especialização em Gestão de Pessoas- 2ª ed.)- Escola Nacional de Administração Pública -ENAP: Brasília, 2010.
- DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Working knowledge: how organizations manage what they know**. Boston: Harvard Business School Press, 1998.
- DAVIS, Stan; BOTKIN, Jim. The coming of knowledge-based business. **Harvard Business Review**, Boston, p. 165-170, September-October, 1994.
- DURAND, Thomas. L'alchimie de l'compétence. **Revue Française de Gestion**, Paris,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.
- DUTRA, Joel Souza; HIPÓLITO, José Antônio; SILVA, Cassiano. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. In: **Encontro Anual da ANPAD**, 22, 1998, Anais... Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.
- FERNANDES, Bruno Henrique. R; FLEURY, Maria Tereza. Modelos de gestão por competência: evolução e teste de um sistema. **Revista Análise**. Porto Alegre, v. 18 n. 2 p. 103-122, 2007.
- FERREIRA, Célia Regina C. F. Seleção por Competências: uma experiência no Serviço Público. **Revista Psicologia em Destaque**, Ano 1, Num.1, p.56-57, 2011.
- FEUERSCHÜTTE, Simone; et al. Competências e o novo serviço público: as atribuições dos gestores da Secretaria de Estado de Assistência Social, Trabalho e Habitação de Santa Catarina. In: **II Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**, 2009, Anais...Curitiba. II EnGPR, 2009.
- FLEURY, Maria Tereza; FLEURY, Afonso C. Construindo o Conceito de Competência. **Revista de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro, Edição Especial, p.183-196. 2001.
- FREITAS, Isa Aparecida; BRANDÃO, Hugo Pena. Trilhas de aprendizagem como estratégia de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, Jairo; ABBAD, Gardênia; MOURÃO, Luciana (Orgs.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2006, p. 97-113.
- GAGNÉ, Robert M.; BRIGGS, Leslie J.; WAGER, Walter W. **Principles of Instructional Design**.Orlando, Flórida: Holt, Rinehartand Winston, 1988.
- GOMES, Carlos Eduardo; et al. Competências Organizacionais e Individuais: O que são e como se desenvolvem. In: HANASHIRO, Darcy Mitiko; TEIXEIRA, Maria Luisa; ZACCARELLI, Laura Menegon. **Gestão do fator humano – uma visão baseada em stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2007. cap. 8, p.216-255.
- GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão de talentos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- GREEN, Paul C. **Desenvolvendo competências consistentes**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- GUIMARÃES, Tomás de Aquino; et al. Forecasting core competencies in an R&D Environment. **R&D Management Review**, Manchester, UK, v.31, n.3, p.249-255, 2001.
- HONDEGHEM, Annie.; HORTON, Sylvia; SCHEEPERS, Sarah Modelos de gestão por competências na Europa. **Revista do Serviço Público**. Brasília, v. 57, n. 2, p. 241-258, 2006.
- LE BOTERF, Guy. **Compétence et navigation professionnelle**. Paris: Éditionsd'Organisation, 1999.

- MURICI, Maria Graças. Artigo Gestão Estratégica. Curso Capacitação para Gestores da Prefeitura Municipal de Porto Alegre, RS, Brasil, FGV In Company, 2010.
- NISEMBAUM, Hugo. **A competência essencial**. São Paulo: Infinito, 2000.
- OCDE. **Avaliação da gestão de recursos humanos no governo** - Relatório. Brasília: OCDE, 2010.
- PANTOJA, Maria Júlia; IGLESIAS, Marcia. Mapeamento de Competências em diferentes Tipologias na Administração Pública Federal. In: **VI Congresso CONSAD de Gestão Pública**, Brasília, 2013. Anais... Brasília: Congresso CONSAD de Gestão Pública, 2013.
- PANTOJA, Maria Júlia et al. Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal: Uma Caracterização da Capacitação por Competências na Administração Pública Federal. In: **V Congresso CONSAD de Gestão Pública**, Brasília, 2012. Anais... Brasília: Congresso CONSAD de Gestão Pública, 2012.
- PASSOS Antônio Eugênio; et al. **Atração e seleção de pessoas**. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas – FGV, Série Gestão de Pessoas, 2006.
- PRAHALAD, Coimbatore, K.; HAMEL, Gary. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, Boston, v.68, n.3, p. 79-91, 1990.
- RABELO-SANTOS, A. Sistemas de Remuneração, Justiça e Suporte Organizacional. In: PANTOJA, Maria Júlia; CAMÕES, Marizaura R.S.; BERGUE, Sandro T. (Orgs.) **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010, p.221-261.
- SANCHEZ, Ron. Managing articulated knowledge in competence-based competition. In: SANCHEZ, Ron; HEENE, Aimé. (Ed.). **Strategic learning and knowledge management**. Chichester, England: John Wiley & Sons, 1997. p. 163-187.
- SANTOS, Armando Cuesta. O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências. **Revista de Administração**, São Paulo, v.36, n.2, p.25-32, 2001.
- SERRA, Alberto. **Modelo aberto de gestão para resultados no setor público**. Tradução de Ernesto Montes-Bradley e Estayes. Natal: SEARH/RN, 2008.
- SHICKMANN, R. Gestão Estratégica de Pessoas: bases para a concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público. In: PANTOJA, Maria Júlia; CAMÕES, Marizaura R.S.; BERGUE, Sandro T (Orgs.) **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010, p. 11-28.
- SILVA, Hudson Santos. Recrutamento e seleção de docentes no Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro – Uma proposta de gestão por competências. In: **XXXVI EnANPAD**, Rio de Janeiro, 2012. Anais ... Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.
- SOUZA, Maria Zélia; et al. **Cargos, carreiras e remuneração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- SPARROW, Paul R. & BOGNANNO, Mario. Competency requirement forecasting: issues for international selection and assessment. In: MABEY, Christopher & ILES, Paul (org). **Managing Learning**. London: Routledge, 1994.
- ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: Por uma nova lógica**, tradução Trylinski, M.H.CV. São Paulo: Atlas, 2008.
- ZARIFIAN, Philippe. **Objectif compétence: pour une nouvelle logique**. Paris: Editions Liaisons, 1999.



# 11. Leitura Básica Recomendada

Brandão, Hugo Pena; Bahry, Carla Patricia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. Revista do Serviço Público – RSP, Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194, 2005. Brasil. Ministério do Planejamento. Guia da gestão da capacitação por competências. Brasília, 2012. 51p.



Acesse em: <https://portalsipec.planejamento.gov.br/eventos/iii-encontro-nacional-de-desenvolvimento-de-pessoas>

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](http://www.planalto.gov.br/ccivil/_Ato2004-006/2006/Decreto/D5707.htm). Acesso em: 06 mai. 2013.

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: 06 mai. 2013.

FERNANDES, Bruno Henrique. R; FLEURY, Maria Tereza. Modelos de gestão por competência: evolução e teste de um sistema. **Revista Análise**. Porto Alegre, v. 18 n. 2 p. 103-122, 2007.



## 12. Atividades e Estudos de Caso

**Atividades**

**Veja Caderno de Atividades**

**Estudos de Caso**

## **Estudo de Caso 1 - Planejamento da Força de Trabalho**

### **Planejamento de Força de Trabalho no Governo de Minas Gerais: Inovações no Levantamento de Demanda de Pessoal e Otimização na Provisão de Recursos Humanos**

*Cristina de Oliveira Silva*

*Flávia Cristina Reis de Paula*

*Luisa Rocha Cabral*

*Lumena Santos Chaves*

Painel 17/064 - Ferramentas para a gestão estratégica de RH

**V Congresso CONSAD 2012**





V Congresso **CONSAD**  
de Gestão Pública

Centro de Convenções Ulysses Guimarães  
Brasília/DF – 4, 5 e 6 de junho de 2012

# **PLANEJAMENTO DE FORÇA DE TRABALHO NO GOVERNO DE MINAS GERAIS: INOVAÇÕES NO LEVANTAMENTO DE DEMANDA DE PESSOAL E OTIMIZAÇÃO NA PROVISÃO DE RECURSOS HUMANOS**

Cristina de Oliveira Silva  
Flávia Cristina Reis de Paula  
Luisa Rocha Cabral  
Lumena Santos Chaves



## **PLANEJAMENTO DE FORÇA DE TRABALHO NO GOVERNO DE MINAS GERAIS: INOVAÇÕES NO LEVANTAMENTO DE DEMANDA DE PESSOAL E OTIMIZAÇÃO NA PROVISÃO DE RECURSOS HUMANOS**

Cristina de Oliveira Silva  
Flávia Cristina Reis de Paula  
Luisa Rocha Cabral  
Lumena Santos Chaves

### **RESUMO**

O artigo proposto tem por objetivo apresentar os avanços obtidos pelo Governo de Minas Gerais no planejamento de força de trabalho e na composição de seu quadro de pessoal. Em um primeiro momento será abordado o papel estratégico do levantamento de demanda de pessoal, assim como as lições aprendidas na execução dessa atividade. Em seguida, será apresentada a metodologia utilizada para nortear o provimento de cargos e os desafios enfrentados na realização de concursos públicos. Ao longo do estudo será demonstrada a correlação do planejamento de força de trabalho com os subsistemas de recursos humanos, especialmente provisão, carreiras, remuneração, desempenho e capacitação. Por fim, serão apresentados os impactos e os reflexos do planejamento de força de trabalho para os cofres públicos, com foco no alcance efetivo da responsabilidade fiscal.



## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	76
2 PREMISAS.....	78
2.1 Responsabilidade Fiscal.....	78
2.2 Alinhamento à Gestão Estratégica.....	80
2.3 Domínio da Sistemática de Provisão de Recursos Humanos.....	81
3 PROVISÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	82
4 METODOLOGIA PARA PLANEJAMENTO DE FORÇA DE TRABALHO.....	85
5 PLANEJAMENTO DE FORÇA DE TRABALHO E SUA CORRELAÇÃO COM OS SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS.....	89
6 CONCLUSÃO.....	91
7 REFERÊNCIA.....	93



## 1 INTRODUÇÃO

O Estado possui o dever de prestar serviços públicos de qualidade, de forma a atender às necessidades do cidadão e da sociedade. Conforme ensina Carvalho Filho (2005), o grande alvo da função administrativa é a gestão dos interesses coletivos na sua mais variada dimensão.

Com objetivo de realizar essa tarefa, a Administração Pública organiza sua estrutura e elabora estratégias para atuar de maneira eficiente em diversas áreas.

No que se refere ao aspecto estrutural, são instituídos órgãos e entidades com a finalidade de cuidar especificamente de cada área de atuação do Estado, tais como educação, saúde, defesa social, desenvolvimento econômico, planejamento, dentre outras. É nesse contexto que surgem secretarias de estado, órgãos autônomos, autarquias, fundações públicas, empresas públicas e sociedades de economia mista.

No âmbito estratégico, são instituídos programas com a finalidade de adequar as atividades administrativas às demandas internas e externas dos órgãos e entidades. A partir do ano de 2003, com o advento do Choque de Gestão, várias inovações marcaram a Administração Pública do Estado de Minas Gerais. Dentre elas destaca-se a instituição do Acordo de Resultados, dos projetos estruturadores e de diversas medidas que atualmente contribuem para o alcance de metas definidas.

Para dar andamento aos projetos e programas instituídos, a Administração conta com recursos patrimoniais, logísticos e financeiros. Considerando que os referidos recursos são gerenciados e operacionalizados por pessoas, o capital humano constitui um instrumento fundamental para garantir o sucesso dos trabalhos. A gestão de pessoas ganha cada vez mais destaque no mundo corporativo, sendo objeto constante de estudos e discussões.

De acordo com o Relatório de Análise Situacional das Unidades de Planejamento, Gestão e Finanças elaborado no ano de 2010 pela Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (SEPLAG-MG), uma das maiores dificuldades apresentadas pelas unidades setoriais de recursos humanos dos órgãos e entidades consiste em coordenar o planejamento do provimento de pessoal. Tal situação repercute negativamente na prestação do serviço público e na gestão do gasto de uma forma geral.



Com objetivo de auxiliar as unidades setoriais de recursos humanos, a SEPLAG-MG desenvolveu no ano de 2011 um projeto piloto para construção e aplicação de metodologia de levantamento de demanda pessoal. O objetivo desse projeto foi identificar o quantitativo ideal de servidores necessários em órgãos e entidades demandantes de concurso público para provimento de cargos efetivos. A metodologia até então instituída se pautava em três fases, a saber: a) levantamento de demanda de serviços; b) levantamento de demanda de pessoal; c) solicitação de concurso público. Após o encerramento do projeto piloto, foi possível constatar que os critérios até então adotados não eram suficientes para mensurar a real demanda dos órgãos e entidades. Isso porque muitas vezes a necessidade de pessoal não configurava objeto de concurso público, mas sim, de outro tipo de vínculo integrante do sistema de provisão.

A partir de então os critérios inicialmente desenvolvidos foram reformulados, de forma a tratar o levantamento de demanda de pessoal e o planejamento de força de trabalho em um contexto mais amplo.

Foi constatada a necessidade de saber distinguir os tipos de vínculo que compõem o sistema de provisão de recursos humanos, com todos os seus aspectos legais e particularidades. Em seguida, desenvolver e aplicar metodologia de planejamento que fosse adequada à realidade dos órgãos e entidades.

O presente artigo foi elaborado com os seguintes objetivos:

- destacar o papel estratégico do levantamento de demanda de pessoal para a gestão de pessoas e os avanços que podem ser obtidos com a utilização dessa ferramenta para a melhoria dos serviços públicos e o aumento de qualidade do gasto;
- apresentar a metodologia desenvolvida e aplicada pela SEPLAG-MG para auxiliar órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual no levantamento de demanda de pessoal e no planejamento de força de trabalho;
- demonstrar a correlação do levantamento de demanda e pessoal e do planejamento de força de trabalho com os demais subsistemas de recursos humanos, especialmente carreiras, remuneração, provisão, gestão de desempenho e capacitação;



- compartilhar experiência da SEPLAG-MG na aplicação da metodologia desenvolvida, pontuando os principais desafios enfrentados e lições aprendidas.

Para tanto, serão apresentadas as premissas adotadas, a sistemática de provisão de recursos humanos, a metodologia de planejamento de força de trabalho instituída e a correlação dessas atividades com os demais subsistemas de recursos humanos.

## **2 PREMISSAS**

Conforme bem esclarecem Araújo e Garcia (2010), existe um claro entendimento de que os gestores devem ser portadores de conhecimento técnico superior que os credenciem a apontar soluções e caminhos para a organização e não apenas para a sua área específica de atuação.

Com a conclusão do projeto piloto executado pela SEPLAG-MG no ano de 2011 para levantamento de demanda de pessoal, foi constatado que não bastava o conhecimento técnico, sendo necessária também a experiência e a flexibilidade dos gestores para lidar com casos concretos e propor soluções eficientes.

Nesse contexto, foram identificados aspectos fundamentais que precisam ser observados pelos gestores públicos na realização de levantamento de demanda de pessoal e no planejamento de força de trabalho de uma forma geral. Dentre eles destacam-se a responsabilidade fiscal, o alinhamento à gestão estratégica e o domínio da sistemática de provisão de recursos humanos. Esses aspectos em destaque são tratados como premissas na construção de soluções relacionadas à demanda de pessoal, conforme será abordado a seguir.

### **2.1 Responsabilidade fiscal**

Em regra geral, o pagamento de pessoal é custeado com recursos provenientes da receita pública. Logo, torna-se evidente a necessidade de atenção aos aspectos relacionados ao provimento de cargos públicos e ao levantamento de demanda de pessoal.



A Lei Complementar Federal nº 101/2000, conhecida como Lei Responsabilidade Fiscal (LRF), regulamenta a Constituição da República na parte de Tributação e Orçamento. Seu principal objetivo, nos termos do *caput* do art. 1º, é estabelecer “normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal”.

Segundo Nascimento e Debus (2010), a responsabilidade na gestão fiscal é obtida por meio de uma ação planejada e transparente; da prevenção de riscos e da correção de desvios que afetem o equilíbrio das contas públicas; e da garantia de equilíbrio nas contas públicas.

Ao final da década de 1990, os entes federativos brasileiros encontravam-se em uma situação fiscal pouco favorável, uma vez que despendiam grandes quantidades de suas receitas para o pagamento de pessoal. Além disso, a manutenção e o consumo da máquina pública geravam gastos exacerbados, além daqueles relativos aos investimentos realizados sem planejamento correto.

Com o intuito de amenizar essas distorções, a LRF estabeleceu um limite para o gasto com pessoal no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Para o Poder Executivo Estadual, a LRF estabeleceu o limite de 49% da receita corrente líquida, conforme dispõe o seu artigo 20, inciso II, alínea ‘c’.

A despesa de pessoal inclui os gastos com ativos, inativos e pensionistas. De acordo com o *caput* do artigo 18 da LRF, entende-se como despesa total com pessoal:

[...] somatório dos gastos do ente da Federação com os ativos, os inativos e os pensionistas, relativos a mandatos eletivos, cargos, funções ou empregos, civis, militares e de membros de Poder, com quaisquer espécies remuneratórias, tais como vencimentos e vantagens, fixas e variáveis, subsídios, proventos da aposentadoria, reformas e pensões, inclusive adicionais, gratificações, horas extras e vantagens pessoais de qualquer natureza, bem como encargos sociais e contribuições recolhidas pelo ente às entidades de previdência.

Apesar do limite de 49% já apontado, o Poder Executivo Estadual atua com um índice prudencial de 46,55%, nos termos do parágrafo único do artigo 22 da LRF. Se a Administração Pública atuasse tendo como referência o limite máximo, não seria possível prover e criar cargos públicos, conferir aumento aos servidores e realizar outras ações nesse sentido.



Conforme se observa, a responsabilidade na gestão fiscal deve ser adotada como premissa pelo administrador no momento de planejar o provimento de cargos, empregos e funções públicas. Nos casos de concurso público, a atenção deve ser redobrada, uma vez que o provimento de cargos efetivos e a concessão de estabilidade aos servidores após o cumprimento de estágio probatório irão gerar para os cofres públicos gastos de natureza permanente, comprometendo não só a folha de pagamento de pessoal ativo, mas também o sistema previdenciário.

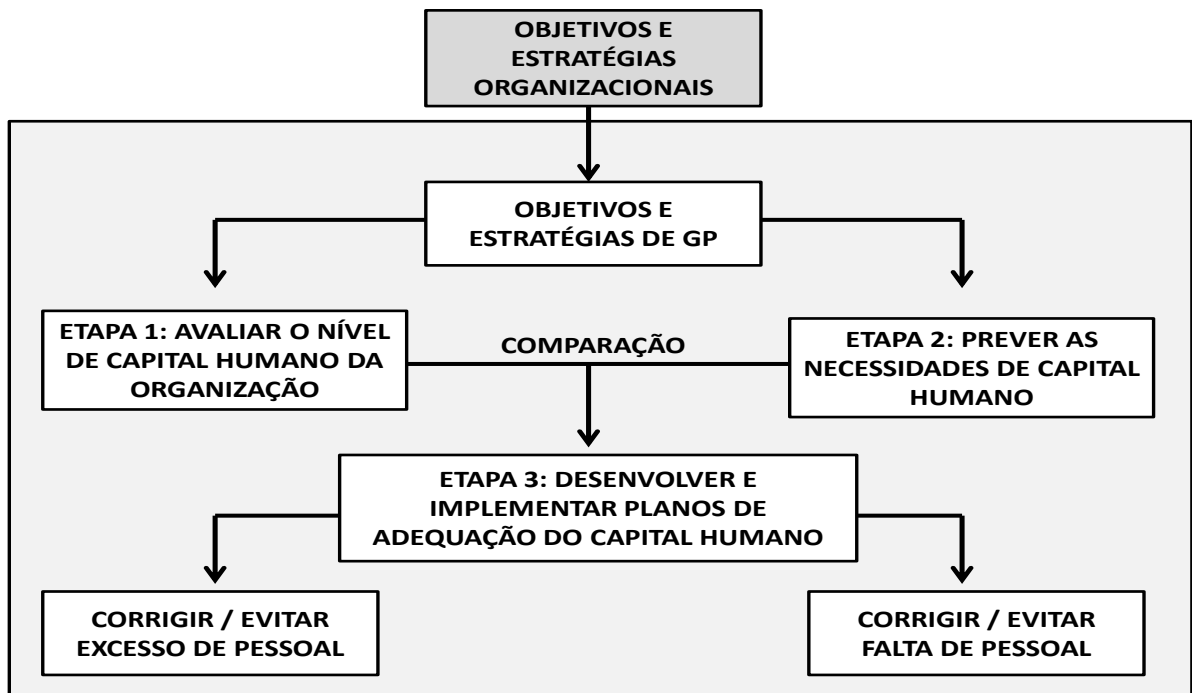
## **2.2 Alinhamento à Gestão Estratégica**

Uma vez identificada a importância da responsabilidade fiscal para o planejamento de força de trabalho, cabe ao gestor público buscar o alinhamento dessa atividade com o planejamento estratégico de gestão de pessoas da instituição.

Na lição de Chiavenato (2010), um dos aspectos mais importantes do planejamento estratégico de gestão de pessoas é o alinhamento da função de gestão de pessoas com a estratégia organizacional. O planejamento estratégico de gestão de pessoas refere-se à maneira como a função de gestão de pessoas pode contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais, e simultaneamente, favorecer e incentivar o alcance dos objetivos individuais dos funcionários. Essa ideia é representada pelo autor por meio do fluxo seguinte, que ilustra muito bem a questão:







Conforme se observa, Chiavenato (2010) propõe um conjunto de medidas estratégicas para gestão de pessoas que podem ser aproveitadas para o planejamento de força de trabalho no setor público, a saber: a) avaliação do nível de capital humano da organização; b) previsão de necessidades de capital humano; c) desenvolvimento e implementação de planos de adequação do capital humano. Tais medidas são propostas com objetivo de corrigir eventuais distorções e evitar tanto o excesso quanto a falta de pessoal.

### 2.3 Domínio da sistemática de provisão de Recursos Humanos

Outra premissa adotada para a construção de uma metodologia de planejamento de força de trabalho é o conhecimento prévio dos tipos de vínculo existentes no sistema de provisão de recursos humanos do órgão ou entidade. A partir desse conhecimento, torna-se possível a identificação de distorções e o planejamento de medidas corretivas para a instituição.

No entendimento de Carvalho Filho (2005), o quadro funcional é o verdadeiro espelho do quantitativo de servidores públicos da Administração.

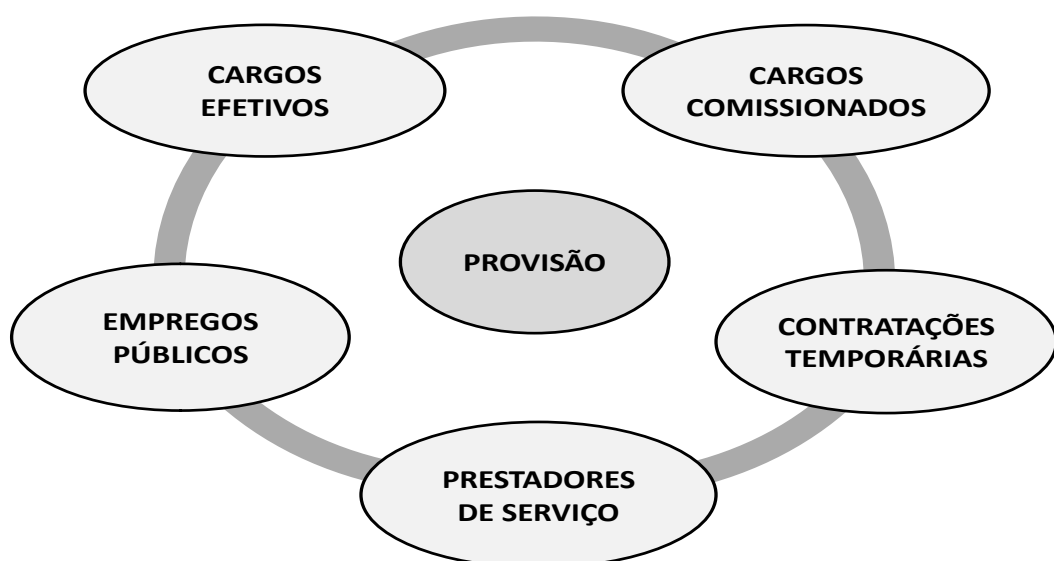


Se houvesse efetiva organização funcional, o quadro seria o elemento pelo qual o órgão ou a pessoa poderiam nortear-se para inúmeros fins, como a eliminação de excessos, o remanejamento de servidores, o recrutamento de outros, a adequação remuneratória, etc., pois que nele se teria o real espectro das carências e demasias observadas nos setores administrativos.

O próximo capítulo apresenta os principais vínculos constantes no processo de provisão de recursos humanos dos órgãos e entidades do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais, abordando características e aspectos legais que envolvem cada um deles.

### 3 PROVISÃO DE RECURSOS HUMANOS

A força de trabalho na Administração Pública é representada, de forma geral, por pessoas exercendo cargos de provimento efetivo, cargos de provimento em comissão, empregos públicos, contratações temporárias e prestação de serviços terceirizada. Ainda que nem todos esses vínculos componham o quadro funcional da instituição, não é possível ignorá-los quando se trata do conjunto de pessoas que atuam na prestação de serviço público.



Para que o gestor público possa identificar qual desses vínculos é o mais adequado para atender a sua demanda de serviços e de pessoal, é preciso observar as particularidades e as normas jurídicas aplicáveis a cada situação.

Os **cargos de provimento efetivo**, no ensinamento de Carvalho Filho (2005), são aqueles que se revestem de caráter de permanência. Proporcionam segurança aos seus titulares após adquirem estabilidade, uma vez que a perda do cargo só poderá ocorrer se houver: a) sentença judicial transitada em julgado; b) processo administrativo em que seja assegurada ampla defesa; c) avaliação negativa de desempenho em procedimento regulamentado que garanta ampla defesa.

Em regra, a nomeação para cargo de provimento efetivo depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, conforme determina a Constituição da República (art. 37, inciso II). As atribuições gerais dos cargos de provimento efetivo são instituídas por lei, podendo ocorrer regulamentação de atribuições específicas por decreto.

Os **cargos de provimento em comissão**, de acordo com Carvalho Filho (2005), são de ocupação transitória. Seus titulares são nomeados em função da relação de confiança que existe entre eles e a autoridade nomeante. A natureza desses cargos impede que seus titulares adquiram estabilidade.

A nomeação para cargo de provimento em comissão dispensa a aprovação prévia em concurso público, situação essa apresentada como ressalva na Constituição da República (art. 37, inciso II). No mesmo contexto, a exoneração do titular do cargo é despida de qualquer formalidade especial, ficando a exclusivo critério da autoridade nomeante. Os cargos de provimento em comissão destinam-se à chefia, direção e assessoramento, conforme indica a própria Constituição da República (art. 37, inciso V).

A expressão **emprego público**, na lição de Carvalho Filho (2005), é utilizada para identificar a relação funcional trabalhista. O empregado público exerce uma função (no sentido tarefa, atividade), mas não ocupa cargo. Di Pietro (2002) esclarece que os titulares de emprego público se distinguem dos titulares de cargo público em razão do vínculo que os liga ao Estado. O ocupante de emprego público tem um vínculo contratual, sob a regência da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), enquanto o ocupante de cargo público tem vínculo estatutário, regido pelo Estatuto dos Funcionários Públicos.



O ingresso em emprego público também depende de aprovação em concurso, conforme exige a Constituição da República (art. 37, inciso II).

As **contratações temporárias** são aquelas realizadas para atendimento de necessidade temporária de excepcional interesse público e estão previstas na Constituição da República (art. 37, IX).

Conforme leciona Di Pietro (2002), esse tipo de vínculo não exige, necessariamente, concurso público, pois às vezes a própria urgência da contratação é incompatível com a demora do procedimento. Na lição de Silva (2000), o contratado é um prestacionista de serviços temporários.

No âmbito do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais, os contratos temporários são regulamentados pela Lei Estadual nº 18.185/2009 e pelo Decreto Estadual nº 45.155/2009. Os referidos diplomas legais estabelecem, de forma expressa, as hipóteses de necessidade temporária de excepcional interesse público, bem como os prazos de vigência contratual aplicáveis a cada hipótese. Para a realização desses contratos é exigida a execução de processo seletivo simplificado, instituído na forma de regulamento e submetido a ampla divulgação prévia, inclusive no órgão oficial de imprensa do Estado.

Ainda em relação aos vínculos temporários, cabe mencionar o instituto da designação, previsto na Lei Estadual nº 10.254/90 (art. 10). As designações são realizadas para exercício de função pública e com objetivo de suprir comprovada necessidade de pessoal nos seguintes casos: a) substituição, durante o impedimento do titular do cargo; b) cargo vago, exclusivamente até o seu definitivo provimento, desde que não haja candidato aprovado em concurso público para a classe correspondente. A lei em comento apresenta, de forma restritiva, as hipóteses de designação admitidas.

Não obstante a existência dos vínculos até então mencionados, muitas vezes a Administração necessita de profissionais especializados para execução de atividades específicas que não integram o rol de atribuições desempenhadas por titulares de cargos efetivos, comissionados, empregados públicos ou contratados temporariamente.



Nesse contexto, surgem os prestadores de **serviços terceirizados**, pertencentes a instituições contratadas mediante procedimento licitatório instituído pela Lei Estadual nº 8.666/93, para desempenho de atividades ou projetos previamente definidos. A relação de emprego se faz entre o trabalhador e a empresa prestadora de serviços, e não diretamente com o Estado.

No âmbito de Poder Executivo do Estado de Minas Gerais, um exemplo de terceirização é a contratação de empresa para prestação de serviços de limpeza e manutenção. As atividades desenvolvidas por esses profissionais não integram o rol de atribuições das carreiras passíveis de ingresso, nem se enquadram nos demais vínculos de provisão elencados neste capítulo. A terceirização é também comum para prestação de serviços especializados de informática, execução de logística de concursos públicos, dentre outras atividades.

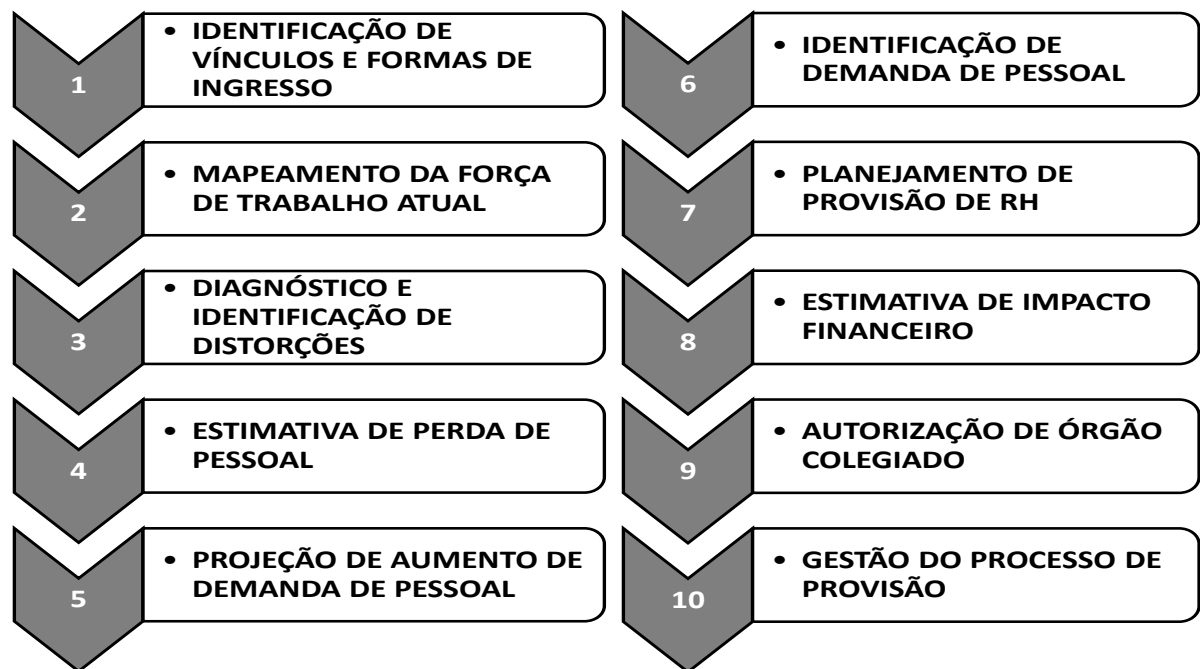
Uma vez apresentados os principais vínculos aos quais são submetidas as pessoas que compõem a força de trabalho dos órgãos e entidades do Estado, é possível iniciar o levantamento de demanda de pessoal por meio da metodologia a seguir apresentada.

#### **4 METODOLOGIA PARA PLANEJAMENTO DE FORÇA DE TRABALHO**

Para realizar um planejamento de força de trabalho com qualidade em determinado órgão ou entidade da Administração Pública, é necessário conhecer bem suas particularidades e seu mapa estratégico, de forma que todas as ações estejam alinhadas com a missão, a visão e os valores institucionais.

Com base nas premissas apresentadas e diante da experiência adquirida na tentativa de aplicação de outros modelos, foi instituída uma metodologia de planejamento de força de trabalho formada por dez etapas sucessivas. Segue fluxo ilustrativo:





A primeira etapa consiste na identificação dos vínculos e das formas ingresso possíveis para absorção de pessoas, com observância das particularidades e normas jurídicas aplicáveis. Nesse momento são apuradas as carreiras que atendem ao órgão demandante e seus níveis de ingresso autorizados, os cargos comissionados disponíveis, as possibilidades de contratação temporária e as empresas prestadoras de serviço com contrato vigente.

A segunda etapa é realizada por meio de mapeamento da força de trabalho atual do órgão demandante, ocasião em que é apurado o quantitativo de servidores em exercício de cargos de provimento efetivo, cargos de provimento em comissão, contratos administrativos temporários e prestação de serviços terceirizada. Essa etapa depende da primeira, uma vez que não é possível apurar o quantitativo sem conhecer todas as possibilidades aplicáveis. Em determinados casos é detectada a inexistência de pessoal em determinado tipo de vínculo que poderia atender ao órgão.



A terceira etapa consiste na realização de diagnóstico do mapa da força de trabalho, de forma a identificar eventuais distorções entre as atividades executadas pelo pessoal em exercício e a natureza jurídica do vínculo. Nessa etapa é imprescindível o conhecimento das particularidades de cada vínculo, pois pode ser identificado, por exemplo, que determinada atividade tratada como temporária possui caráter permanente. Da mesma forma, pode ser identificado que está se demandando servidor efetivo para exercício de função de caráter temporário. Para que o diagnóstico seja executado com presteza, é necessário o contato direto com o órgão demandante, de forma que sejam apuradas as principais atividades desenvolvidas em cada um dos vínculos.

A quarta etapa é executada com a estimativa de perda de pessoal em decorrência de exonerações, demissões e aposentadorias. Nos dois primeiros casos, a estimativa é feita levando-se em conta o histórico apurado nos últimos anos. Nos casos de aposentadoria, a projeção é feita com base no registro de tempo de serviço de servidores constante em sistema informatizado de administração de pessoal. Cabe destacar que, no caso específico das aposentadorias, a margem de erro na estimativa é maior devido ao fato de muitos servidores possuírem tempo de serviço em outros locais e ainda não terem averbado o período correspondente. Contudo, considera-se relevante apurar as informações já registradas em sistema, para nortear os trabalhos.

A quinta etapa consiste na projeção escalonada do aumento de demanda de pessoal. Esse aumento pode ocorrer em função de reestruturação do órgão demandante, expansão de atividades, implementação de novos projetos, pactuação de metas e produtos em maior escala, dentre outras situações que resultam em necessidade de ampliação da força de trabalho. É importante verificar se existe previsão de informatização de atividades e redesenho de processos, pois esses fatores podem ensejar redução de tempo de execução de tarefas dos servidores já existentes e aproveitamento desses servidores em novas atividades.



A sexta etapa consiste na identificação de demanda de pessoal em curto, médio e longo prazo, a partir do cruzamento de dados levantados nas etapas anteriores. Nesse momento é preciso considerar a necessidade de correção de distorções que porventura sejam identificadas na terceira etapa, assim como as perdas estimadas na quarta etapa e o aumento de volume de serviço projetado na quinta etapa.

A sétima etapa é realizada com o planejamento da provisão de recursos humanos pelas formas de ingresso legalmente admitidas, de acordo com a natureza das atividades e o grau de prioridade das demandas. Nesse caso, cabe destacar a importância do mapa estratégico institucional para nortear a priorização de demandas.

A oitava etapa consiste em estimar o impacto financeiro que será gerado com o aumento de pessoal e buscar formas de amortização de custos para os cofres públicos. O cálculo do impacto financeiro e a sua projeção em curto, médio e longo prazo é fundamental para garantir que não seja extrapolado o limite de despesa com pessoal imposto pela Lei de Responsabilidade Fiscal. Nesse momento, é fundamental a comunicação com as unidades de controle de despesas e programação orçamentária. Como exemplo de amortização de impacto financeiro, pode ser citada a extinção de contratos temporários para ingresso de servidores em cargos de provimento efetivo.

A nona etapa é realizada por meio da consolidação de todas as informações em análise técnica, que é submetida a órgão colegiado competente para deliberação. No âmbito do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais, o processo de provisão de cargos e funções depende de autorização da Câmara de Coordenação Geral, Planejamento, Gestão e Finanças, que tem suas competências definidas pela Lei Delegada Estadual nº 180/2011. A autorização para aumento de pessoal é concedida após análise quantitativa e qualitativa da demanda, devendo ser comprovada a disponibilidade orçamentária.

Uma vez autorizado o aumento de pessoal, passa-se à décima etapa, que consiste na gestão do processo de provisão identificado no estudo. A provisão será feita por meio de concurso público, contratação temporária ou outra forma de ingresso que seja comprovadamente adequada à natureza da demanda.

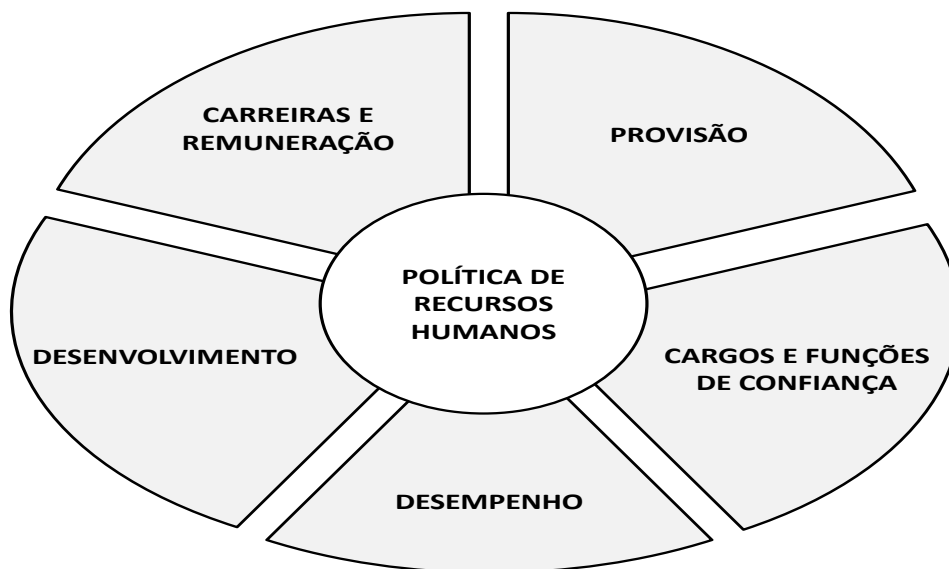




## 5 PLANEJAMENTO DE FORÇA DE TRABALHO E SUA CORRELAÇÃO COM OS SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS

Diante da metodologia apresentada, é possível perceber que o levantamento de demanda de pessoal e o planejamento de força de trabalho, de uma forma geral, estão correlacionados aos principais subsistemas de recursos humanos.

A estrutura da SEPLAG-MG contribui para a interface desses subsistemas na prática, uma vez que concentra na Superintendência Central de Política de Recursos Humanos cinco diretorias, cada qual direcionada para a gestão de um tema específico: provisão, carreiras e remuneração, cargos comissionados, desenvolvimento e desempenho.



Em princípio, quando se fala de levantamento de demanda de pessoal, os primeiros subsistemas lembrados são os de **provisão** e de **carreiras**, já que é cogitada a possibilidade de ingresso de novos servidores por meio de concurso público.



É importante esclarecer que nem sempre o concurso público será a melhor alternativa, pois ele se destina ao provimento de cargos efetivos de natureza permanente. Uma vez formalizada a posse e iniciado o exercício funcional do servidor, presume-se que o vínculo seja duradouro, até mesmo em razão da estabilidade que é concedida após a conclusão do estágio probatório. Nesse cenário, deve ser presumido também um impacto financeiro duradouro, que vai se estender com aumentos gradativos até a aposentadoria.

Na metodologia de planejamento de força de trabalho apresentada no capítulo anterior, uma das etapas consiste na realização de diagnóstico do mapa da força de trabalho, de forma a identificar eventuais distorções entre as atividades executadas pelo pessoal em exercício e a natureza jurídica do vínculo. Pode-se constatar, nesse momento, que o quantitativo de servidores existente é suficiente para a execução dos serviços demandados, e que a solução mais adequada seja proporcionar o desenvolvimento e a capacitação dos mesmos. Observa-se, portanto, a correlação da matéria com subsistema de **desenvolvimento** do servidor.

Atualmente não é razoável falar em desenvolvimento sem se falar em desempenho. A avaliação de desempenho é uma ferramenta importante para que a Administração possa identificar as dificuldades enfrentadas pelos servidores, e conseqüentemente possa construir trilhas de desenvolvimento adequadas. Nesse sentido, a otimização da gestão do desempenho e a criação de mecanismos eficazes de avaliação contribuem para que os servidores já existentes tenham um maior rendimento na execução dos serviços demandados pela instituição. Fica, assim, demonstrada a importância da **gestão do desempenho** para o levantamento de demanda de pessoal e o planejamento de força de trabalho.

Ainda em relação à etapa de diagnóstico da força de trabalho, é possível constatar que determinadas atividades devam ser executadas por meio de **terceirização**, dada a natureza do serviço. Outra hipótese é a constatação de que determinados processos são passíveis de informatização, de forma a reduzir horas de trabalho de servidores existentes. Tal fato pode permitir que esses servidores sejam aproveitados em outras atividades, sem que haja necessidade de ingresso de novos servidores.



Por fim, cabe mencionar o papel significativo que a **remuneração** e as **funções gratificadas** exercem na gestão de pessoas. Ainda que não sejam os únicos fatores observados pelo servidor na escolha de seu cargo, eles integram o processo de recompensa, tanto na concepção tradicional (com valores fixos e estáticos) quanto na concepção moderna (com valores flexíveis e atrelados ao desempenho). No entendimento de Chiavenato (2010), os processos de recompensa constituem elementos fundamentais para o incentivo e a motivação de funcionários da organização, sendo capazes de provocar impacto direto na capacidade de atrair e reter funcionários. Nesse sentido, a observância dos sistemas de remuneração e de gratificação atribuídos a uma carreira pode auxiliar na estimativa de perdas em razão de exoneração, que constitui uma das etapas da metodologia de planejamento de força de trabalho apresentada no capítulo anterior.

## 6 CONCLUSÃO

Diante das considerações apresentadas neste estudo, constata-se que o planejamento de força de trabalho representa uma importante ferramenta para a gestão estratégica de pessoas. Para que ele seja realizado com sucesso, é fundamental que haja um levantamento de demanda de pessoal adequado, condizente com a realidade dos órgãos públicos e com as perspectivas da Administração em curto, médio e longo prazo.

No que se refere à metodologia construída e utilizada pela Diretoria Central de Provisão da SEPLAG-MG para realizar planejamento de força de trabalho no âmbito da Administração direta, autárquica e fundacional, conclui-se que o processo é constituído de dez etapas sucessivas: 1) identificação dos vínculos e das formas ingresso possíveis para absorção de pessoas; 2) mapeamento da força de trabalho atual do órgão ou entidade; 3) diagnóstico do mapa da força de trabalho e identificação de distorções; 4) estimativa de perda de pessoal em decorrência de aposentadorias, exonerações e demissões; 5) projeção do aumento de demanda de pessoal em decorrência de atividades e programas que justifiquem ampliação da força de trabalho; 6) identificação da demanda de pessoal em curto, médio e longo prazo;



7) planejamento da provisão de recursos humanos pelas formas de ingresso legalmente admitidas, de acordo com a natureza das atividades e o grau de prioridade das demandas; 8) estimativa de impacto financeiro a ser gerado com o aumento de pessoal; 9) consolidação de informações e submissão da análise a órgão colegiado competente para autorização; 10) gestão do processo de provisão de pessoas e monitoramento de ações para garantir o alcance dos resultados dentro dos prazos necessários.

Com a metodologia apresentada, fica evidente a impossibilidade de tratar o levantamento de demanda de pessoal e o planejamento de força de trabalho isoladamente. No caso, é necessário fazer a correlação das ações envolvidas com os principais subsistemas de recursos humanos, tais como carreiras, remuneração, provisão, gestão do desempenho e desenvolvimento/capacitação. A interface com as unidades de controle de despesas e programação orçamentária também é fundamental, para que a Administração não extrapole os limites de despesa com pessoal estipulados pela Lei de Responsabilidade Fiscal.

Dentre os desafios enfrentados, destaca-se a dificuldade encontrada pelas unidades setoriais de recursos humanos para identificar formas de provimento adequadas à natureza das atividades do pessoal demandado. Também constituem desafios a projeção da perda de pessoal em razão de aposentadorias e exonerações, assim como a projeção da necessidade de acréscimo de pessoal em médio e longo prazo.

Em um contexto de desafios, várias são as lições aprendidas. Constatase que a realização de concursos públicos para provimento de cargos efetivos nem sempre é a melhor alternativa para suprir necessidade de pessoal. Muitas vezes a solução consiste em capacitar os servidores que já compõem o quadro de pessoal do órgão e otimizar a gestão do desempenho, ou ainda, informatizar determinados processos e atividades para que a equipe existente tenha condições de absorver o aumento de demanda de serviço. Essas soluções, que em princípio podem parecer impraticáveis do ponto de vista financeiro, se mostram em médio e longo prazo a melhor alternativa para garantir qualidade ao serviço público sem comprometer a folha pagamento e o sistema previdenciário.



Para que a metodologia proposta nesse trabalho possa ser aplicada de maneira produtiva, é imprescindível o fortalecimento das unidades setoriais de recursos humanos, uma vez que estas constituem os verdadeiros braços da unidade central de planejamento. Também é fundamental a otimização da gestão do conhecimento e dos planos de comunicação, de forma que as propostas de trabalho possam ser absorvidas com dinamismo e precisão.

É certo que novos desafios serão identificados a cada dia e que muitas adaptações serão necessárias para adequar o planejamento de força de trabalho às transformações que envolvem a Administração Pública. Assim, os gestores públicos devem ter foco constante nas metas pactuadas e nos resultados esperados pela sociedade, de forma a garantir a prestação de serviços públicos com eficiência e qualidade.

## 7 REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas**. Edição compacta. São Paulo: Atlas, 2010.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo**. 14 ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

NASCIMENTO, Edson Ronaldo; DELBUS, Ilvo. **Lei Complementar nº 101 de 2000: Entendendo a Lei de Responsabilidade Fiscal**. 2 ed. atualizada. Disponível em: <<http://www.stn.fazenda.gov.br/hp/downloads/entendendolrf.pdf>>.

SILVA, José Afonso da. **Curso de Direito Constitucional Positivo**. 17. ed. São Paulo: Malheiros, 2000.



---

## AUTORIA

**Cristina de Oliveira Silva** – Graduada em Direito pela Universidade Católica de Minas (2003), com pós-graduação Lato Sensu em Direito Público pela Faculdade Cândido Mendes (2008). Atua como Assessora na Diretoria Central de Provisão da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais desde 2006, atuando com gestão de concursos públicos e demandas judiciais relacionadas ao tema. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais.

Endereço eletrônico: [cristina.silva@planejamento.mg.gov.br](mailto:cristina.silva@planejamento.mg.gov.br)

**Flávia Cristina Reis de Paula** – Graduada em Direito pelo Centro Universitário Newton Paiva (2005), pós-graduada em Criminologia pelo Instituto de Educação Continuada – IEC/ Puc-Minas (2007) e capacitada em Gestão do Desempenho pela Fundação João Pinheiro (2009). Atua como Assessora na Diretoria Central de Provisão da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais desde 2009, participando de ações e projetos relacionados a concursos públicos, treinamento introdutório, banco de remanejamento e demandas de serviço, estágio para estudantes e contratações por tempo determinado. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais.

Endereço eletrônico: [flavia.paula@planejamento.mg.gov.br](mailto:flavia.paula@planejamento.mg.gov.br)

**Luisa Rocha Cabral** – Graduada em Administração Pública pela Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro (2009) e graduanda em Direito pela Universidade Federal de Minas Gerais. É integrante da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental e, desde 2010, atua em ações e projetos relacionados a planejamento de força de força de trabalho, concursos públicos, treinamento introdutório e contratações por tempo determinado. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão.

Endereço eletrônico: [luisa.cabral@planejamento.mg.gov.br](mailto:luisa.cabral@planejamento.mg.gov.br)

**Lumena Santos Chaves** – Graduada em Direito pela Fundação Universidade de Itaúna (2004), pós-graduanda em Direito Público pela Pontifícia Universidade Católica, capacitada em Liderança e Gestão de Pessoas na Administração Pública pela Fundação João Pinheiro (2009), Fundamentos de Gerenciamento de Projetos pela Fundação João Pinheiro (2009) e Gestão na Administração Pública pelo Centro Universitário UNA (2009). Atua como Diretora Central de Provisão da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais desde 2009, coordenando ações e projetos relacionados a planejamento de força de trabalho, concursos públicos, contratações por tempo determinado, treinamento introdutório e estágio para estudantes. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais.

Endereço eletrônico: [lumena.chaves@planejamento.mg.gov.br](mailto:lumena.chaves@planejamento.mg.gov.br)



## **Estudo de Caso 2 - Recrutamento e Seleção**

### **Processos Seletivos Internos para o Cargo de Chefe de Unidade Estadual do Ibge**

*Rossana Patitucci Franco*

*Carla Francisca Bottino Antonaccio*

Relato de experiências exitosas na área de gestão de pessoas da administração pública federal  
Área Temática: Inovações nos subsistemas de Gestão de Pessoas

### **III Encontro Nacional de Desenvolvimento de Pessoas 2012**

Título do Relato de Experiência:

**Processos Seletivos Internos para o cargo de Chefe de Unidade Estadual do IBGE**

Área Temática:

**IV - Inovações nos subsistemas de Gestão de Pessoas**

Nome da Instituição:

**Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)**

Nome dos Autores:

**Rossana Patitucci Franco e Carla Francisca Bottino Antonaccio**

Indicação do relator:

**Rossana Patitucci Franco**



## **Processos Seletivos Internos para o cargo de Chefe de Unidade Estadual do IBGE**

### **Resumo:**

Este trabalho tem como objetivo descrever e analisar o Processo de Seleção Interna para o preenchimento dos cargos de Chefe de Unidade Estadual do IBGE. Ao longo dos anos, o preenchimento desses cargos acontecia por escolha direta, mediante ato de nomeação do Presidente da Instituição. Contudo, a partir de 2003, foi estabelecido que a escolha de novo ocupante para o referido cargo seria feita através de Processo Seletivo Interno. Tal processo é aberto à participação de todos os servidores e tem despertado o interesse de muitos, sobretudo por ser um processo democrático e transparente que valoriza o potencial humano da Instituição, gerando um ambiente organizacional favorável à motivação das pessoas, seu comprometimento e desenvolvimento, contribuindo para o alcance dos resultados institucionais.

*Palavras-chave:* Processo seletivo, Chefe de Unidade Estadual, valorização dos recursos humanos, potencial e desenvolvimento.

## **I ) Apresentação da Instituição**

IBGE – quem somos e o que fazemos

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) é uma instituição da Administração Pública Federal, vinculada ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. É o principal provedor de dados e informações estatísticas e de geociências do País, atendendo às necessidades dos mais diversos segmentos da sociedade civil, bem como dos órgãos das esferas governamentais federal, estadual e municipal.

A missão institucional do IBGE é: **“Retratar o Brasil com informações necessárias ao conhecimento de sua realidade e ao exercício da cidadania”**. Para tanto, oferece uma visão completa e atual do País, através do desempenho de suas principais funções:

- Produção e análise de informações estatísticas;
- Coordenação e consolidação das informações estatísticas;
- Produção e análise de informações geográficas;
- Coordenação e consolidação das informações geográficas;
- Estruturação e implantação de um sistema das informações ambientais;
- Documentação e disseminação de informações; e
- Coordenação dos sistemas estatístico e cartográfico nacionais.

Com Sede na cidade do Rio de Janeiro, o IBGE integra, em sua estrutura, a Presidência e órgãos de assessoramento superior, bem como quatro Diretorias e duas Coordenações-Gerais, quais sejam: Diretoria de Pesquisas, Diretoria de Geociências, Diretoria de Informática, Diretoria-Executiva, Centro de Documentação e Disseminação de Informações e Escola Nacional de Ciências Estatísticas .

Para que suas atividades possam cobrir todo o território nacional, o IBGE possui, além da Sede, 26 Unidades Estaduais (UEs) nas capitais dos Estados e 1 no Distrito Federal e 539 Agências de Coleta de dados nos principais municípios.

As Unidades Estaduais do IBGE têm por competência: (i) representar a Instituição no Estado; e (ii) planejar, coordenar, executar e controlar a realização de atividades técnicas e administrativas do IBGE, de acordo com a orientação e supervisão técnica normativa das Diretorias e Coordenações-Gerais da Sede. As Agências de Coleta de dados estão subordinadas às Unidades Estaduais, de acordo com a sua localização geográfica.

As Unidades Estaduais são imediatamente subordinadas ao Presidente do IBGE, recebendo, diretamente, orientação e supervisão técnico-normativa das Diretorias Executiva, de Pesquisas, de Geociências e de Informática, do Centro de Documentação e Disseminação de

Informações e da Escola Nacional de Ciências Estatísticas, nos assuntos compreendidos nas respectivas áreas de competências.

O gestor titular da Unidade Estadual é denominado Chefe da Unidade e as Unidades Estaduais são compostas por gerências/supervisões de pesquisas, geociências, disseminação de informações, gestão, informática, e pelas Agências de Coleta.

A Instituição, que tem 6.421<sup>1</sup> servidores em seu quadro efetivo de pessoal, possui duas formas de ingresso de recursos humanos: 1) Concurso Público para as vagas do quadro efetivo e 2) Processo Seletivo Simplificado para a contratação de pessoal temporário para a realização de recenseamentos e outras pesquisas estatísticas de caráter sazonal. Atualmente o IBGE conta com mais de 4200 contratados temporários na função de agente de pesquisas.

Vale ressaltar que o quadro efetivo de servidores é composto por cargos de nível superior e por cargos de nível médio, assim distribuído: 4626 servidores ocupantes de cargos de nível médio (Técnico em Informações Geográficas e Estatísticas e Técnico em Planejamento, Gestão e Infraestrutura em Informações Geográficas e Estatísticas) e 1795 servidores ocupantes de cargos de nível superior (Analista de Planejamento, Gestão Infraestrutura em Informações Geográficas e Estatísticas, Tecnologista em informações Geográficas e Estatísticas e Pesquisador em Informações Geográficas e Estatísticas).

---

<sup>1</sup> Esses números são de agosto de 2012.

## **II) Justificativa da Relevância do Trabalho**

Por ocasião do planejamento do Censo Demográfico de 2000, optou-se pela utilização da tecnologia de reconhecimento ótico com uso de imagens digitalizadas para o processamento dos documentos que seriam coletados no recenseamento. Assim, para o processamento dos instrumentos de coleta foram montados Centros de Captura de Dados (CCDs). A decisão de implantar os CCDs como unidades autônomas implicou na criação da função de Coordenador Geral de CCD, que deveria ser desempenhada por servidor do quadro efetivo de pessoal do IBGE. Foi estruturado e realizado, então, um processo seletivo interno para a identificação de servidores com perfil adequado às funções de coordenação dos centros, localizados em Campina Grande/PB, Goiânia/GO, Campinas/SP e Curitiba/PR.

Nessa primeira experiência de processo seletivo interno, foram avaliadas as qualificações dos servidores inscritos, ao longo das seguintes etapas: Avaliação do Currículo; Exercício Situacional; Dinâmica de Grupo; Entrevista Técnica; Entrevista Social; Exame Médico e Treinamento. O referido processo selecionou os quatro primeiros classificados para exercerem a função de Coordenador Geral dos Centros de Captura de Dados, com duração prevista para cerca de dois anos.

Com base nessa experiência, em 2003, o Conselho Diretor do IBGE estabeleceu que, em caso de vacância do cargo em comissão de titular de Unidade Estadual, a escolha do novo ocupante para o referido cargo seria feita por meio de um processo seletivo interno, partindo dos pressupostos:

- Em função da importância estratégica das Unidades Estaduais, seus titulares devem possuir conhecimentos sobre a Instituição e seus trabalhos em extensão e profundidade;
- Um dos fatores críticos de sucesso, definido no Plano Estratégico do IBGE, compreende a valorização do potencial humano que gere um ambiente organizacional favorável à motivação das pessoas, seu comprometimento e desempenho, em prol do alcance dos resultados institucionais; e
- A escolha das chefias das Unidades Estaduais através de um processo seletivo interno amplia a possibilidade de identificar novos quadros gerenciais comprometidos com a Missão da Instituição e, ainda, contribui para a promoção da credibilidade do IBGE perante seus informantes e usuários.

Ainda de acordo com a Resolução do Conselho-Diretor, o Processo Seletivo Interno (PSI) é composto pelas seguintes etapas: a) Análise Curricular (etapa classificatória); b) Prova

Situacional (etapa classificatória e eliminatória); c ) Dinâmica de Grupo (etapa classificatória e eliminatória); e, d) Entrevistas: médico-social e técnica.

O perfil desejado para o cargo de Chefe de Unidade Estadual contempla as seguintes competências: a) Capacidade gerencial, b) Liderança, c) Criatividade, dinamismo e motivação, d) Capacidade para diagnosticar e solucionar problemas, e) Habilidade para tratar com pessoas de variados perfis profissionais, f) Facilidade de comunicação oral e escrita, g) Capacidade para trabalhar sob pressão, e h) Conhecimento do trabalho técnico e administrativo em Unidade Estadual.

O planejamento, execução e avaliação do processo de seleção interna são responsabilidades da Gerência de Provimento e Acompanhamento de Recursos Humanos, da Coordenação de Recursos Humanos, da Diretoria-Executiva do IBGE (CRH/GEPAR).

Em 2003, aconteceram dois Processos de Seleção Interna, e nos anos de 2008, 2009 e 2012 foram realizados outros três processos, cujos resultados serão apresentados neste trabalho. O processo seletivo realizado em 2008 objetivou o preenchimento de vagas nos Estados de Alagoas, Maranhão, Acre e Rondônia. Já o processo de 2009 selecionou servidores para as vagas nos Estados do Rio Grande do Norte, Sergipe e Tocantins; e o processo seletivo ocorrido em 2012 visou ao preenchimento de vagas nos Estados de Alagoas, Goiás e Pará.

A experiência do IBGE com o Processo de Seleção Interna para Chefe de Unidade Estadual é um processo democrático e transparente, que valoriza o servidor de carreira da Instituição, seu conhecimento técnico e sua experiência profissional, e legitima a escolha do novo líder. Na opinião de participantes das seleções, essa iniciativa representa um avanço na gestão pública e poderia ser replicada em outros órgãos.

### **III ) Objetivos**

O principal objetivo deste processo é a escolha de um profissional qualificado, com as competências necessárias para o cargo de Chefe de Unidade Estadual, que é de extrema relevância para o desenvolvimento dos trabalhos do IBGE no território nacional e para o alcance de sua missão institucional.

A escolha das chefias das Unidades Estaduais através de um processo seletivo interno amplia a possibilidade de identificar novos quadros gerenciais comprometidos com a Missão da Instituição, pois o fato do IBGE estar espalhado pelo território nacional faz com que alguns talentos humanos fiquem “escondidos” em seus Estados. O processo, à medida em que

avançam suas etapas, aproxima os participantes da Administração Central, possibilitando que mesmo aqueles não escolhidos possam ser melhor aproveitados em outras funções.

Cabe ressaltar que o processo como um todo visa à valorização do potencial humano, promovendo um ambiente organizacional favorável à motivação das pessoas, seu comprometimento e desempenho, em prol do alcance dos resultados institucionais.

#### **IV) Metodologia - Descrição e Execução das Atividades**

Neste trabalho apresentaremos as experiências realizadas em 2008, 2009 e em 2012. As avaliações das edições dos Processos Seletivos Internos de 2003 foram de grande importância para o planejamento e execução das últimas seleções, mas não serão descritas na íntegra.

Como já mencionado, o Processo Seletivo Interno (PSI) é composto pelas seguintes etapas: a) Análise Curricular; b) Prova Situacional; c) Dinâmica de Grupo; e, d) Entrevistas: médico-social e técnica. Essas etapas serão descritas a seguir.

##### **Análise Curricular**

Na etapa Análise Curricular são atribuídos pontos diferenciados de acordo com: (a) nível de formação acadêmica – graduação, pós-graduação, mestrado e doutorado, (b) experiência profissional do candidato – tempo e nível de cargo/função gerencial, e, (c) experiência gerencial por localidade – Administração Central ou Unidade Estadual, em escala crescente. Cabe ressaltar que existe uma pontuação máxima em cada um desses itens. Também são atribuídos pontos adicionais aos candidatos que se encontram em exercício de funções gerenciais na Unidade Estadual onde existe vaga, priorizando, assim, a experiência e o conhecimento das especificidades da Unidade Estadual e os talentos locais. Nos primeiros processos, todas as experiências profissionais na Instituição eram pontuadas. Contudo, a partir de 2009, optou-se por delimitar um período de tempo – os últimos 10 (dez) anos. Essa 1ª etapa é classificatória, totalizando 100 (cem) pontos, e tem peso 1 (um).

##### **Prova Situacional**

A prova situacional é uma prova discursiva constituída por questões relativas a situações típicas das funções cotidianas de um Chefe de Unidade Estadual nas áreas de pesquisas, de geociências, de disseminação de informações, de informática e de gestão. A cada novo processo de seleção, é constituída uma Banca Examinadora responsável por elaborar, validar e corrigir as questões da prova. Esta Banca é composta por representantes

oficialmente indicados pelas áreas setoriais – Diretorias Executiva, de Pesquisas, de Geociências e de Informática, do Centro de Documentação e Disseminação de Informações e por um representante de Unidade Estadual, no caso, do Rio de Janeiro. A prova situacional mede o conhecimento técnico / administrativo dos candidatos frente a situações e problemas comuns de um Chefe de Unidade Estadual.

As provas são aplicadas nas sedes das Unidades Estaduais com servidores / candidatos inscritos, sendo que nas Unidades Estaduais com vagas a serem preenchidas, a aplicação é responsabilidade da CRH/GEPAR, que envia um representante. Nas demais Unidades Estaduais a prova é aplicada por servidores indicados pelo Chefe da Unidade, com a orientação da CRH/GEPAR. A aplicação da prova acontece simultaneamente em todas as Unidades. A seguir, as provas são encaminhadas para o Rio de Janeiro, onde são corrigidas pelos membros da Banca.

Essa etapa é classificatória e eliminatória, valendo 100 (cem) pontos, e tem peso 3 (três). As notas passam por uma padronização estatística, com o objetivo de minimizar possíveis efeitos de interferência subjetiva na correção da prova, e os candidatos que obtiverem nota padronizada menor que 50 (cinquenta) são eliminados do processo de seleção.

Para a etapa seguinte passam os candidatos melhor classificados nas duas primeiras etapas, em número de, no máximo, 5 (cinco) vezes o quantitativo de vagas, conforme a média ponderada da análise curricular e na prova situacional.

### **Dinâmica de Grupo / Dinâmica de Seleção por Competências**

A etapa da dinâmica de grupo é a que mais sofreu alterações / adaptações ao longo dos processos de seleção interna. Nas duas seleções de 2003, ela foi composta por técnicas vivenciais e os critérios de avaliação não pareciam muito claros e objetivos para os participantes. Em função da avaliação realizada à época, optou-se por diminuir o peso atribuído a essa etapa da seleção (o peso caiu de três para dois na formação da nota dos candidatos) no 2º processo, que aconteceu também em 2003.

Para a realização dos processos seletivos de 2008, 2009 e 2012, a etapa da Dinâmica de Grupo foi reformulada, com o objetivo de minimizar o caráter subjetivo do método de avaliação. Foi contratada uma consultoria especializada para redefinir as atividades, delimitando padrões de avaliação mais objetivos, com o foco nas competências profissionais e comportamentais requeridas para o cargo.

Essa etapa – que é eliminatória e classificatória - consiste no desenvolvimento de um conjunto de atividades estruturadas, de base comportamental e técnico-gerencial, objetivando a

avaliação e o reconhecimento de valores individuais e grupais dos candidatos face ao perfil desejado para o cargo de Chefe de Unidade Estadual do IBGE. Esta etapa é realizada no Rio de Janeiro e tem a duração de 2 (dois) dias, totalizando 16 (dezesesseis) horas de trabalho. Algumas atividades são desenvolvidas individualmente, com avaliações orais e por escrito, e outras, em grupo.

Os candidatos convocados para essa etapa recebem orientações prévias, detalhando a metodologia de trabalho e as competências que são avaliadas. Na edição de 2012 os candidatos receberam, ainda, uma apostila com o referencial teórico sobre papel e funções gerenciais e outros temas que seriam abordados nas atividades da etapa dinâmica de grupo.

A consultoria, além de elaborar os exercícios para avaliar as competências, teve por responsabilidade a aplicação dos mesmos e a avaliação/aferição das competências observadas, em conjunto com a equipe da CRH/GEPAR. Vale ressaltar que, por terem sido adotados critérios mais objetivos, com o foco na seleção de pessoas por competências, a etapa de Dinâmica de Grupo voltou a ter peso 3 (três) nos processos seguintes aos de 2003.

A condução da dinâmica de grupo por um selecionador externo, experiente e sem o conhecimento prévio dos candidatos, permite uma avaliação e seleção dos candidatos isenta de qualquer ideia pré-concebida a respeito dos candidatos, ao mesmo tempo em que transmite a estes maior segurança e confiabilidade no processo seletivo.

### **Entrevistas: Médico-social e técnicas**

As entrevistas social e médica são realizadas pela Gerência de Saúde e Segurança do Trabalhador, no Rio de Janeiro, em seqüência à dinâmica de grupo, e têm por objetivo avaliar a possibilidade de adaptação do servidor às novas atribuições e, em caso de mudança de município, à nova sede.

Dentre os aprovados na Dinâmica de Grupo, são convocados para a realização das Entrevistas os candidatos melhor classificados, conforme a média ponderada das etapas anteriores, em número de no máximo 3 (três) vezes o quantitativo de vagas definido para o processo. Desse modo, por exemplo, no PSI 2012 foram convocados para as Entrevistas os 9 (nove) candidatos que obtiveram a melhor classificação na ponderação da análise curricular, prova situacional e dinâmica de grupo.

As Entrevistas técnicas são realizadas por uma Banca Examinadora, composta pelos Diretores e Coordenadores-Gerais substitutos, com o suporte técnico da Coordenadora de Recursos Humanos e da Gerente da CRH/GEPAR, e têm como objetivo obter maiores informações sobre o candidato, avaliando o seu conhecimento e sua experiência técnica-



profissional. Cada entrevistador recebe, previamente, além do currículo e de informações sobre o desempenho dos candidatos nas etapas anteriores do processo, algumas orientações sobre técnicas de entrevistas.

As entrevistas técnicas são realizadas no Rio de Janeiro, têm a duração de 30 (trinta) minutos e cada candidato é entrevistado pelo grupo de entrevistadores separadamente.

A relação completa dos candidatos, acompanhada de toda a sua documentação e das observações feitas pela Banca Examinadora nas entrevistas, é encaminhada ao Conselho Diretor para a escolha dos chefes das Unidades Estaduais.

O resultado final é divulgado por meio de Boletim Interno, com os nomes dos novos chefes das Unidades Estaduais.

#### **V) Público-alvo**

O Processo de Seleção Interna para o cargo de Chefe de Unidade Estadual é um processo aberto a todos os servidores do quadro permanente do IBGE, com critérios claros e objetivos. O processo é amplamente divulgado internamente, desde a abertura do edital de seleção até a divulgação dos resultados, e essa transparência gera confiança e estimula a participação de servidores da Sede e das diferentes Unidades Estaduais.

Apesar de ser um cargo estratégico para a Instituição, os únicos requisitos para a participação na seleção são: a) ser ocupante de Cargo Efetivo do Quadro Permanente do IBGE e não estar licenciado ou respondendo a Processo Administrativo Disciplinar; b) Possuir escolaridade de ensino superior ou de ensino médio (antigo 2º grau) e, neste último caso, mais de 10 (dez) anos de trabalho no IBGE; c) ter disponibilidade de ser lotado na cidade sede da Unidade Estadual do IBGE para a qual for escolhido, caso sua lotação seja em um outro município; e, d) Ter disponibilidade de viajar para outras Unidades do IBGE, sempre que necessário.

## **VI) Resultados Alcançados**

Nesta seção serão apresentados os resultados alcançados por meio (1) da análise do perfil dos candidatos inscritos, dos candidatos selecionados para a etapa das Entrevistas e dos candidatos escolhidos para os cargos de Chefe de Unidade Estadual, (2) da avaliação que os participantes dos Processos de Seleção Interna fizeram sobre as etapas, os critérios e outras informações sobre o processo e os benefícios da sua participação no mesmo, e (3) de considerações sobre o desempenho dos selecionados.

### **1 - Perfil dos Servidores / Candidatos**

#### **1.1 - Perfil dos Servidores Inscritos / candidatos a uma vaga de Chefe de Unidade Estadual**

Sobre o perfil dos servidores inscritos nos Processos de Seleção Interna de 2008, 2009 e 2012 é possível afirmar que:

- A relação candidato / vaga do PSI 2008 foi de 18,3; 18 no PSI 2009; e 17,7 no PSI 2012.
- O percentual de inscritos do sexo feminino é menor do que o dos inscritos do sexo masculino nos 3 (três) processos, correspondendo a 16% dos inscritos em 2008, 13% em 2009 e 11% em 2012. De fato, o quadro de servidores efetivos do IBGE é predominantemente masculino, representando 67% do total de servidores.
- A maioria dos inscritos nos 3 (três) processos foi composta por servidores efetivos ocupantes de cargos de nível médio, representando 61,6% em 2008, 64,8% em 2009 e 54,7% em 2012.
- A grande maioria dos inscritos nos 3 (três) processos é formada por servidores lotados nas Unidades Estaduais, sendo 87,7% em 2008, 85,2% em 2009 e 83% em 2012. Cabe observar que apesar do alto índice de servidores inscritos estarem lotados em Unidades Estaduais, eles podiam estar lotados em UEs diferentes daquelas em que existia vaga.
- O tempo de experiência profissional no IBGE variou bastante. No PSI de 2008, 27% dos inscritos tinham de 1 a 10 anos de experiência no IBGE, 4% tinha de 11 a 20 anos e 68% dos inscritos tinham 21 ou mais anos de experiência. No PSI de 2009 os números foram muito parecidos com os de 2008, isto é, 29,6% tinha de 1 a 10 anos de experiência, 1,9% tinha de 11 a 20 anos de experiência e 68,5% dos inscritos tinham 21 ou mais anos de experiência na Instituição. No PSI de 2012, a distribuição dos inscritos por tempo de serviço seguiu um padrão diferente daqueles dos processos anteriores, uma vez que 52,8% dos inscritos tinham

de 1 a 10 anos de experiência na Instituição, 1,9% tinha de 11 a 20 e 45,3% tinha 21 ou mais anos de experiência na Instituição.

É importante lembrar que até 1989, a reposição do quadro funcional do IBGE acontecia de acordo com a necessidade e a contratação de novos funcionários, regulamentada pela CLT, era constante. Em 1990, o IBGE passou a ser regido pela Lei 8112, integrando-se ao Regime Jurídico Único das fundações públicas federais.

A partir desse momento, a Instituição ficou 11 anos sem a entrada de novos servidores, até que em 2001 foram iniciados os Concursos Públicos – o que aumentou significativamente o número de servidores com até 10 anos de experiência na Instituição.

### **1.2 - Perfil dos servidores / candidatos classificados para a etapa de Entrevistas**

A seguir é apresentado o perfil dos 30 (trinta) candidatos que, nos PSI 2008, 2009 e 2012, foram classificados até etapa de Entrevistas, ou seja, passaram por todas as fases da seleção.

A análise dos resultados obtidos nesta etapa indica que, na medida em que o processo avança, alguns dos percentuais apresentados no perfil dos inscritos se modificam bastante.

- Apesar de a maioria dos inscritos serem servidores efetivos ocupantes de nível médio, para a etapa de Entrevistas nos processos de 2009 e 2012 eles foram minoria, representando 44,4% em 2009, e 11,1% em 2012.

- É possível afirmar que, nos processos seletivos de 2009 e 2012, todos os candidatos classificados para a etapa de Entrevistas estavam alocados nas Unidades Estaduais – nas Sedes de UEs ou em Agências de Coleta. Apenas 1 (um) servidor lotado na Administração Central, participante do processo de 2008, foi classificado para a Etapa de Entrevistas, o que percentualmente corresponde a 3,3% do total de classificados nos PSIs.

### **1.3 - Perfil dos servidores / candidatos escolhidos para os cargos de Chefe de Unidade Estadual**

A partir da análise dos dados dos candidatos selecionados para os cargos de Chefe de Unidade Estadual é possível afirmar que:

- 90% são do sexo masculino
- 90% são servidores efetivos ocupantes de cargo de nível superior
- 80% têm de 1 a 10 anos de experiência na Instituição e 20% têm mais de 30 anos de experiência no IBGE
- 100% já estavam lotados em Unidades Estaduais

A análise dos resultados apresentados reafirma o pressuposto que o processo de seleção é aberto a todos. Nos processos, se inscrevem servidores lotados nas Unidades Estaduais e na Administração Central, ocupantes de cargo efetivo de nível médio e de nível superior, com diferentes tempos de experiência na Instituição.

O fato da grande maioria dos servidores inscritos nos processos e selecionados para os cargos estarem lotados nas Unidades Estaduais está diretamente relacionado às especificidades do cargo. Pode-se inferir que os servidores lotados nas UEs têm uma percepção mais apurada dos trabalhos realizados nas Unidades - o que os coloca em vantagem na etapa da Prova Situacional, que tem como objetivo avaliar o conhecimento técnico e administrativo necessário para o desempenho da função.

## **2) Avaliação dos Participantes acerca do Processo de Seleção Interna**

A equipe da CRH/GEPAR, responsável pela organização e execução dos certames, realizou uma pesquisa com os servidores que participaram de todas as etapas dos Processos de Seleção Interna realizados em 2008, 2009 e 2012, e com aqueles que foram escolhidos para os cargos nesses certames. A pesquisa objetivou conhecer a percepção dos participantes sobre o processo seletivo, assim como suas sugestões para o aprimoramento de futuras seleções, e dos principais desafios para aqueles que são selecionados.

A pesquisa foi realizada por meio de um questionário, encaminhado por *email* para os dois grupos – participantes de todas as etapas do processo e servidores selecionados para os cargos.

O questionário foi encaminhado para 8<sup>2</sup> (oito) servidores selecionados para o cargo de Chefe de UE e para 20 (vinte) participantes do processo seletivo que chegaram até a fase das Entrevistas. Destes, 8 (oito) chefes e 10 (dez) participantes da etapa de Entrevistas encaminharam as suas respostas, representando, respectivamente, 100% e 50% de respondentes.

A pesquisa de avaliação de todo o processo seletivo é de grande relevância para o aprimoramento dos futuros processos. Contudo, neste trabalho focalizaremos apenas a importância da realização do Processo de Seleção Interna e os benefícios percebidos pelos servidores ao participar de tal processo.

---

<sup>2</sup> Um servidor, selecionado para chefe de Unidade Estadual, foi destituído da função e um outro solicitou exoneração da Instituição.

### **A importância da realização de um Processo de Seleção Interna**

Na opinião de todos os escolhidos que responderam, o processo está bem definido, é eficiente e, nas palavras de um chefe selecionado por este processo *“sempre que relato como se dá a escolha de uma chefia estadual do IBGE percebo que as pessoas ficam surpresas (...) e dizem que devemos servir de exemplo para os demais órgãos, pois além de valorizar o servidor de carreira (...) inibe, de certa forma, ingerências políticas e indicações indesejadas .”*

O Processo de Seleção Interna do IBGE, segundo palavras de outro escolhido, *“dá ao novo chefe selecionado legitimidade e confiança (...) para substituir o antigo chefe (...). A prática da indicação sem critérios técnicos pode gerar (...)insatisfação na equipe, comprometendo os resultados da Unidade”*.

Outro chefe selecionado considera que o PSI *“foi um avanço no IBGE(...), pois permite que se descubram novos valores, novos conceitos e novos pensamentos. (...) Também é uma forma de fazer com que os servidores procurem conhecer melhor a instituição (...), todos os produtos que geramos e como geramos, pois isto é uma condição para quem deseja ser escolhido.”*

No que se refere à etapa de grupo, um dos chefes atuais pontuou considerar essenciais as atividades *“coletivas (trabalhos em grupo direcionados para resolução de problemas, conflitos, definição de estratégias e exercício de liderança)”*, uma vez que, ainda segundo suas palavras, tão ou mais importante que o conhecimento acumulado pelo candidato *“é sua capacidade de trabalhar em grupo, de resolver problemas, de mediar conflitos, de traçar estratégias e exercer sua capacidade de liderança”*. O mesmo selecionado declarou ser *“um ferrenho defensor do sistema de seleção de Chefes de Unidades. Acho que ocorreu um avanço significativo ante a sistemática anterior.”*

Outro dos novos chefes considera, ainda, ser *“um diferencial para o IBGE, entre outros órgãos públicos, ter um processo de seleção transparente e democrático como o nosso”*, que proporciona ao escolhido para o cargo um *“aprendizado em ‘progressão geométrica’: você passa a lidar com situações diversas que envolvem todas as áreas, permitindo obter uma visão holística da Unidade, o que lhe dá melhor capacidade de decisão”*.

### **Os benefícios de ter participado de um Processo de Seleção para Chefe de Unidade Estadual**

Como pode ser visto nos relatos abaixo, a participação dos servidores em um processo de seleção como este traz uma série de benefícios, a saber: conhecimento do funcionamento da Instituição - seus processos internos, produtos e serviços; a integração com servidores de

outras Unidades Estaduais; a possibilidade de ser avaliado em competências gerenciais, receber *feedbacks* para crescer e se desenvolver na Instituição etc.

#### **Conhecimento da Instituição.**

*“Através dos estudos pude conhecer melhor os processos internos do IBGE, suas atividades e expectativas da sociedade e do público interno.”*

*“O maior benefício foi ter conhecido a estrutura central do IBGE e ter tido contato com colegas de outras unidades estaduais.”*

#### **Oportunidade de ser avaliado, crescer e se desenvolver na Instituição**

*“ (...) oferece a oportunidade de ser avaliado para uma função de fundamental importância da gestão ibgeana.”*

*“Melhoria no autoconhecimento, e diagnóstico dos pontos positivos e a melhorar.”*

*“Crescimento pessoal e intelectual (...) Uma excelente experiência e acredito que o processo seletivo mais difícil que concorra e o mais interessante mesmo.”*

*“Para mim, foi ótimo como auto avaliação do meu trabalho, pois com menos de 5 anos de casa, pude participar do PSI e chegar na 4ª e última etapa, mostrando que estava (e acredito que ainda estou) no caminho certo dentro da instituição, me dando mais estímulo para continuar nessa empreitada.”*

#### **Integração com pessoas de outras Unidades Estaduais e estabelecimento de redes de contato**

*“Conhecer colegas de diversas unidades de trabalho do IBGE e aprender com suas experiências e compartilhar as nossas. Estabelecer uma rede de contatos por diversos setores do IBGE”.*

Um dos participantes fez um relato bastante abrangente sobre sua participação no Processo de Seleção Interna para Chefe de Unidade Estadual: *“Foram vários e diversos os benefícios de ter participado do Processo de Seleção Interna para Chefe de Unidade Estadual, começando pelo contato e interação com diversos colegas de outras UE e de um maior entendimento do modo como o IBGE funciona, de quais são problemas em comum entre as UE, quais são os maiores desafios enfrentados, o que há em comum, o que é peculiaridade da UE em que trabalho, etc. Além disso, o PSI apresentou-se como uma forma de auto-conhecimento e de auto-avaliação, proporcionando uma oportunidade de verificar como estou com relação a outros colegas de instituição. Foi positivo também por permitir um maior contato e conhecimento da sede do IBGE no Rio de Janeiro, sobretudo com os setores administrativos e de recursos humanos, com os quais havia tido pouco contato até então. Além disso, foi possível*

*obter uma maior compreensão do que se espera de um chefe de UE, e mais do que isso, de um líder de forma geral, e dos principais desafios a serem enfrentados nesse tipo de posição.”*

### **3) Considerações sobre o desempenho dos selecionados.**

Os 7 (sete) chefes escolhidos nos Processos de Seleção Interna de 2008 e 2009 assumiram seus cargos num momento crucial para o IBGE – em meio às diversas operações preparatórias para a realização do Censo Demográfico de 2010.

O Censo se constitui na única, mais longa, complexa e custosa operação estatística que um país pode empreender, em função da série de etapas pesadas e inter-relacionadas que a compõe. Para que essas operações ocorram em seqüência correta e no tempo certo, o Censo requer um esforço de planejamento cuidadoso, bem como o estabelecimento de procedimentos organizacionais e administrativos adequados, em sintonia com a completa mobilização de recursos humanos e de materiais.

Nesse contexto, os Chefes das Unidades Estaduais desempenham papéis de grande relevância, uma vez que coordenam a execução dessa grandiosa operação em toda a extensão de seus Estados.

O Censo 2010 foi realizado com sucesso em todas as unidades da federação, e os Chefes selecionados enfrentaram os desafios e conduziram suas diversas etapas com êxito em suas Unidades.

Dos 7 (sete) Chefes selecionados nos PSIs de 2008 e 2009, 5 (cinco) permanecem no comando de suas Unidades, 1 (um) solicitou exoneração do IBGE para tomar posse em cargo em outro órgão da Administração Federal, e 1 (um) foi destituído de seu cargo pela atual gestão do IBGE.

## **VII ) Considerações Finais**

A importância da realização do Processo Seletivo Interno para a escolha do Chefe de Unidade Estadual é indiscutível, assim como o êxito dos seus resultados. Além de ser um processo democrático e transparente, que identifica e valoriza o potencial humano, pode ser considerado um avanço significativo na gestão de pessoas do IBGE, uma vez que legitima a escolha do novo chefe, contribuindo para o alcance dos resultados institucionais.

Contudo, a experiência adquirida com a realização desses últimos processos aponta para a necessidade da implementação de um conjunto de ações, complementares à escolha dos novos chefes. Tais ações teriam por objetivo sistematizar o processo de orientação e acompanhamento desses novos gestores, instrumentalizando-os para o exercício da função e para os novos desafios.

As avaliações dos participantes dos PSI foram extremamente positivas, até mesmo entusiasmadas e, com certeza, muito gratificantes. Sem dúvida, essas contribuições também apontam novos caminhos e aspectos a aprimorar.

E, em se tratando de gestão de pessoas, não somente é possível como também é fundamental avançar e renovar.

## **VIII ) Referências Bibliográficas**

IBGE - Metodologia dos Processos Seletivos Internos – Seleção de Chefes de Unidades Estaduais. *Documento Interno*, Diretoria-Executiva, Coordenação de Recursos Humanos, Gerência de Provimento e Acompanhamento de Recursos Humanos, janeiro de 2010.

TOMEI, Patrícia Amélia et al. - *Cultura Empreendedora: Guia prático para seleção de Empreendedores*. Rio de Janeiro, Office Book Editora, 2008.



## **Estudo de Caso 3 - Gestão do Desempenho**

### **Avaliação de Desempenho como Ferramenta de Gestão: A Experiência da Escola de Administração Fazendária – Esaf/Mf – Brasil**

*Carlos Eduardo Uchoa*

*Paulo Mauger*

*Patrícia Aguiar Cunha Vieira*

*Valéria Giorgetti*

**Painel 51/182-** Gestão do Desempenho na Administração Pública Federal (páginas 2-27)

**V Congresso CONSAD 2012**

# SISTEMÁTICA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL

Simone Maria Vieira de Velasco  
Marcela Tapajós e Silva



# **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO: A EXPERIÊNCIA DA ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO FAZENDÁRIA – ESAF/MF – BRASIL**

Carlos Eduardo Uchoa  
Paulo Mauger  
Patrícia Aguiar Cunha Vieira  
Valéria Giorgetti



## **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO: A EXPERIÊNCIA DA ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO FAZENDÁRIA – ESAF/MF – BRASIL**

Carlos Eduardo Uchoa

Paulo Mauger

Patrícia Aguiar Cunha Vieira

Valéria Giorgetti

### **RESUMO**

No contexto atual da Administração Pública, busca-se tornar as instituições governamentais mais ágeis e flexíveis a fim de atender com eficiência às demandas da sociedade, assim como elevar e manter o país em um patamar competitivo no cenário mundial. Considerando que os servidores públicos são os agentes impulsionadores de resultados dentro dessas organizações, a Avaliação de Desempenho pode ser utilizada como uma excelente ferramenta de gestão. A adoção de tal instrumento como ferramenta de gestão nas organizações privadas não é recente, ao contrário das públicas. Nestas últimas, no entanto, encontram-se avaliações em diversos níveis de complexidade, desde as limitadas ao cumprimento da lei, tal como a avaliação de conclusão do estágio probatório, até notáveis exemplos de avaliações 360 graus inseridas em avançados modelos de gestão por competências e gestão estratégica. Neste contexto, a Escola de Administração Fazendária (ESAF) desenvolveu e implantou a sua avaliação de desempenho considerando seu planejamento estratégico, a necessidade de cumprir determinação legal referente a critérios de distribuição e manutenção de gratificação e a necessidade de se implantar uma ferramenta de gestão capaz de contribuir para uma gestão eficaz. As avaliações das escolas de governo dos Ministérios do Planejamento, da Fazenda e de Relações Exteriores deveriam se basear em três critérios: produtividade, compromisso e assiduidade. Cada critério, por sua vez, foi subdividido em fatores de avaliação. E, considerando a escolha da Escola em adotar o método das escalas gráficas, foram elaborados indicadores que representaram o desempenho ideal do servidor em todos os fatores avaliados. O novo modelo de avaliação de desempenho da ESAF foi instituído pela Portaria nº 184, de 27 de novembro de 2009 e foi implantado em janeiro de 2010 em caráter experimental, após a realização de treinamento com os avaliados e avaliadores. A Portaria nº 200, de 16 de dezembro de 2009, relacionou a Portaria nº 184 com a Gratificação Temporária por Atividade em Escola de Governo (GAEG) e também determinou o período para a realização da primeira avaliação em caráter definitivo. Assim, o presente trabalho teve como objetivos apresentar o modelo de avaliação de desempenho desenvolvido na ESAF, demonstrando analiticamente o caminho percorrido até a implantação de seu novo modelo de avaliação de desempenho profissional. Pretendeu-se, também, discorrer sobre as principais dificuldades encontradas, desde a previsão legal, passando pelo desenvolvimento de um modelo



adaptado às características do órgão, pela sua divulgação e implementação. Fez-se uma análise com a exposição de problemas e respectivas soluções de forma aberta, incluindo os problemas ainda não resolvidos, mesmo alguns que possam ser considerados simples. Discorreu-se sobre possíveis soluções para as dificuldades encontradas, soluções essas válidas não apenas para o órgão onde a pesquisa foi realizada, mas em quaisquer organizações onde se deseje implantar um sistema de avaliação de desempenho. Pretendeu-se, ainda, fornecer respostas para algumas situações que ocorreram na Escola ao longo dos dois ciclos de avaliação de desempenho realizados até meados de 2010, situações essas comuns a diversas organizações. Por fim, ao se fornecer respostas gerais, que sirvam de subsídio para organizações que passem por semelhantes situações, objetivou-se contribuir para a gestão da própria ESAF e de outras instituições. Os obstáculos analisados foram classificados em três espécies, como forma de melhor organizar a disposição das informações: 1) Concepção, que se refere a situações ou dificuldades que precisaram ser resolvidas durante o processo de concepção de um novo modelo de avaliação de desempenho, incluindo aspectos legais e relacionados ao desenvolvimento do instrumento de avaliação; 2) Aplicação, que diz respeito a questões que prejudicaram a atribuição adequada dos conceitos durante a aplicação da avaliação pelo superior em relação ao seu subordinado; e 3) Processo de implementação, que foram situações ou dificuldades que podiam afetar de forma global o processo de implementação da avaliação de desempenho, como a aceitação do modelo e a implementação de ações decorrentes das avaliações. Estas questões se relacionaram ao processo de implantação da avaliação após a realização dos dois primeiros ciclos. Foi possível, assim, verificar que é imprescindível uma análise detalhada das situações ocorridas durante a implantação como parte de um processo de melhoria contínua e concluiu-se pela necessidade de interligação entre o modelo criado para avaliação do desempenho de profissionais e os demais componentes do sistema de gestão de pessoas. As situações levantadas foram analisadas à luz principalmente da legislação e de pesquisas bibliográficas e constatou-se que o modelo de avaliação de desempenho implantado da ESAF teve inúmeras virtudes, representando notável avanço em relação ao modelo anterior. Foram identificados diversos pontos fortes no processo, como a participação na formulação do questionário, a adoção de um instrumento informatizado e a implementação da avaliação dentro de um conceito de gestão, em que a avaliação em si não importa tanto quanto o acompanhamento contínuo do desempenho, a aproximação entre chefes e subordinados e o momento de reflexão proporcionado para que se reflita sobre as melhorias necessárias e os objetivos a serem perseguidos.



## 1 INTRODUÇÃO

No contexto atual da Administração Pública, busca-se tornar as instituições governamentais mais ágeis e flexíveis a fim de atender com eficiência às demandas da sociedade, assim como elevar e manter o país em um patamar competitivo no cenário mundial. Considerando que os servidores públicos são os agentes impulsionadores de resultados dentro dessas organizações, a Avaliação de Desempenho pode ser utilizada como uma excelente ferramenta de gestão.

A adoção de tal instrumento como ferramenta de gestão nas organizações privadas não é recente, ao contrário das públicas. Nestas últimas, no entanto, encontram-se avaliações em diversos níveis de complexidade, desde as limitadas ao cumprimento da lei, tal como a avaliação de conclusão do estágio probatório, até notáveis exemplos de avaliações 360 graus inseridas em avançados modelos de gestão por competências e gestão estratégica.

Neste contexto, a Escola de Administração Fazendária (ESAF) desenvolveu e implantou a sua Avaliação de Desempenho considerando seu planejamento estratégico, a necessidade de cumprir determinação legal referente a critérios de distribuição e manutenção de gratificação e a necessidade de se implantar uma ferramenta de gestão capaz de contribuir para uma gestão eficaz.

A ESAF é um órgão do Ministério da Fazenda, cuja missão é desenvolver pessoas para o aperfeiçoamento da gestão das finanças públicas e a promoção da cidadania. Suas linhas de ação são:

- 1) Organização de concursos, em todo o território nacional, para a seleção de servidores públicos, incluindo, quando solicitada, a condução de cursos de formação.
- 2) Planejamento e a realização de cursos de curta e longa duração e de pós graduação a fim de atender às necessidades do Ministério da Fazenda;
- 3) Promoção de pesquisa básica e aplicada nas áreas de atuação do Ministério da Fazenda;
- 4) Desenvolvimento e a manutenção de programas de cooperação técnica com organismos nacionais e internacionais sobre matérias de interesse do Ministério da Fazenda.



Sua sede situa-se em Brasília e a Escola é integrada por dez Centros Regionais de Treinamento (centresafs) localizados nas seguintes cidades: Belo Horizonte (MG), Belém (PA), Brasília (DF), Curitiba (PR), Fortaleza (CE), Porto Alegre (RS), Recife (PE), Rio de Janeiro (RJ), Salvador (BA) e São Paulo (SP).

A ESAF conta com aproximadamente com 440 pessoas em sua força de trabalho, sendo pouco mais da metade constituída de servidores efetivos do quadro do Ministério da Fazenda ou cedida de outros Ministérios e entidades públicas, servidores temporários e ocupantes de cargo em comissão. A outra metade é composta de colaboradores eventuais, como são chamados os profissionais contratados por projeto, com limitações de período e valor de contratação, funcionários de empresas terceirizadas e estagiários.

### **1.1 Avaliação de Desempenho e Gestão**

A avaliação de desempenho na administração pública brasileira não é uma inovação da administração gerencial, instituída a partir de 1995. No Brasil, ela foi instituída pela Lei do Reajustamento, de 1936. Dentre inúmeras inovações, essa lei lançou as bases de uma administração de pessoal racional, institucionalizando o sistema de mérito e fincando as diretrizes do primeiro plano de classificação de cargos.

Atualmente, a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, regulamenta as avaliações de desempenho do estágio probatório no âmbito do Poder Executivo Federal e determina a realização de uma avaliação de desempenho ao final desse estágio. Tal obrigatoriedade não afetou a ESAF nos anos de 2008 a 2010, uma vez que a Escola não dispunha, nesses anos, de profissionais em estágio probatório.

No entanto, a ESAF submete-se a duas normas legais pertinentes ao tema em questão: a Lei nº 11.907, de 2 de fevereiro de 2009, que instituiu a Gratificação Temporária por Atividade em Escola de Governo (GAEG) e a vinculou ao desempenho do servidor; e o decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010, que regulamentou os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional para o pagamento de gratificações de desempenho em diversas entidades da administração direta e indireta, fundacional e autárquica do Poder Executivo Federal.



Adicionalmente, a Escola considera a Avaliação de Desempenho um instrumento de gestão, a qual tem sido utilizada para contribuir no alcance das metas organizacionais e satisfação dos servidores. Um dos aspectos importantes advindos desta ferramenta é o aprimoramento das competências organizacionais e individuais. Assim, considera-se importante discorrer brevemente o modelo de gestão por competências, o qual abarca a metodologia de avaliação de desempenho adotada pela ESAF.

A gestão por competências, segundo Chiavenato (2008), consiste em um programa sistematizado no sentido de definir perfis profissionais que proporcionem maior produtividade e adequação ao negócio e a identificação dos pontos de excelência e de carência, tendo por base objetivos mensuráveis. Portanto, tem como foco uma visão das necessidades futuras do negócio e de como as pessoas poderão agregar valor.

Assim, a base da gestão por competências é fazer com que o indivíduo contribua para a consolidação da visão de sua organização, valorizando suas competências, direcionando-as e desenvolvendo-as de forma alinhada aos objetivos estratégicos organizacionais.

Martins (2010) aponta que a gestão por competências é um processo contínuo que, a partir da missão, visão e valores, se inicia com a implantação de uma agenda estratégica com os resultados a serem alcançados, incluindo os objetivos, metas e indicadores. Inclui, ainda, o plano estratégico de ação e os projetos. Tais elementos estruturantes possibilitam, então, identificar as competências necessárias para concretizar os resultados esperados e, a partir das competências essenciais que a organização deve possuir, identificam-se as lacunas entre as competências necessárias e as existentes. Este diagnóstico embasa os processos de aquisição, desenvolvimento, retenção e avaliação.

Para o correto entendimento deste modelo de gestão, faz-se necessário melhor compreender o conceito de competência. Assim, diversos autores definem competência de um indivíduo como decorrência da articulação de seus conhecimentos, habilidades e atitudes nas situações enfrentadas no trabalho. Isso significa que não basta a um profissional profundo conhecimento de determinado tema, pois, além de saber (ter conhecimento), ele precisa saber fazer (ter habilidade) e querer fazer (ter atitude).





A gestão de pessoas é uma forma moderna de a organização se relacionar com seus profissionais. Enquanto as formas tradicionais de gestão de recursos humanos são burocratizadas, centralizadas e focadas no controle, a moderna gestão de pessoas é focada na estratégia, caracterizando-se pela flexibilidade, descentralização e autonomia dos profissionais. E é nesse contexto que se insere a Avaliação de Desempenho implantada pela ESAF.

Araújo (2006) defende haver quatro motivos para a utilização da avaliação de desempenho: alicerçar a ação do gestor, nortear e mensurar o processo de treinamento e desenvolvimento, facilitar o feedback do desempenho para as pessoas e, por fim, facilitar o progresso das organizações por meio do conhecimento de seu pessoal, da identificação de seus pontos negativos e positivos a fim de que obter um diagnóstico para elaboração de sua estratégia.

Com pensamento similar, Brandão (2008) relaciona a avaliação de desempenho com a gestão por competências, afirmando que os resultados alcançados na avaliação são comparados com os que eram esperados, gerando informações para retroalimentar o processo de gestão por competências. E completa, afirmando que qualquer que seja o modelo de avaliação de desempenho adotado em uma organização, é imprescindível a descrição do perfil de competências básicas que sirvam de paradigma para uma comparação com as existentes.

## **1.2 A avaliação de desempenho: questionamentos e vícios**

Sempre que se está em contato com uma pessoa, de alguma forma ela é avaliada. Da mesma forma, sempre se obtém algum tipo de informação sobre alguém quando se deseja. Contudo, as informações obtidas dessa forma são confiáveis? Elas podem ser comparadas objetivamente ao longo do tempo? Podem servir de base sistemática para a identificação de necessidades de capacitação?

Pode-se dizer, então, que a avaliação de desempenho, seja ela formal ou informal, sempre existe, é subjetiva e contém distorções. Assim, sua estruturação objetiva obter informações menos subjetivas e menos distorcidas do que as obtidas por meio de processos sem nenhuma estruturação.

Segundo Lacombe e Heilborn (2003, p.285), os vícios mais comuns em avaliações de desempenho são: “subjetivismo, unilateralidade (avaliar conforme



critérios pessoais e não conforme definido pelo instrumento de avaliação), tendência central (atribuir conceito sempre médio), efeito halo (avaliar todos os aspectos da mesma forma, reproduzindo a média da percepção), falta de memória (avaliar conforme apenas os eventos mais recentes), supervalorização da avaliação, desvalorização da avaliação, falta de técnica, força do hábito (não considerar mudanças no comportamento desde a última avaliação) e posições contrárias (assumir uma postura contrária, independente de quaisquer argumentos).”

## 2 OBJETIVOS

O presente trabalho tem como objetivos apresentar o modelo de avaliação de desempenho desenvolvido na ESAF, demonstrando analiticamente o caminho percorrido até a implantação de seu novo modelo de avaliação de desempenho profissional. Pretende-se, também, discorrer sobre as principais dificuldades encontradas, desde a previsão legal, passando pelo desenvolvimento de um modelo adaptado às características do órgão, pela sua divulgação e implementação.

Faz-se uma análise aprofundada, com a exposição de problemas e respectivas soluções de forma aberta, incluindo os problemas ainda não resolvidos, mesmo alguns que possam ser considerados simples. Discorre-se sobre possíveis soluções para as dificuldades encontradas, soluções essas válidas não apenas no órgão onde a pesquisa foi realizada, mas em quaisquer organizações onde se deseje implantar um sistema de avaliação de desempenho.

Essa proposta mostra-se coerente com o desejo da própria administração da ESAF de aprofundar o refinamento do modelo implantado de avaliação de desempenho e alinha-se às finalidades da Escola contidas em seu Regimento Interno de mostrar caminhos para os demais órgãos do Ministério da Fazenda. Assim, experimentando ferramentas de gestão, testando e analisando modelos e possibilidades de ação, a ESAF adquire experiência e condições para melhor implementar sua missão de capacitar a força de trabalho<sup>1</sup> dos órgãos fazendários brasileiros.

---

<sup>1</sup>Força de trabalho: segundo a Fundação Nacional da Qualidade (2008), o conceito de pessoas foi expandido para força de trabalho, definida como “pessoas que compõem uma organização e que contribuem para a consecução de suas estratégias, objetivos, metas, tais como empregados em tempo integral ou parcial, temporários, autônomos e contratados terceirizados que trabalham sob a coordenação direta da organização”.



Pretende-se, ainda, fornecer respostas para algumas situações que ocorreram na ESAF ao longo dos dois ciclos de avaliação de desempenho realizados até meados de 2010, situações essas comuns a diversas organizações. Ao se fornecer respostas gerais, que sirvam de subsídio para organizações que passem por semelhantes situações, objetiva-se contribuir para a gestão da própria ESAF e de outras instituições.

### **3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ESAF**

#### **3.1 A implantação da avaliação de desempenho**

O Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, definindo que a Administração Pública Federal, Direta, Autárquica e Fundacional deveria adotar um sistema de gestão por competência.

A partir de dezembro de 2008 a ESAF começou a trabalhar com a metodologia BSC – Balanced Scorecard, a partir do qual o sistema de gestão por competências foi idealizado dentro do objetivo “Desenvolver competências técnicas e gerenciais: liderança, gestão do conhecimento e de competência, trabalho em redes, metodologias educacionais”. Segundo Kaplan e Norton (2001), no BSC, todos os objetivos são dispostos em um Mapa Estratégico, conforme uma ordenação lógica: pessoas e inovação conduzem a processos internos eficazes, os quais conduzem a resultados.

Na mesma época, em dezembro de 2008, a ESAF decidiu implantar um sistema formal de avaliação de desempenho, momento em que cresciam as perspectivas da necessidade de atendimento a exigências legais. A Portaria nº 170, instituindo a avaliação de desempenho da ESAF, foi assinada em 15 de dezembro de 2008, tendo sido implantada em março de 2009, com período avaliativo de janeiro a fevereiro desse ano.

A avaliação foi aplicada apenas a servidores, realizada com base em um formulário com sete perguntas e foi efetivada com uma autoavaliação e uma avaliação pelo superior imediato, única considerada para registro, uma vez que a autoavaliação tinha sido planejada para servir apenas como referência. A



implantação da avaliação de desempenho na ESAF decorreu mais diretamente da então previsão de vínculo entre a Gratificação Temporária por Atividade em Escola de Governo e a avaliação de desempenho, conforme texto da lei nº 11.907, de 2 de fevereiro de 2009.

A partir dessa época, fevereiro de 2009, passou-se então a se aguardar a publicação de uma Portaria Interministerial, dos Ministérios do Planejamento, Orçamento e Gestão, de Relações Exteriores e da Fazenda. No decorrer desse ano, a ESAF foi chamada a participar da elaboração da referida Portaria. Assim, antes da publicação da Portaria Interministerial, já foi possível conhecer os critérios da avaliação de desempenho que iriam vigorar.

#### 4 O NOVO MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Em julho de 2009 foram iniciadas ações para o desenvolvimento de um novo instrumento de avaliação de desempenho mais objetivo e que contivesse os indicadores para avaliar todos os critérios estabelecidos na Portaria Interministerial que estava em processo de elaboração. Foi formada uma equipe de trabalho composta de duas psicólogas organizacionais e um engenheiro, cuja ação inicial foi definir os componentes do sistema de gestão de pessoas da ESAF.

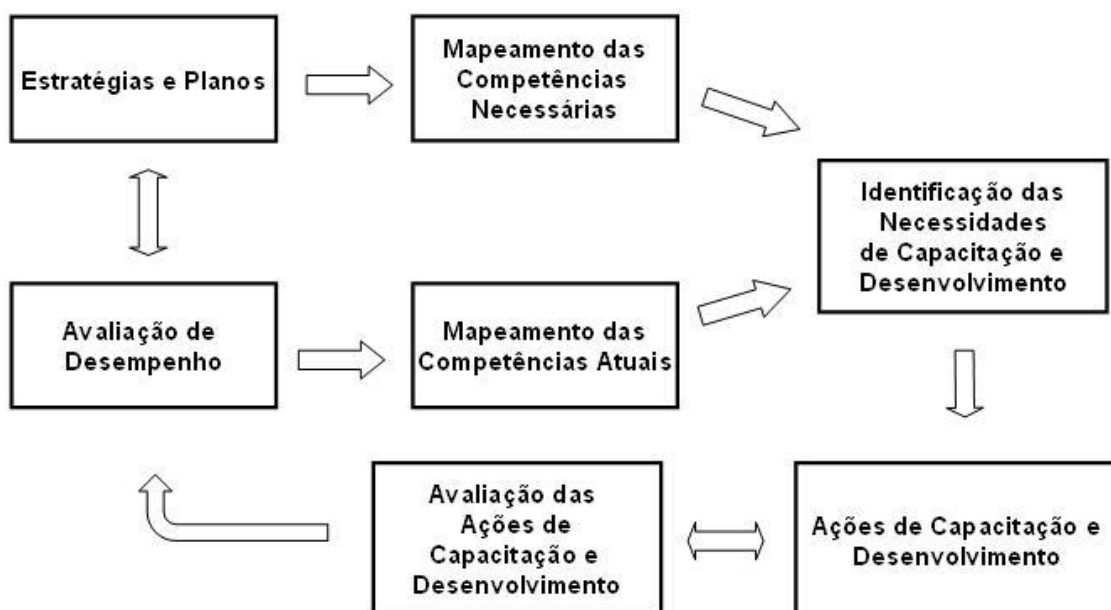


Figura 1: Componentes do Sistema de Gestão de Pessoas da ESAF



Em seguida, foi elaborado um plano de trabalho que conteve os objetivos da nova avaliação de desempenho, a saber, identificar oportunidades de melhoria no desempenho do trabalhador (conhecimentos, habilidades e atitudes), assim como melhoria na relação entre o trabalhador e suas responsabilidades, disseminar o desempenho esperado, identificar as competências fortes e as que mais necessitavam de melhorias, avaliar o trabalhador de forma objetiva, com critérios técnicos definidos, claros e conhecidos, estabelecer uma base técnica critérios para concessão de gratificações e manter um canal de comunicação transparente entre o servidor e sua chefia.

Adicionalmente, a direção da Escola demandava uma avaliação que fosse menos subjetiva, de fácil aplicação, rápida elaboração e que servisse como instrumento de gestão

#### **4.1 Fatores de avaliação e indicadores**

A Portaria Interministerial MP/MF/MRE nº 438/2009 definiu que as avaliações das escolas de governo dos Ministérios do Planejamento, da Fazenda e de Relações Exteriores deveriam se basear em três critérios: produtividade, compromisso e assiduidade. Cada critério, por sua vez, deveria ser subdividido em fatores de avaliação. Mas, segundo Encinas e Albernaz (2009), a fim de possibilitar a utilização do método da escala gráfica, os fatores de avaliação precisam representar o desempenho ideal. E como cada fator de avaliação abrange diversos conceitos, concluiu-se que precisavam ser subdivididos em indicadores, tantos quantos necessários para abranger de forma completa tais fatores.

Os indicadores foram elaborados de forma a representar o comportamento considerado ideal para os padrões de desempenho necessários à ESAF, aplicáveis a qualquer servidor, colaborador, terceirizado ou estagiário. Foram todos concebidos com base em uma pesquisa de campo realizada previamente com os servidores da Escola, na qual estes descreveram os fatores avaliados em termos de comportamentos observáveis. Esta pesquisa possibilitou a participação dos servidores na elaboração da nova avaliação de desempenho, representando fielmente a cultura organizacional da ESAF.



#### **4.2 A construção do novo instrumento de avaliação de desempenho**

A Portaria Interministerial permitiu liberdade para que cada escola de governo dividisse a pontuação entre os diversos critérios, desde que a pontuação máxima prevista para cada critério não fosse ultrapassada. A equipe de trabalho distribuiu a pontuação com base em sua própria experiência: Produtividade: 45 pontos; Compromisso: 45 pontos; Assiduidade: 10 pontos

Decidiu-se atribuir peso igual a cada indicador dentro de seu fator de avaliação. Assim, quanto maior a quantidade de indicadores, menor a pontuação de cada um deles.

Em paralelo, foi concebida a escala de avaliação, considerada importante para conferir simplicidade e precisão ao instrumento de avaliação. Assim, tomando por base a experiência de outras organizações e o modelo definido pela Portaria Interministerial, o método de escala gráfica foi naturalmente o selecionado.

A escala escolhida foi: evidência muito forte do indicador, boa evidência do indicador, alguma evidência do indicador, pouca evidência do indicador e nenhuma evidência do indicador. O termo “evidência” não foi escolhido por acaso. Objetivou-se atribuir responsabilidade ao profissional avaliado, que passou a ter de mostrar indícios de atendimento ao indicador.

O instrumento de avaliação foi desenvolvido no aplicativo Excel a fim de agilizar o preenchimento e fornecer a pontuação de maneira automática. Também facilitou a compreensão dos passos necessários para se realizar a avaliação, a segurança do programa e a rapidez de preenchimento da avaliação.

Uma vez concluída a programação e formatação, seguiram-se apresentações para a Direção e para o Comitê de Gestão com pessoas (COGEP) para aprovação e sugestão de melhorias.

#### **4.4 Ações de implementação do novo modelo de avaliação**

A periodicidade da aplicação da avaliação foi determinada pela Direção-geral. Seria trimestral a fim de facilitar a memória sobre o desempenho do servidor no período avaliativo e para permitir a rápida recuperação da gratificação, caso um servidor a perdesse, pois a Portaria Interministerial estabelecia a sua caso a nota na avaliação fosse inferior a sessenta.



Este novo modelo de avaliação de desempenho foi instituído pela Portaria nº 184, de 27 de novembro de 2009 e foi implantado em janeiro de 2010 em caráter experimental, após a realização de treinamento com todos os avaliandos e avaliadores. A Portaria nº 200, de 16 de dezembro de 2009, relacionou a Portaria nº 184 com a Gratificação Temporária por Atividade em Escola de Governo (GAEG) e também determinou o período para a realização da primeira avaliação em caráter definitivo, não experimental: início de abril, com período de avaliação de 11 de janeiro de 2010 a 31 de março de 2010.

A realização da avaliação em caráter experimental foi importante, pois diversas sugestões e críticas foram recebidas pela equipe de trabalho de avaliação de desempenho, havendo oportunidades para ajustes, erros no formulário eletrônico foram corrigidos e distorções no entendimento do processo de avaliação e do próprio questionário foram identificadas e as informações necessárias foram comunicadas.

Além dos treinamentos realizados, foi elaborado um POP – Procedimento Operacional Padrão - com o objetivo de servir como referência em caso de dúvidas durante qualquer etapa do processo de avaliação de desempenho, desde a preparação para a avaliação, passando pelo preenchimento do questionário, orientações para *feedback* e a elaboração de recurso.

Cabe destacar a obrigatoriedade da realização de feedback. O objetivo foi proporcionar uma oportunidade para avaliação do alcance dos objetivos estabelecidos entre superior e subordinado, para a pactuação de novos objetivos, para analisar erros e acertos de ambas as partes, identificar satisfações e insatisfações, enfim incentivar uma cultura de comunicação aberta, comprometimento e transparência.

## **5 ANÁLISE DOS OBSTÁCULOS IDENTIFICADOS DURANTE A IMPLANTAÇÃO NO NOVO MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Este tópico apresenta uma análise das dificuldades e situações ocorridas durante a implantação do novo modelo de avaliação de desempenho. Nem todas as situações foram resolvidas, mas todas foram analisadas e, em relação a cada obstáculo cujas dificuldades não tenham sido transpostas, foram propostas ações.

Os obstáculos foram classificados em três espécies, como forma de melhor organizar a disposição das informações.



- a) Concepção: Situações ou dificuldades que precisam ser resolvidas durante o processo de concepção de um novo modelo de avaliação de desempenho, incluindo aspectos legais e relacionados ao desenvolvimento do instrumento de avaliação.
- b) Aplicação: Questões que prejudicam a atribuição adequada dos conceitos durante a aplicação da avaliação pelo superior em relação ao seu subordinado.
- c) Processo de implementação: Situações ou dificuldades que podem afetar de forma global o processo de implementação da avaliação de desempenho, como a aceitação do modelo e a implementação de ações decorrentes das avaliações.

## **5.1 Obstáculos relacionados à concepção da avaliação**

### **5.1.1 Prazo para implantação**

Em organizações públicas, é necessária a publicação de atos normativos que definam os critérios, as responsabilidades e a forma de execução das avaliações de desempenho. Em vista disso, o prazo para implantação da avaliação pode se tornar significativamente maior.

Para a regulamentação de sua avaliação de desempenho, a ESAF precisava aguardar a publicação de uma portaria interministerial, conforme disposto no artigo nº 295 da Lei 11.907, de 2 de fevereiro de 2009, que estabelece que os critérios e procedimentos para a avaliação precisam ser definidos em ato conjunto dos Ministros de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão, das Relações Exteriores e da Fazenda. Diante da incerteza sobre a data de publicação de tal ato, a ESAF decidiu implementar a avaliação de desempenho, que teria caráter exclusivo de gestão, dissociado da concessão de gratificações. Assim, publicou a Portaria nº 184, em 27 de novembro de 2009. Como a publicação da Portaria Interministerial nº 438 ocorreu logo em seguida, em 4 de dezembro, decidiu-se finalizar a regulamentação com a Portaria nº 200, publicada em 16 de dezembro de 2009. A decisão de implementar a avaliação de desempenho para fins exclusivos de gestão, sem implicações legais, foi oportuna e efetivamente utilizada, tendo servido para resolver dúvidas e resolver situações operacionais encontradas.





### 5.1.2 Imprecisões da Portaria Interministerial

Tecnicamente, a Portaria Interministerial continha fatores de avaliação com mais de um elemento a ser avaliado, o que prejudica a atribuição de pontuação. Por exemplo: fator “Organização das tarefas e atendimento dos prazos.” Quando mais de um indicador é envolvido no mesmo questionamento, os avaliadores tendem a optar pela atribuição de conceito considerando apenas um dos indicadores. Diante dessa situação, foi decidido simplesmente subdividir os fatores de avaliação definidos na Portaria, o que não a contrariava, tendo apenas o propósito de facilitar a interpretação por avaliadores e avaliados.

### 5.1.3 Distribuição da pontuação

A fim de representar fielmente o desempenho de um avaliado, a pontuação de cada critério e fator de avaliação deve ser cuidadosamente planejada. Conforme disposto na Portaria Interministerial MP/MF/MRE nº 438, de 2009, a seguinte pontuação deveria ser respeitada: critério produtividade: máximo de setenta pontos; critério compromisso: máximo de cinquenta pontos; critério assiduidade: máximo de quarenta pontos.

Em função da decisão da alta direção de privilegiar a eficiência e os resultados, foi definido que o critério assiduidade deveria ter um peso significativamente menor, sendo-lhe atribuído dez pontos. A pontuação restante foi distribuída igualmente: quarenta e cinco pontos, tanto para produtividade como para compromisso. Cada critério de avaliação era dividido em fatores de avaliação que, por sua vez, foram subdivididos em indicadores de desempenho.

A distribuição da pontuação de cada critério em cada um dos fatores de avaliação decorreu da importância relativa de cada fator e foi testada posteriormente durante as simulações. Ajustes foram realizados como resultado desses testes. Por sua vez, a pontuação dos indicadores de cada fator de avaliação foi distribuída por igual: todos os indicadores com o mesmo peso dentro de cada fator.

Em razão da significativa quantidade de indicadores (42), desempenhos excepcionais ou péssimos em um ou em poucos indicadores não têm a capacidade de alterar fortemente a pontuação, o que deve ser melhor analisado. Há indicadores de elevadíssima relevância em um setor de trabalho. Nesse caso, um desempenho péssimo de um profissional em um, apenas um indicador, pode afetar fortemente o



desempenho de todo um setor. Pode-se presumir que em uma empresa privada, o profissional correria risco de ser dispensado. Já com o modelo de pontuação implementado, a avaliação do profissional permanece quase intacta (reduz-se em no máximo cinco pontos).

Por outro lado, para que a avaliação de desempenho seja aceita, é imprescindível que seja facilmente compreensível, o que dificulta a proposição de sugestões complexas. Em função do disposto na análise acima, recomenda-se refletir sobre a atribuição de pesos diferenciados para determinados indicadores ou fatores de avaliação, em função da criticidade para o desempenho de um setor ou mesmo de uma função.

#### 5.1.4 Forma de apresentação do instrumento e avaliação: em papel ou informatizado

O instrumento de avaliação, um questionário, pode ser preenchido em um formulário em papel ou em meio informatizado. A decisão de utilizar um formulário eletrônico decorreu da intenção de privilegiar a agilidade e o uso da avaliação de desempenho como ferramenta de gestão. Embora a assinatura possa ser relevante, não foi considerada fundamental, sendo necessária apenas em caso de recurso do avaliado.

O questionário informatizado teve muito boa aceitação. Foram recebidos comentários positivos relacionados à agilidade, facilidade de uso e manutenção dos registros.

#### 5.1.5 Não aplicabilidade de algumas questões

Alguns indicadores não seriam aplicáveis a determinados servidores ou grupos de servidores. Até o fechamento da publicação não foram implementadas soluções.

As pessoas que mencionaram que algumas questões não são aplicáveis para determinados grupos de trabalhadores ou funções não exemplificaram. Todos os indicadores se mostram aplicáveis, em maior ou menor grau. Contudo, alguns não são de óbvia aplicação, exigindo orientação.

Propõe-se elaborar texto orientativo em relação a cada indicador. O texto poderia ser exposto como comentários das células da planilha.



## 5.2 Obstáculos relacionados à aplicação da avaliação

### 5.2.1 Subjetivismo e Unilateralidade

O subjetivismo existe quando se atribui ao avaliado qualidades e defeitos conforme valores, experiências e interesses pessoais em detrimento de critérios claros e definidos. A Unilateralidade se refere à valorização, por parte do avaliador, de aspectos que ele julga importantes, mas não o são para a organização ou para a função do avaliado.

Buscou-se minimizar tais obstáculos através de indicadores claros e precisos, assim como com transparência na pontuação e treinamento para os avaliadores e avaliados. Mas percebe-se que eles ainda persistem.

Durante os treinamentos foram constatadas divergências de entendimento em vários indicadores e não houve participação de algumas Diretorias nos treinamentos. Além disso, há elevada rotatividade da força de trabalho: colaboradores eventuais, terceirizados, estagiários e até mesmo servidores, sejam efetivos, cedidos, comissionados ou temporários.

O subjetivismo pode também ser percebido em uma análise comparativa das pontuações atribuídas pelas diversas Diretorias e pelos centros regionais (Centresafs). Embora não haja motivos para a existência de diferenças significativas na pontuação média, foram constatadas pontuações excessivamente elevadas em algumas Diretorias, o que indica tendência à benevolência dos avaliadores (três delas ficaram com média geral acima de 95).

Para melhorar tais aspectos pode ser realizada uma pesquisa sobre o entendimento dos critérios: um questionário sobre como cada entrevistado interpreta cada um dos indicadores. Com base nas respostas do questionário, não somente podem ser idealizados ajustes na definição dos indicadores, mas também pode ser planejado um novo treinamento.

Além disso, como decorrência da elevada rotatividade da força de trabalho, novos treinamentos devem ser agendados a cada ciclo de avaliação. Adicionalmente, podem ser preparados comentários elucidativos, a serem incluídos no questionário informatizado de avaliação de desempenho.

Quanto à tendência de excessiva benevolência de avaliadores de algumas Diretorias e Centresafs, recomenda-se trabalho individualizado de leitura e



interpretação dos critérios, fatores de pontuação e indicadores. Nova análise estatística deve ser realizada a cada ciclo de avaliação, a fim de identificar tendências de pontuação que possam estar afetadas pelo subjetivismo. A excessiva benevolência é tratada de modo específico mais adiante.

Finalmente, a definição de objetivos e metas setoriais e individuais, e o acompanhamento periódico desses objetivos e metas por indicadores de desempenho, podem contribuir decisivamente para reduzir os conflitos relacionados à subjetividade das avaliações de desempenho.

### 5.2.2 Tendência central

A tendência central consiste em atribuir apenas conceitos no ponto médio da escala. Os conceitos excelente ou péssimo seriam exceções. Buscou-se minimizar os efeitos da tendência central com a definição precisa dos critérios de avaliação e com treinamentos. Mas, a tendência central também pode ser causada pela baixa disposição para tomada de decisões que impliquem em prejuízo ao avaliado, aspecto mais bem analisado adiante.

### 5.2.3 Efeito halo

Refere-se à avaliação de todos os aspectos da mesma forma, reproduzindo a média da percepção. Buscou-se minimizar o efeito halo com treinamentos e utilizando uma escala de cinco pontos no questionário. O destaque da auto-avaliação realizada pelo avaliado no formulário do avaliador também ajudou a minimizar tal obstáculo

No primeiro ciclo de avaliação, foi constatada a ocorrência de efeito halo em 25 questionários concentrados em pessoas da ESAF-sede que não participaram de treinamentos e pessoas de dois Centresafs, o que permite concluir que treinamentos são eficazes para reduzir este problema. Como já mencionado anteriormente, é necessária realização de treinamentos constantes sobre a avaliação de desempenho.

Segundo Malhotra (2004), o efeito halo é reduzido com um questionário objetivo com respostas contendo variadas quantidades de alternativas ou trocando-se a ordenação melhor-pior, da esquerda para a direita e da direita para a esquerda aleatoriamente ao longo do questionário.



#### 5.2.4 Falta de memória (ou recenticidade)

Ater-se aos últimos acontecimentos, em detrimento de fatos ocorridos há mais tempo, prejudica a fidedignidade da avaliação. Os treinamentos foram importantes para prevenir esse obstáculo.

Durante os treinamentos foi identificada a ocorrência justamente do efeito oposto à recenticidade: alguns indicadores eram avaliados em relação a ocorrências antigas, ou seja, em relação à imagem do avaliado que permanecia na memória do avaliador. A confusão temporal é reforçada pela ausência de objetivos e metas, que deveriam ser definidos pelas chefias. Então, se todos tivessem objetivos e metas, com registros sobre o alcance ou não das metas nos prazos definidos, a confusão temporal seria reduzida. Este é um ponto, então, muito importante na condução das avaliações e todos devem estar aptos a realizá-los.

#### 5.2.5 Falta de técnica

Segundo Lacombe e Heilborn (2003), julgar apenas com base no bom senso, sem discernir informações importantes das irrelevantes, afeta a qualidade da avaliação de desempenho.

No decorrer do primeiro ciclo de avaliações verificou-se que, à medida que as dúvidas eram sanadas, os avaliadores compreendiam o contexto do modelo que estava sendo implantado, bem como seus objetivos. Foi percebido, no entanto, necessidade de aprofundamento de treinamentos e de uma formação mais aprofundada em gestão.

A definição precisa de objetivos e metas setoriais e individuais e o respectivo acompanhamento por meio de indicadores de desempenho também pode ser uma excelente ferramenta para suprir a falta de técnica, uma vez que o componente de subjetividade da avaliação é substituído pelo grau de alcance das metas estabelecidas.

Na ESAF, Buscou-se minimizar a falta de técnica com a definição precisa dos indicadores e com treinamentos. Mas, também, recomenda-se que cada gestor defina para sua equipe objetivos e metas setoriais e individuais, em parceria com seus subordinados, e que esses sejam acompanhados periodicamente por meio de indicadores de desempenho. Ainda, é importante a realização de capacitações em gestão para os avaliadores (gestores).



### 5.2.6 Força do hábito

Consiste em julgar o avaliado da mesma forma que nos períodos anteriores, sem conseguir apontar variações no desempenho. Buscou-se minimizar a força do hábito com a definição precisa dos indicadores e com treinamentos que já foi bastante comentada neste trabalho. Capacitações em gestão e trabalhos comportamentais também seriam, a longo prazo, úteis para minimizar falhas decorrentes deste obstáculo, assim como a definição de objetivos e metas setoriais e individuais, com o respectivo acompanhamento por indicadores de desempenho.

Em razão da elevada quantidade de notas acima de 95 (74 das 223 avaliações, ou 33,2%), pode-se dizer que as soluções encontradas ainda não foram suficientes para reduzir de forma significativa este problema. Então, recomenda-se identificar, entre os avaliadores, quais dificuldades ainda persistem na condução das avaliações e reforçar os treinamentos, inclusive os de capacitação em gestão.

### 5.2.7 Baixa disposição para tomada de decisões que impliquem em prejuízo ao avaliado

A melhoria proposital dos resultados da avaliação com a finalidade de não prejudicar o avaliado e evitar futuros conflitos é prejudicial ao processo de, pois não reflete o verdadeiro desempenho do servidor. Para evitar tal prática foram feitos comentários no treinamento sobre a necessidade de que a avaliação espelhasse a realidade, mas ela foi identificada no primeiro ciclo de avaliação.

Em entrevistas informais realizadas, percebeu-se o receio de chefes em desmotivar subordinados ao agir com rigor na avaliação, assim como receio em disseminar a impressão de que o setor não é um bom local para trabalhar, causando a perda de servidores para outros setores e, ao mesmo tempo, criando barreiras quanto à vinda de novos servidores.

Outra barreira explícita diz respeito à retirada das gratificações. Conforme previsto na Portaria Interministerial, a avaliação de desempenho cuja nota seja inferior a 60 determina a perda da gratificação até que, em uma próxima, a nota alcançada seja igual ou superior a 60. Percebeu-se, mediante entrevistas, que há chefes que, embora não aprovem o trabalho de um ou outro servidor, aumentam artificialmente a nota de sua avaliação, de forma que o servidor não perca a sua gratificação.



Como proposta para reduzir esses problemas, poderia-se atrelar ao menos parte da avaliação aos resultados de indicadores organizacionais, que devem incluir feedback dos principais clientes e usuários dos serviços prestados.

Recomenda-se ainda que sejam criados e utilizados objetivos e metas setoriais e individuais que sirvam de parâmetro para avaliação. Os subordinados poderiam, assim, ser avaliados com relação ao alcance de suas metas individuais, sendo que a composição, no setor, das metas individuais devem ser compatíveis com os indicadores setoriais apresentados.

### **5.3 Obstáculos relacionados ao processo de implementação da avaliação**

#### **5.3.1 Supervalorização ou desvalorização da avaliação:**

Refere-se a acreditar que um instrumento de avaliação irá melhorar imediatamente cada aspecto do desempenho no trabalho ou, ao contrário, que não é útil para aprimorar o desempenho. A fim de reduzir essas possibilidades de super ou desvalorização da avaliação, foram feitas apresentações que incluíam a forma como a avaliação de desempenho se relacionava com a gestão de pessoas e esta com o mapa estratégico da instituição.

Conforme já mencionado anteriormente, as avaliações de desempenho objetivam alicerçar as ações dos gestores, nortear e mensurar o processo de treinamento e desenvolvimento, facilitar o feedback e facilitar o progresso das organizações. Elas consistem em uma das ações de um sistema de gestão de pessoas. Capacitações em gestão podem ser úteis para o entendimento da real dimensão e das reais possibilidades de um sistema de gestão de pessoas.

#### **5.3.2 Posições contrárias**

Diz respeito a posicionar-se de forma contrária à realização de avaliação de desempenho com incredulidade em relação aos benefícios, independente de quaisquer argumentos. Buscou-se reduzir posições contrárias com o envolvimento na pesquisa de campo e com treinamentos realizados no início do primeiro ciclo de avaliação.

Em razão da baixa adesão na pesquisa de campo não se pode afirmar que houve sentimento de propriedade por parte da força de trabalho em relação ao



questionário concebido. Conforme verificado em avaliações institucionais, a cultura predominante na ESAF é consequência direta de uma gestão ainda não completamente estruturada.

Recomenda-se a adoção de um modelo de gestão estratégica, que priorize a continuidade dos projetos e ações, com a forte liderança e participação da alta direção. Capacitações em gestão também podem se mostrar úteis para reduzir, a médio e longo prazo, posições contrárias.

### 5.3.3 Cultura organizacional pouco voltada à gestão por resultados

Na cultura da ESAF havia ainda pouca valorização de técnicas de gestão, implicando em baixo envolvimento tanto de avaliadores e avaliados. As soluções aplicadas se limitaram à definição precisa de indicadores e à realização de treinamentos, mas é importante que haja investimento em ações de capacitações para os gestores, mudando essa cultura.

### 5.3.4 Ausência de um departamento formal na estrutura organizacional, responsável por gestão de pessoas e avaliação de desempenho

Não há, na ESAF, um setor estruturado responsável por gestão de pessoas. A Direção-Geral definiu “Estruturação da Área de Gestão com Pessoas” como um dos onze projetos estratégicos a serem trabalhados no decorrer dos anos de 2009 e 2010. O projeto foi lançado em novembro de 2009, mas foi interrompido em janeiro de 2010. É importante retomar a execução do projeto, com a definição de novos membros na equipe.

### 5.3.5 *Feedback*

Na condução da avaliação de desempenho, há a necessidade de *feedback* adequado do superior ao subordinado. Este tema foi incluído nos treinamentos e no texto de orientação em procedimento operacional padrão. No que tange aos treinamentos, a discussão sobre *feedback* limitou-se a não mais que cinco minutos, apenas informando à força de trabalho para que cobrassem, de seus respectivos superiores, sobre a obrigatoriedade do *feedback*

Já o texto de orientação sobre como dar e receber *feedback* foi bastante elogiado e despertou interesse de Diretores. Contudo, esses mesmos Diretores declararam sentir falta de um treinamento prático mais aprofundado. Algumas ações





isoladas foram realizadas para alguns Diretores e seus subordinados, no sentido de dar um treinamento específico sobre o tema. Tais ações deverão ser incluídas no próximo Plano de Capacitação da ESAF.

#### 5.3.6 Distorções no entendimento do processo de avaliação

Houve falhas no entendimento dos objetivos gerais do processo de avaliação de desempenho, gerando posições contrárias, efeito de halo e notas excessivamente altas. Foi percebido que um aspecto não foi adequadamente compreendido por muitos integrantes da força de trabalho: a escala de avaliação. Foi comentado por Diretores que eles se sentiam incapazes de atribuir conceito na parte inferior da escala, por não terem algo concreto que respaldasse tal julgamento. Fato é que os conceitos da parte superior da escala deveriam sempre vir respaldados por evidências muito fortes ou boas evidências demonstradas pelo subordinado. Porém, foram maciçamente atribuídos, provavelmente em razão do hábito de uso de escalas com conceitos do tipo excelente, bom, regular, etc..

Buscou-se minimizar as distorções no entendimento do processo de avaliação com a definição precisa dos indicadores e com treinamentos.

#### 5.3.7 Falhas na programação do questionário informatizado

Foram detectadas algumas falhas de segurança ou de cálculo existentes no questionário informatizado de avaliação de desempenho. Além da revisão pelo próprio programador, foram realizados testes pelos membros da equipe de avaliação de desempenho e por membros da Diretoria. Além disso, o primeiro ciclo de avaliações foi experimental. As falhas identificadas não tiveram implicações legais.

#### 5.3.8 Periodicidade

A periodicidade da avaliação deve ser cuidadosamente planejada. Frequência excessiva de avaliação pode ser desnecessária e gerar insatisfação, enquanto que espaçamentos prolongados podem distorcer os resultados e dificultar o acompanhamento e o *feedback*.

Na ESAF ficou definido que a avaliação de desempenho teria periodicidade trimestral. Um espaçamento muito curto entre as avaliações, além de ser desnecessária, burocratiza o sistema de gestão e transmite a sensação de gasto



excessivo de tempo. Contudo, permite que se recupere de imediato a gratificação em caso de perda no ciclo anterior de avaliação. Já o espaçamento muito longo reduz a frequência de processos de avaliação / acompanhamento / *feedback* e abre margem para falhas de avaliação em função do excessivo tempo decorrido entre acontecimentos relevantes e a realização da avaliação.

Atualmente, ainda não há consenso sobre a melhor periodicidade. A maior parte das empresas privadas e ministérios utiliza frequência anual. Por determinação contida na Portaria Interministerial, a frequência de avaliação deve ser, no mínimo, anual.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho foram apontadas as principais questões referentes ao processo de implantação da avaliação de desempenho na ESAF após a realização dos dois primeiros ciclos de avaliações. Verificou-se como é imprescindível uma análise detalhada das situações ocorridas durante a implantação, como parte de um processo de melhoria contínua e concluiu-se pela necessidade de interligação entre o modelo criado para avaliação do desempenho de profissionais e os demais componentes do sistema de gestão de pessoas.

As situações levantadas foram analisadas à luz principalmente da legislação e de pesquisas bibliográficas e constatou-se que o modelo de avaliação de desempenho implantado da ESAF teve inúmeras virtudes, representando notável avanço em relação ao modelo anterior. Foram identificados diversos pontos fortes no processo, como a participação na formulação do questionário, a adoção de um instrumento informatizado e a implementação da avaliação dentro de um conceito de gestão, em que a avaliação em si não importa tanto quanto o acompanhamento contínuo do desempenho, a aproximação entre chefes e subordinados e o momento de reflexão proporcionado para que se reflita sobre as melhorias necessárias e os objetivos a serem perseguidos.

Conforme verificado, o sistema de gestão se encontra em sua fase inicial, e a consolidação demanda tempo, em um processo natural de melhoria contínua. Apesar do indiscutível avanço, ainda há extensa margem para melhorias, algumas de simples execução, outras que demandam um planejamento mais detalhado, mas



todas de possível implementação em curto ou médio prazo e com efeitos práticos relevantes.

Embora as respostas obtidas na pesquisa tenham sido específicas para a ESAF, outras organizações podem analisá-las e encaminhar as soluções conforme suas particularidades. Assim, conclui-se que a pesquisa cumpriu sua função de contribuir para a gestão da própria ESAF e tem elevado potencial para contribuir com outras organizações, sejam públicas ou privadas.

Como era de se esperar, os resultados obtidos dizem respeito apenas ao processo de implantação da avaliação de desempenho na ESAF. Muito embora tenham acontecido situações diversificadas, elas dizem respeito apenas ao momento histórico por ela vivenciado. Muitas outras situações poderiam ter ocorrido em outros momentos históricos. Além disso as propostas também devem ser consideradas como representativas de sua atual cultura organizacional. Deve-se ter considerável atenção ao se transpor as propostas para outras organizações e, mesmo para a própria ESAF, uma análise deverá ser realizada caso se decida implantar as propostas em um futuro de médio prazo.



## REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis César G. Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional. São Paulo: Atlas, 2006.

BRANDÃO, Hugo Pena et al. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro 42(5):875-98, set/out. 2008.

BRASIL. Portaria Interministerial nº 438, de 4 de dezembro de 2009. Diário Oficial da União, Imprensa Nacional, Brasília, 7 dez. 2009, seção 1, p. 89.

BRASIL. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Diário Oficial da União, Imprensa Nacional, Brasília, 24 fev 2006, seção 1, p. 3.

BRASIL. Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010. Diário Oficial da União, Imprensa Nacional, Brasília, 22 mar 2010, seção 1, p. 1.

BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Diário Oficial da União, Imprensa Nacional, Brasília, 20 dez 2005, seção 1, p. 37.

BRASIL. Lei nº 11.907, de 02 de fevereiro de 2009. Diário Oficial da União, Imprensa Nacional, Brasília, 03 fev 2009, seção 1, p. 1.

BRASIL. Ministério da Fazenda. Escola de Administração Fazendária. Portaria nº 170, de 15 de dezembro de 2008. Brasília. Disponível na intranet da ESAF: <[http://10.206.75.101/joomla/index.php?option=com\\_content&view=category&id=44&Itemid=36](http://10.206.75.101/joomla/index.php?option=com_content&view=category&id=44&Itemid=36)>. Acesso em 25 de junho de 2010.

BRASIL. Ministério da Fazenda. Escola de Administração Fazendária. Portaria nº 184, de 27 de novembro de 2009. Brasília. Disponível na intranet da ESAF: <[http://10.206.75.101/joomla/index.php?option=com\\_content&view=article&id=54:p184&catid=40:p2009&Itemid=34](http://10.206.75.101/joomla/index.php?option=com_content&view=article&id=54:p184&catid=40:p2009&Itemid=34)>. Acesso em 25 de junho de 2010.

BRASIL. Ministério da Fazenda. Escola de Administração Fazendária. Portaria nº 200, de 16 de dezembro de 2009. Brasília. Disponível na intranet da ESAF: <[http://10.206.75.101/joomla/index.php?option=com\\_content&view=article&id=52:p200&catid=40:p2009&Itemid=34](http://10.206.75.101/joomla/index.php?option=com_content&view=article&id=52:p200&catid=40:p2009&Itemid=34)>. Acesso em 25 de junho de 2010.



BRASIL. Ministério da Fazenda. Escola de Administração Fazendária. Questionário de Avaliação de Desempenho. Brasília. Disponível em [http://www.esaf.fazenda.gov.br/esafsite/procedimentos\\_administrativos/proc\\_administrativos.html](http://www.esaf.fazenda.gov.br/esafsite/procedimentos_administrativos/proc_administrativos.html). Acesso em 25 de junho de 2010.

CARBONE, Pedro Paulo, et al. Gestão por competências e gestão do conhecimento. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CARVALHO, Antonio Ivo de Carvalho et al. Escolas de governo e gestão por competências: mesa redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração Geral e Pública. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DUTRA, Joel; FISCHER, André Luiz; AMORIM, Wilson Aparecido da Costa. Gestão de Pessoas: desafios estratégicos nas organizações. São Paulo: Atlas, 2009.

ENCINAS, Rafael; ALBERNAZ, Leonardo. Curso on-line Gestão Governamental p/ EPPGG –MPOG 2009 – Análise de Caso. Brasília: Ponto dos Concursos, 2009.

Fundação Nacional da Qualidade. Cadernos Compromisso com a Excelência: pessoas (Série Cadernos Compromisso com a Excelência). São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment: Harvard Business School Press, 2001.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto José Luiz. Administração: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

MALHOTRA, Naresh. Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada. São Paulo: Artmed Editora, 2004.

MARTINS, Humberto Falcão et al. Um guia de Governança para Resultados na Administração Pública. Brasília: Publix Editora, 2010.



---

**AUTORIA**

**Carlos Eduardo Uchoa** – Servidor da Escola de Administração Fazendária – ESAF

Endereço eletrônico: carlos.uchoa@fazenda.gov.br

**Paulo Mauger** – Diretor da Diretoria de Cooperação – DIRCO – da Escola de Administração Fazendária - ESAF

Endereço eletrônico: paulo.mauger@fazenda.gov.br

**Patrícia Aguiar Cunha Vieira** – Servidora na Escola de Administração Fazendária - ESAF

Endereço eletrônico: patricia.vieira@fazenda.gov.br

**Valéria Giorgetti** – Servidora na Escola de Administração Fazendária - ESAF

Endereço eletrônico: valeria.giorgetti@fazenda.gov.br



## **Estudo de Caso 4- Capacitação**

### **Avaliação de Necessidades de Treinamento a Partir do Mapeamento de Competências: Um Relato da Experiência da Aneel**

*Carlos Henrique Rodrigues*

Relato de experiências exitosas na área de gestão de pessoas da administração pública federal  
Área Temática: Diagnóstico de Necessidades de Capacitação e Elaboração do PAC

**II Encontro Nacional de Desenvolvimento de Pessoas 2011**

## **IDENTIFICAÇÃO**

**Título:** Avaliação de necessidades de treinamento a partir do mapeamento de competências – um relato da experiência da ANEEL

**Área Temática:** Diagnóstico de Necessidades de Capacitação e Elaboração do PAC

**Autor:**

**Carlos Henrique Rodrigues**

Analista Administrativo/Coordenador de Capacitação e Desenvolvimento

Agência Nacional de Energia Elétrica

Endereço eletrônico: [caique@aneel.gov.br](mailto:caique@aneel.gov.br)

Telefone: (61) 2192-8230

**Apresentação do trabalho:** Carlos Henrique Rodrigues



**Avaliação de necessidades de treinamento a partir do mapeamento de competências –  
um relato da experiência da ANEEL.**

**Resumo:** Este artigo apresenta a experiência da Agência Nacional de Energia Elétrica, no processo de Avaliação de Necessidades de Treinamento a partir do mapeamento de competências considerando o contexto organizacional, com o objetivo de alinhar as políticas e práticas de treinamento, desenvolvimento e educação às necessidades institucionais e desafios estratégicos, atendendo ao Decreto 5.707, de 27 de fevereiro de 2006 que instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. O trabalho apresenta de forma resumida os passos e métodos utilizados para o diagnóstico das competências essenciais e gerenciais necessárias à Agência para o cumprimento de seus desafios estratégicos para o período de 2009 a 2012, considerando as competências requeridas para todos os servidores, aquelas específicas para cada unidade e para o indivíduo. Ao final apresenta-se uma breve visão dos resultados obtidos com a implementação do método.

Carlos Henrique Rodrigues

Brasília, agosto de 2011

## **1. APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**

Criada por meio da Lei nº 9.427 de 26 de dezembro de 1996, a ANEEL, autarquia sob regime especial, vinculada ao Ministério de Minas e Energia (MME), possui como principal finalidade regular e fiscalizar a produção, transmissão, distribuição e comercialização de energia elétrica, em conformidade com as políticas e diretrizes do governo federal. Fruto do processo de modernização do aparelho estatal a ANEEL, bem como as demais instituições denominadas Agências Reguladoras, usufruem de personalidade jurídica própria e gozam de autonomia patrimonial, financeira e administrativa, sendo que em 06 de outubro de 1997, por meio do Decreto nº 2.335, foi constituída a Agência, bem como aprovado o regimento interno da Agência.

De acordo com a lei de criação e o regimento interno, a estrutura organizacional da Agência foi estabelecida de forma horizontalizada com enxugamento de níveis hierárquicos, estruturada de acordo com os processos organizacionais.

A gestão da Agência se dá por meio de uma Diretoria Colegiada, composta por cinco diretores, todos indicados pelo Presidente da República, com mandatos fixos de quatro anos, prorrogáveis por igual período. De acordo com a estrutura regimental o Diretor Geral possui competências e prerrogativas específicas, porém as decisões devem ocorrer de forma colegiada.

Por opção então da Agência, não há subordinação de nenhuma unidade interna a um diretor em específico, sendo todos os assuntos, quer de natureza técnica ou administrativa, tratados e deliberados no colegiado.

Nos primeiros anos de sua criação o quadro de pessoal da ANEEL, era composto essencialmente por servidores contratados em regime temporário, por meio de processo seletivo simplificado, servidores de livre provimento, vindos do próprio setor elétrico, e por servidores públicos efetivos vindos de outras carreiras da Administração Pública.

Em 2004, a ANEEL e as demais Agências começaram a passar por um profundo processo de reestruturação, tendo em vista a criação, por meio da Lei nº 10.871 de 20 de maio, de carreiras e organização de cargos efetivos exigindo a partir de então um processo de substituição do quadro funcional temporário, por um quadro formado por servidores efetivos que ingressariam por meio de concurso público de provas e títulos.

A lei 10.871/2004 criou basicamente dois tipos de carreira para as Agências, as de nível superior, composta pelas carreiras de Especialista em Regulação e a de Analista Administrativo, e as de nível médio, composta pelas carreiras de Técnico em Regulação e Técnico Administrativo voltadas para as atividades finalísticas e atividades meio respectivamente.

No caso específico da ANEEL, foram criadas como de nível superior a de Especialistas em Regulação de Serviços Públicos de Energia com um quadro total previsto de 365 servidores, e a de Analista Administrativo prevendo 200 servidores. Para o nível médio, foi prevista a carreira de Técnico Administrativo, com previsão de 200 vagas, totalizando um quadro de 765 servidores efetivos.

Em consonância com a visão das Agências como instituições desburocratizadas, com estrutura moderna de funcionamento, as carreiras foram criadas com descrições de responsabilidades abrangentes, remuneração variável em função de avaliação de desempenho. Trouxe ainda que o avanço do servidor na carreira dependa de, entre outros fatores, competência, aqui expressando o desempenho efetivamente percebido no exercício das atividades, e da qualificação profissional, aqui retratando a busca pelo aprendizado contínuo ao longo da carreira. Dessa forma com a Lei procurou-se criar carreiras multifuncionais, cuja remuneração estivesse vinculada aos resultados de desempenho individual e organizacional e em que o avanço dependesse também da participação em ações de capacitação, assegurando assim a visão do aprimoramento contínuo.

Como resultado da Lei 10.871/2004 e de um Termo de Ajuste de Conduta celebrado entre a ANEEL e o Ministério Público do Trabalho, foi realizado ainda em 2004, o primeiro concurso público, sendo que no primeiro semestre de 2005 ocorreu o ingresso do primeiro quadro de pessoal próprio da Agência, sendo realizado novo concurso no ano de 2006 e em 2007 concluiu-se o processo de substituição do quadro temporário por um efetivo, composto por servidores aprovados em concurso público, promovendo assim uma renovação expressiva do quadro de pessoal.

Atualmente a ANEEL encontra-se estruturada em 25 unidades, agrupadas de acordo com os macro-processos organizacionais que englobam as atividades de Regulação Técnica, Regulação Econômica, Fiscalização, Concessão e outorgas, Planejamento e gestão, e Apoio à Decisão.

Cada unidade possui um titular nomeado pela Diretoria Colegiada, e um assessor que atua como substituto em suas ausências e impedimentos. Com um quadro de 742<sup>1</sup> é composta por servidores efetivos, de livre provimento, servidores de quadro em extinção e cedidos/requisitados de outras carreiras da APF. Conta ainda com uma Procuradoria Jurídica, vinculada à Advocacia Geral da União, com quadro de procuradores dedicados especificamente ao contexto da Agência.

Uma das unidades ligadas ao macro-processo de planejamento e gestão é a Superintendência de Recursos Humanos, responsável pela elaboração e implementação das políticas de gestão de pessoas no contexto interno.

Dentre as diversas práticas sob a responsabilidade da SRH, destaca-se aquela que atua no processo de desenvolvimento pessoal e profissional dos servidores da Agência, política essa estabelecida por meio da Norma de Organização nº 002/2003, que demonstra a preocupação com premissas ligadas ao auto-desenvolvimento e a concepção de uma política baseada na visão da capacitação construída com o intuito de fortalecer o alcance dos resultados organizacionais e crescimento dos indivíduos.

Uma das responsabilidades da SRH, no processo de implementação da política de desenvolvimento é a avaliação das necessidades de TD&E com vistas à elaboração do Plano Anual de Capacitação, instrumento criado pelo Decreto 5.707/2006.

Com o objetivo de atender ao Decreto, bem como o intuito de alinhar os programas de capacitação de forma mais clara às necessidades institucionais, colaborando tanto com os servidores quanto o alcance dos resultados esperados pela organização.

Justamente com esse objetivo, no ano de 2009 a SRH promoveu o mapeamento das competências essenciais a todos os servidores da Agência com vistas a cumprir a missão institucional, bem como dirigir melhor os esforços com a capacitação de servidores de forma a otimizar o gasto dos recursos públicos destinados para este fim, atendendo às diretrizes estabelecidas pelo Decreto 5.707/2006.

## **2. JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA**

O presente trabalho tem por objetivo apresentar a experiência da Agência Nacional de Energia Elétrica no processo de Avaliação de Necessidades de Treinamento

---

<sup>1</sup> Posição em 31/07/2011

(ANT), realizado a partir de um modelo de competências. Pretende-se com este trabalho contribuir para o aprimoramento do processo de ANT nas organizações públicas, considerando as diretrizes, premissas e instrumentos da Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal (PNDP), estabelecidos por meio do Decreto nº 5.707/2006.

A relevância deste trabalho encontra-se no fato de relatar uma experiência bem-sucedida no uso do mapeamento de competências considerando os diversos atores e níveis organizacionais, no processo de identificação e avaliação de necessidades de capacitação que possibilitou a elaboração de um Plano Anual de Capacitação mais alinhado aos interesses institucionais e voltado para o aprimoramento de competências consideradas essenciais para o cumprimento da missão institucional do órgão.

Dessa forma, conhecer quais os esforços e experiências que os órgãos e entidades da Administração Pública Federal (APF) têm empreendido no sentido de implementar a política instituída, se apresenta como tema de relevante importância, em especial aqueles que já buscam em seu processo de implementação aplicar os conceitos e diretrizes indicados no Decreto.

Assim, cremos que ao apresentar a experiência da Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL) no processo de construção de seu Plano Anual de Capacitação, considerando um sistema de gestão por competências, pode trazer grandes benefícios para outros órgãos e entidades da APF, auxiliando-os no processo de implementação da Política, por meio do simples compartilhar de experiências, bem como possibilitará o avanço da pesquisa científica em TD&E e políticas de gestão de pessoas no âmbito das instituições públicas.

### **3. OBJETIVOS**

O principal objetivo do trabalho, foi mapear as competências essenciais e gerenciais necessárias para o alcance dos desafios estratégicos propostos para a Agência para o período de 2009 a 2012, possibilitando a elaboração de um Plano Anual de Capacitação mais alinhado aos interesses institucionais, democratizando as oportunidades de acesso às capacitações e promovendo o aprimoramento contínuo dos servidores.

## **4. METODOLOGIA**

O processo de mapeamento se deu em quatro grandes etapas, a primeira, que contemplou a apresentação do projeto e sensibilização da Diretoria e lideranças, divulgando o projeto, quais seriam suas etapas e nivelando a compreensão sobre o uso do termo, sempre relacionando o trabalho ao realizado em 2004; a segunda, por meio de pesquisa documental e bibliográfica, a fim de resgatar esforços anteriormente utilizados na Agência para mapear as competências necessárias ao seu corpo funcional, bem como com o propósito de nivelar entendimento sobre os principais conceitos envolvidos no Decreto e no processo de mapeamento das competências; a terceira que contou com a realização de grupos focais com os titulares e substitutos de cada unidade organizacional; a quarta e última que envolveu a consulta direta ao quadro de servidores.

A partir da pesquisa documental, identificou-se que em 2004 havia sido contratado serviço especializado de consultoria com o intuito de realizar o mapeamento de competências requeridas ao corpo funcional da Agência. A partir do material produzido nesse trabalho de consultoria, revisado e aprimorado a partir de pesquisa bibliográfica, foi elaborado um dicionário de competências que apresentavam, por meio de frases descritivas de comportamentos, com uma proposta de definição e indicação comportamentos que caracterizavam os níveis de complexidade em que essas competências podem ser entregues no contexto do trabalho.

### **4.1.1. AVALIAÇÃO DAS NECESSIDADES NO NÍVEL ORGANIZACIONAL**

Após a formulação do dicionário, composto ao todo por 14 competências, foram realizados grupos focais considerando os agrupamentos das unidades de acordo com os macro-processos institucionais. Os grupos foram formados pelos titulares das unidades, que em um primeiro instante avaliavam a descrição das competências, bem como dos graus de complexidade apresentados, inicialmente por meio da leitura individual e em seguida por meio da discussão com os demais titulares participantes do grupo. Todos os grupos focais foram mediados por servidores da própria SRH e funcionaram em espaço físico próprio, objetivando tirar os titulares de suas rotinas criando ainda um espaço para a troca de percepções entre os participantes.

Nos grupos focais, os titulares e substitutos eram levados primeiro a ler material institucional em que constava a relação dos desafios estratégicos da Agência para o

período de 2009 a 2012, buscando identificar em quais desafios a unidade sob sua responsabilidade atuava como responsável e em quais atuava como parceiros estratégicos.

Em seguida os líderes e assessores eram convidados a, individualmente, lerem o dicionário e avaliar a clareza semântica das descrições das competências, bem como da descrição dos comportamentos que indicavam a complexidade com que a competência poderia se manifestar, sendo as sugestões avaliadas e acatadas pela SRH durante a reunião.

Ainda nos grupos focais, num segundo momento os participantes foram orientados a classificar as competências descritas entre “essenciais” que seriam aquelas destinadas a todos os que atuam na ANEEL e as “gerenciais” específicas para aqueles que atuam na gestão das equipes e processos de trabalho, para em seguida, eleger quatro competências que considerassem mais importantes para que a ANEEL cumprisse seu papel institucional e conseguisse atender aos desafios estratégicos, priorizando-as em uma escala de um a quatro pontos, sendo um a mais prioritária e quatro a menos prioritária.

De forma similar os participantes deveriam fazer o mesmo processo com as competências classificadas como gerenciais, apontando dentre essas, três como prioritárias, classificando-as também, de forma similar sendo um a mais importante e três a menos importante.

Para identificação das competências, considerou-se a frequência com que cada uma foi priorizada nos grupos focais.

Após essa priorização os participantes do grupo focal foram orientados a avaliarem o grau de domínio esperado de cada grupamento de cargos nas competências eleitas, para com isso se obter o nível de entrega esperado de cada tipo de servidor, considerando as diferentes ocupações.

#### **4.1.2. AVALIAÇÃO DAS NECESSIDADES NO NÍVEL DO TRABALHO E DOS INDIVÍDUOS**

A etapa seguinte envolveu a participação dos servidores de forma geral, que foram convidados a participarem de oficinas em que realizaram uma auto-avaliação do grau de entrega nas competências essenciais, sendo que os que ocupam cargo de chefia preenchiam também avaliação das competências gerenciais.

Nas oficinas os servidores identificavam também os processos de trabalho em que atuavam e eram instadas a sugerir formas de aprimorarem as competências, indicando de acordo com cada competência conteúdos a serem desenvolvidos, indicando que tipo de ação e em que grau de aprofundamento, na sua visão poderia auxiliar no processo de aprimoramento das competências essenciais ou gerenciais.

A partir dessa indicação foi montado um banco de dados que continha, as informações funcionais como nome, unidade de lotação, junto aos dados obtidos do mapeamento, por servidor, indicando então 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.

Para auxiliar no processo foram selecionados multiplicadores do projeto, que envolveram tanto servidores que atuavam em RH quanto outros servidores que se interessaram pelo projeto e atuaram voluntariamente. Realizada essa etapa, todos os líderes de unidades receberam por meio eletrônico relação detalhada das auto-avaliações e indicações de conteúdos para desenvolvimento dos servidores para validarem junto às equipes e apontarem outras necessidades, não contempladas no levantamento individual, com vistas a inserem outros conteúdos que julgassem importantes para a unidade organizacional, podendo inclusive alterar as indicações feitas pelos servidores, desde que previamente consensado.



## 5. EXECUÇÃO

Na época da realização do mapeamento a Agência contava com um quadro aproximado de 587 servidores, dos quais 522, cerca de 90%, participaram dos grupos focais e oficinas o que demonstrou uma grande adesão por parte do público interno.

Dentre as competências apresentadas foram identificadas como essenciais as competências: comunicação, trabalho em equipe, senso público/conduta pública e especialização técnica, sendo esta última um competência que representa o domínio técnico em cada área de atuação de cada servidor, dessa forma o conteúdo varia de acordo com o cargo ou unidade em que o servidor se encontre espera-se um conjunto específico de conteúdos esperados. O quadro 1 apresenta as competências com as respectivas descrições adotadas.

Competência	Descrição
<b>Comunicação</b>	Capacidade de expressar idéias 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.
<b>Senso Público/ Conduta Pública</b>	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.
<b>Trabalho em equipe</b>	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.
<b>Especialização técnica</b>	Capacidade de aplicar efetivamente conhecimentos técnicos, procedimentos, normas e sistemas informatizados requeridos para atuação na sua unidade de exercício.

Quadro 1 – Competências essenciais

Para os cargos que ocupam cargo de chefia foram identificadas como competências gerenciais necessárias, a gestão de pessoas, a tomada de decisão e a visão estratégica, conforme descrição do quadro 2.

Competência	Descrição
<b>Gestão de Pessoas</b>	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.
<b>Tomada de Decisão</b>	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.
<b>Visão Estratégica</b>	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 2 – Competências gerenciais (cont)

A partir dos dados coletados nos grupos focais e nas oficinas com os servidores foi possível identificar as principais lacunas de entrega nas competências essenciais e gerenciais. Dentre as competências gerenciais a maior lacuna foi percebida na competência Gestão de Pessoas, enquanto que entre as essenciais, a maior lacuna foi na competência comunicação, como pode se ver na figura 1.

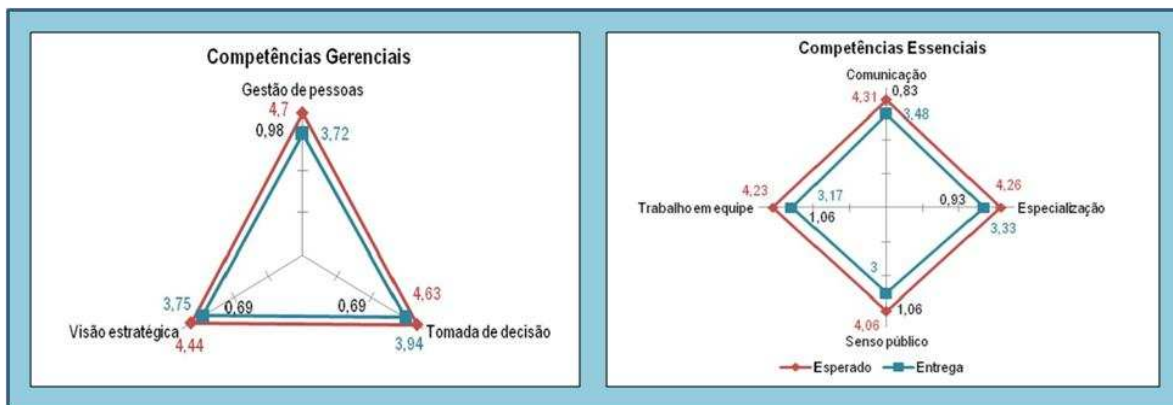


Figura 1 – Lacunas de competências

Além da visão geral das lacunas, foram verificadas as lacunas existentes de acordo com cada carreira e unidade, com vistas a dar um melhor direcionamento no processo de suporte organizacional oferecido especialmente pelos líderes, bem como no sentido de melhor direcionar os recursos e esforços com capacitação.

A partir da indicação feita pelos servidores nas oficinas foram identificadas as principais necessidades de capacitação, agrupando-se os principais conteúdos indicados por competência e avaliando a frequência com que o conteúdo foi mencionado.

Com esta avaliação foi elaborado o Plano Anual de Capacitação que serviu para apresentar de forma consolidada o resultado do trabalho, contendo a proposição inicial de atendimento das necessidades indicadas de acordo com os programas constantes na política interna de capacitação da ANEEL, considerando os diferentes níveis de necessidade apontados. O quadro 3 apresenta de forma resumida os principais conteúdos identificados para atendimento por meio de ações de capacitação.

Competência	Principais conteúdos identificados
<b>Trabalho em equipe</b>	Comunicação; Trabalho em equipe; Relacionamento interpessoal; Assertividade; Feedback; Empatia
<b>Senso público/conduta pública</b>	Políticas e desafios da ANEEL; Regulamentos e normas internas da ANEEL; ANEEL e seus inter-relacionamentos; Responsabilidade Socioambiental; Lei de criação da ANEEL; Ética no serviço público; Princípios e valores éticos; Ética e democracia.
<b>Comunicação</b>	Técnicas de apresentação; Redação Oficial; Expressão verbal; Novas regras

Quadro 3 – Principais conteúdos identificados nas competências essenciais e gerenciais

Competência	Principais conteúdos identificados
<b>Especialização técnica</b>	<b>Transversais:</b> Processo administrativo; Legislação aplicável ao setor Elétrico; Direito administrativo; Direito constitucional; Fundamentos do setor elétrico; Regulação de serviços públicos; Aplicativos Office 2007 (Excel, Word e Powerpoint). <b>Administrativos:</b> Administração Financeira e Orçamentária; Licitações e contratos; Gestão Pública; Gestão da informação; Planejamento Estratégico; Planejamento governamental (Plano Plurianual – PPA); Processos organizacionais <b>Técnico-especializados:</b> setor elétrico; regulação; direito; contabilidade, orçamento e finanças; economia.
<b>Gestão de pessoas</b>	Gestão de pessoas; Gestão e avaliação do desempenho; Liderança
<b>Tomada de decisão</b>	Análise de riscos e incertezas e técnicas de tomada de decisão; Técnicas de negociação; Técnicas de negociação; Análise de cenários e planejamento estratégico.
<b>Visão estratégica</b>	Visão sistêmica

Quadro 3 – Principais conteúdos identificados nas competências essenciais e gerenciais (cont)

A partir dos conteúdos foram construídas, considerando os programas de capacitação, propostas de ações de capacitação que abrangessem um conjunto que apresentasse demandas mais significativas.

Outro produto gerado pelo mapeamento foi uma relação individualizada dos conteúdos mapeados, que possibilitou um melhor direcionamento nas solicitações de participação, bem como a otimização dos esforços de capacitação, tanto no processo de identificação de potenciais participantes para ações promovidas internamente ou mesmo daquelas oferecidas para participação no mercado, possibilitando uma ação mais pró-ativa por parte da unidade de RH, que passou não apenas a receber solicitações, mas também a propor ações que atendessem às necessidades dos servidores e unidades.

## 6. RESULTADOS

A partir dos resultados obtidos obteve-se uma melhoria significativa no uso dos recursos destinados para a capacitação, universalizando-se melhor as oportunidades, aumentando a carga horária e o número médio de participações por servidor, ampliando-se ainda o percentual de participações em eventos internos, customizados às reais necessidades da Agência, como se pode ver no Quadro 4.

Indicador	Realizado 2009	Realizado 2010	Varição %
Investimento médio por servidor capacitado (R\$)	4.213,42	4.196,61	➡ -0,40%
Número de ações realizadas	351,00	360,00	➡ 2,56%
% de servidores capacitados	78%	94%	⬆ 19,85%
Média de horas de capacitação por servidor	71,40	93,43	⬆ 30,86%
Número médio de participações por servidor	2,70	4,24	⬆ 56,99%
Número de participações	1.451,00	2.522,00	⬆ 73,81%
% de participações em ações fechadas	29%	64%	⬆ 120,69%
% de participações em ações abertas	43%	33%	➡ -23,26%

Quadro 4 – Quadro comparativo resultados de capacitação 2009 x 2010

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Segundo Guimarães, Bruno-Faria e Brandão (2006) o processo de identificação e mapeamento das competências pode ter, na organização, várias finalidades, entre elas subsidiar a formulação de uma política ou plano de ação organizacional. Pelo presente relato, constata-se no caso concreto a indicação dos autores, pois o uso do mapeamento possibilitou a elaboração de um Plano de capacitação, dando maiores condições à Agência de construir um Plano de Capacitação mais direcionado às diversas necessidades do contexto da organização.

Ainda segundo os autores não há uma maneira única e certa para descrever competências, sendo que o processo de identificação faz parte do processo de decisão ou mesmo da finalidade que se pretende dar ao trabalho. Assim como o trabalho realizado na ANEEL, teve por objetivo subsidiar o planejamento das ações e práticas de TD&E, de acordo com a teoria ligada à avaliação de necessidades, é fundamental que se pondere os três níveis de necessidades, o da organização, do trabalho e das pessoas.

Percebe-se pelo trabalho descrito que o processo de mapeamento considerou os três níveis, uma vez que se preocupou tanto em identificar as competências essenciais a todos os servidores, realizando avaliações no nível dos cargos e unidades organizacionais, bem como no nível individual, pois considerou tanto a auto-avaliação por parte do servidor quanto buscou identificar junto aos indivíduos quais eram as necessidades específicas, uma vez que possibilitou a indicação de conteúdos a serem desenvolvidos, considerando não apenas as necessidades atuais do trabalho, mas necessidades futuras para o avanço e progressão na carreira.

Destaca-se ainda que o processo de avaliação considerou também o que Abbad, Freitas e Pilati (2006) denominam de fatores contextuais, uma vez que buscou associar o processo de priorização das competências, feito por meio dos grupos focais, aos desafios estratégicos da Agência para o período de 2009 e 2012, demonstrando inclusive a busca pelo alinhamento dos programas de TD&E às estratégias e objetivos organizacionais, considerando então os elementos contextuais, identificando lacunas de competências.

Com o trabalho realizado verificou-se ainda o atendimento ao disposto no Decreto nº 5.707/2006, uma vez que viabilizou a elaboração de um Plano Anual de Capacitação, construídos a partir da identificação de competências essenciais ao cumprimento da missão institucional e desafios estratégicos da organização.

O trabalho apresenta-se então como uma experiência bem sucedida do uso do mapeamento de competências com o intuito de elaborar um plano anual de capacitação, possibilitando o alinhamento entre o processo de capacitação e os objetivos institucionais, direcionando os esforços e recursos destinados a este fim.

The background of the page is a photograph of a school building. The building has a prominent red wall on the right side and a white wall on the left. There are several green trees in the foreground and background, partially obscuring the building. The overall scene is brightly lit, suggesting a sunny day.

"GESTÃO POR COMPETÊNCIAS"

CADERNO DE ATIVIDADES



## Atividade 1

### EXERCÍCIO SOBRE OS FATORES QUE DIFICULTAM A IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

#### ORIENTAÇÕES BÁSICAS:

As relações e a organização do trabalho vêm passando por vertiginosas transformações e a gestão de pessoas tem acompanhado esta tendência. No setor público não é diferente, as exigências da sociedade pela eficácia e efetividade da ação governamental têm colocado no centro da discussão um modelo de governança orientado para o alcance de resultados. Nesse contexto, assume destaque o modelo de gestão por competências, que, segundo a literatura, pode ser considerada uma boa ferramenta para a interação entre os modelos de orientação para resultados, estratégia institucional e as pessoas que compõem a organização. Este modelo foi introduzido na administração pública por meio do Decreto 5.707/2006 para orientar os processos de capacitação e desenvolvimento dos servidores, com vistas a contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão.

Com base nesta breve contextualização, reúna-se em um grupo, com outros 3 ou 4 participantes do curso com objetivo de:

- Discutir os possíveis obstáculos para a implantação do modelo de Gestão por Competências, considerando sua realidade organizacional;
- Identificar, pelo menos, três fatores que dificultam a implantação do modelo em sua organização;
- Registrar esses fatores em slides utilizando o programa *Powerpoint*;
- Debater em plenária.





## Atividade 2

### EXERCÍCIO SOBRE DESCRIÇÃO DE COMPETÊNCIAS POR DIMENSÃO E POR COMPLEXIDADE

#### ORIENTAÇÕES BÁSICAS:

A descrição da competência pode ser feita por meio do desdobramento das suas dimensões constituintes, ou seja, dos conhecimentos, habilidades e atitudes – CHAs. Aliado a isso, a noção de competência, se relaciona também com a de complexidade. Nesse enfoque, à medida que profissionais com maior nível de desenvolvimento têm maior capacidade de abstração, torna-se necessário um maior grau de sofisticação das competências (FLEURY; FERNANDES, 2007).

Estão descritas a seguir diversas competências, em sua maioria, extraídas de relatórios de diagnóstico, relatos de pesquisas e artigos publicados sobre o tema. Algumas foram elaboradas ou adaptadas especificamente para fins didáticos deste exercício.

Reúna-se em um grupo, com outros 3 ou 4 participantes do curso. Depois, com base na exemplificação apresentada, analise atentamente o conjunto de competências elencadas e elabore suas respectivas descrições POR DIMENSÃO (CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES) E POR COMPLEXIDADE.

#### Exemplo:

Competência: Negociação e Articulação	
	Articula e negocia com diferentes atores, considerando o contexto político-econômico, buscando um acordo satisfatório para ambas as partes.

#### Desdobramento POR DIMENSÕES:

<i>Conhecimentos</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Conhecimento da temática alvo da negociação<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Gestão de conflitos</li><li>▪ Técnicas de negociação</li></ul></li></ul>
<i>Habilidades</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Comunicar-se com clareza</li><li>▪ Capacidade de argumentar, persuadir e convencer</li><li>▪ Capacidade para lidar com pressões políticas e econômicas</li></ul>

<i>Atitudes</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Flexibilidade</li> <li>▪ Autoconfiança</li> <li>▪ Respeito às opiniões diversas             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Postura institucional</li> </ul> </li> </ul>
-----------------	--

### DESDOBRAMENTO POR NÍVEIS DE COMPLEXIDADE

Nível(s)	Atribuições e Responsabilidades
5	A. Participa da definição da agenda estratégica de negociação da instituição. B. Define, em comitê composto por atores representativos, elementos de negociação a curto, médio e longo prazo, C. Avalia tendências do contexto político-econômico identificando oportunidades e riscos ao processo de negociação D. Analisa os resultados parciais e finais alcançados no processo negocial para ambas as partes
4	A. Participa da definição dos elementos de negociação a curto e médio prazo para a instituição B. Identifica e articula atores representativos para compor o comitê de negociação C. Acompanha tendências do ambiente interno da instituição e do contexto econômico e político com vistas a subsidiar a identificação de oportunidades e riscos ao processo de negociação
3	A. Elabora relatórios técnicos que sistematizam indicadores gerenciais relacionados aos processos de gestão da instituição B. Articula gerentes da instituição e de instituições similares para fornecimento de informações necessárias ao processo negocial
2	A. Realiza contato com instituições similares para levantamento de dados e informações gerenciais necessárias ao processo negocial
1	A. Acompanha o cronograma de negociação observando aspectos relacionados a secretaria e logística envolvidos no processo.

**Mãos à Obra!!!!**

**Competência: Comunicação**

**TRANSMITE COM COERÊNCIA E CLAREZA AS INFORMAÇÕES NECESSÁRIAS AO TRABALHO, UTILIZANDO OS CANAIS ADEQUADOS.**

**Desdobramento POR DIMENSÕES:**

<b><i>Conhecimentos</i></b>	
<b><i>Habilidades</i></b>	
<b><i>Atitudes</i></b>	

**Desdobramento POR COMPLEXIDADE:**

<b>Nível(s)</b>	<b>Atribuições e Responsabilidades</b>
<b>5</b>	
<b>4</b>	
<b>3</b>	
<b>2</b>	
<b>1</b>	

Exercitando um pouco mais!!!

**Competência: 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**

**Desdobramento POR DIMENSÕES:**

<b>Conhecimentos</b>	
<b>Habilidades</b>	
<b>Atitudes</b>	

**Desdobramento POR COMPLEXIDADE:**

<b>Nível(s)</b>	<b>Atribuições e Responsabilidades</b>
<b>5</b>	
<b>4</b>	
<b>3</b>	
<b>2</b>	
<b>1</b>	

**Finalizando a atividade !!!**

**Competência: Gestão da Informação**

**TRATAR, CONSOLIDAR E DISPONIBILIZAR INFORMAÇÕES DE FORMA CLARA, OBJETIVA, SEGURA E TRANSPARENTE**

**Desdobramento POR DIMENSÕES:**

<b>Conhecimentos</b>	
<b>Habilidades</b>	
<b>Atitudes</b>	

**Desdobramento POR COMPLEXIDADE:**

<b>Nível(s)</b>	<b>Atribuições e Responsabilidades</b>
<b>5</b>	
<b>4</b>	
<b>3</b>	
<b>2</b>	
<b>1</b>	





### Atividade 3

## CLASSIFICANDO COMPETÊNCIAS DE ACORDO COM A TIPOLOGIA ADOTADA NO GUIA DA GESTÃO DA CAPACITAÇÃO POR COMPETÊNCIAS

#### ORIENTAÇÕES BÁSICAS:

De acordo com o conteúdo abordado, explicamos que dependendo da finalidade prática ou da abordagem teórica adotada as competências podem ser classificadas em diversas subcategorias em função da natureza e especificidade das atividades envolvidas.

No nível individual, no setor público as competências são classificadas de acordo com a tipologia adotada 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.

Reúna-se em um grupo, com outros 3 ou 4 participantes do curso. Depois, analise atentamente o conjunto de competências elencadas e classifique-as de acordo com as categorias de competências propostas pelo Sistema Capacitação.

<b>Competências transversais governamentais</b>	Competências básicas requeridas por todos os servidores públicos federais.
<b>Competências transversais organizacionais</b>	Competências necessárias a todos os indivíduos e equipes que atuam no âmbito da instituição.
<b>Competências setoriais técnicas</b>	Competências necessárias ao desempenho de atividades de assessoramento ou operacionais, que não requerem o exercício formal da liderança.
<b>Competências setoriais gerenciais</b>	Competências requeridas daqueles que exercem funções de supervisão ou direção.

**Exemplos de Competências<sup>1</sup>**

<b>Competências gerais ou básicas</b>	Ética: Demonstra postura institucional ética e responsável, observando os princípios da administração pública, respeitando normas e procedimentos internos.
	Trabalho em grupo: Desenvolver ações compartilhadas, potencializando esforços com respeito e cooperação mútua.
	Domínio de idiomas: Ser capaz de expressar-se de forma clara, precisa e objetiva em idioma estrangeiro, bem como possuir habilidade para entender informações e mensagens expressas nesse idioma, atualizando constantemente esses conhecimentos, visando o cumprimento de suas atividades profissionais.
	Orientação para resultados: Demonstrar comprometimento com os resultados de suas atividades e de sua unidade de trabalho, por meio de atitudes cooperativas.
	Gestão da Informação: Tratar, consolidar e disponibilizar informações de forma clara, objetiva, segura e transparente.
	Relacionamento Interpessoal: Ser capaz de construir e manter relacionamentos harmoniosos e produtivos com a equipe de trabalho e parceiros internos e externos.
<b>Competências específicas e/ou gerenciais</b>	Gestão de contratos e convênios: Executar o processo de avaliação dos convênios e instrumentos congêneres de forma profissional, com discrição e imparcialidade, observando a legislação e normas técnicas vigentes.
	Planejamento: Estabelecer, de forma participativa, objetivos condizentes com a missão institucional, identifica oportunidades

<sup>1</sup> Fontes utilizadas, com adaptações:

BERTOLDI, L.B.B. **Competências Transversais E Percepção De Suporte à Aprendizagem Na SBQ/ANP - Agência Nacional do Petróleo**. Especialização em Gestão de Pessoas- 3ª ed.)- Escola Nacional de Administração Pública-ENAP: Brasília, 2012.

BLUMM, M. *et. al.*, **Mapeamento de Processos, Competências e Desenvolvimento de Equipes: Os Instrumentos de Inovação na Gestão do FNS**. In: V Congresso CONSAD de Gestão Pública, Brasília, 2012. Anais... Brasília: Congresso CONSAD de Gestão Pública, 2012.

DALMOLIN, C. C. **Mapeamento de Competências Gerenciais no Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade – Um instrumento para o desenvolvimento institucional. Monografia** (Especialização em Gestão de Pessoas- 2ª ed.)- Escola Nacional de Administração Pública -ENAP: Brasília, 2010.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). **Plano de Capacitação e Desenvolvimento do MAPA**. Brasília, 2006.

	<p>e tendências, define prioridades e metas factíveis.</p>
	<p>Liderança: Influenciar positivamente pessoas e grupos, conquistar credibilidade e confiança, e obter comprometimento na consecução de objetivos, mantendo um ambiente de aprendizagem contínua.</p>
	<p>Visão sistêmica: Demonstra conhecimento sobre a estrutura organizacional, sobre o fluxo de processos e tem clareza da relação e da influência mútua dos mesmos, promove a interdisciplinaridade e as sinergias buscando uma integração institucional adequada dos processos.</p>
	<p>Excelência Administrativa: Buscar permanentemente aprimorar a qualidade dos produtos e/ou serviços prestados, do atendimento interno/ externo, das relações internas/ externas e do comprometimento com a implantação e operacionalização dos programas de promoção da excelência administrativa.</p>
	<p>Gestão documental: Acompanhar o trâmite dos processos na coordenação, com agilidade e celeridade, atendendo os prazos solicitados.</p>

<b>Competências transversais governamentais</b>	
<b>Competências transversais organizacionais</b>	
<b>Competências setoriais técnicas</b>	
<b>Competências setoriais gerenciais</b>	



#### Atividade 4

### EXERCÍCIO EM GRUPO SOBRE O FILME: UM PAVÃO NA TERRA DOS PINGUINS

#### ORIENTAÇÕES BÁSICAS:

Após assistirem o filme “Um Pavão na Terra dos Pinguins”, os participantes deverão se reunir em grupos com 4 ou 5 integrantes. Cada grupo deverá realizar, com a participação de todos os seus componentes, a discussão sobre as questões expostas a seguir.

1. Identificar em que momento do filme se evidencia a importância da definição e alinhamento estratégico;
2. Identificar em que momento do filme é retratada a etapa de mapeamento das competências individuais;
3. Identificar e descrever duas competências emergentes, estáveis e declinantes<sup>2</sup>;
4. Identificar, com base na integração das competências individuais, duas competências organizacionais.

Concluída essa discussão, cada grupo deverá eleger um ou mais de seus integrantes para apresentar ao restante da turma o entendimento do grupo a respeito das questões discutidas.

---

<sup>2</sup>Para lembrar os conceitos veja Quadro 1 em anexo e o **subtópico 2.4 Tipologia de competências** da Apostila.

**Quadro1:** Classificação das Competências Organizacionais

<b>Classificação das Competências Organizacionais</b>	<b>Definição</b>
1) Segundo suas especificidades (NISEMBAUM, 2000)	
<b>Competências organizacionais básicas</b>	Elementos necessários ao funcionamento da organização, mas não conferem nenhum diferencial em relação à concorrência.
<b>Competências organizacionais essenciais</b>	Elementos de caráter específicos e exclusivos, conferem um diferencial à organização no mercado.
2) De acordo com a relevância da competência ao longo do tempo (Sparrow & Bognanno, 1994)	
<b>Competências organizacionais emergentes</b>	São competências onde o grau de importância tende à elevação no futuro.
<b>Competências organizacionais declinantes</b>	São competências onde o grau de importância tende a diminuir no futuro.
<b>Competências organizacionais estáveis</b>	São competências onde o grau de importância permanece estável ao longo do tempo.
<b>Competências organizacionais transitórias</b>	São competências que assumem importância de acordo com a situação, se fazem importantes apenas em momentos críticos, crises e transições.
3) De acordo com a divisão em competências estratégicas e de suporte (Gramigna, 2007)	
<b>Estratégica</b>	
<b>Competências diferenciais</b>	Competências que conferem vantagem estratégica à organização
<b>Suporte</b>	
<b>Competências essenciais</b>	Competências percebidas pelos clientes e identificadas como as competências mais importantes para o sucesso da organização

<b>Competências básicas</b>	Competências responsáveis por manter a organização funcionando e pelo clima de produtividade.
<b>Competências Terceirizáveis</b>	Competências que não estão ligadas ao negócio da empresa e podem ser desenvolvidas por parceiros.



## Atividade 5

### ESTUDOS DE CASO CONTEMPLANDO EXPERIÊNCIAS NOS DIFERENTES PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS<sup>3</sup>

#### ORIENTAÇÕES BÁSICAS:

Muitas organizações têm adotado a Gestão por Competências como modelo de gestão, visando orientar seus esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias à consecução de seus objetivos.

A seguir são apresentadas algumas experiências que demonstram como este modelo pode ser aplicado nos diferentes processos de gestão de pessoas.

Reúna-se em um grupo com outros participantes do curso, a fim de formar, no total, 4 grupos. Cada grupo analisará um estudo de caso, conforme o roteiro adiante.

Com base nas experiências relatadas e nas características dos seus contextos de trabalho, realize as seguintes atividades:

Identifique ao menos dois fatores restritivos e dois fatores facilitadores para a implantação do modelo analisado;

Discuta como a experiência poderia ser implantada na sua instituição, qual o contexto favorável, que etapas precisariam ser vencidas.

Concluída essa discussão, cada grupo deverá eleger um ou mais de seus integrantes para apresentar ao restante da turma o entendimento do grupo a respeito das questões discutidas.

---

<sup>3</sup>Esta atividade requer leitura prévia da experiência selecionada para o grupo de trabalho.



### **Estudo de Caso 1 - Planejamento da Força de Trabalho**

**Planejamento de força de trabalho no governo de Minas Gerais:  
inovações no levantamento de demanda de pessoal e otimização na  
provisão de recursos humanos**

Cristina de Oliveira Silva  
Flávia Cristina Reis de Paula  
Luisa Rocha Cabral  
Lumena Santos Chaves

Painel 17/064 - Ferramentas para a gestão estratégica de RH

**V Congresso CONSAD 2012**

### **Estudo de Caso 2 - Recrutamento e Seleção**

**Processos Seletivos Internos para o cargo de Chefe de Unidade Estadual  
do IBGE**

Rossana Patitucci Franco  
Carla Francisca Bottino Antonaccio

Relato de experiências exitosas na área de gestão de pessoas da  
administração pública federal  
Área Temática: Inovações nos subsistemas de Gestão de Pessoas

**III Encontro Nacional de Desenvolvimento de Pessoas 2012**

### **Estudo de Caso 3 - Gestão do Desempenho**

**Avaliação de Desempenho como Ferramenta de Gestão: A Experiência da  
Escola de Administração Fazendária – ESAF/MF – Brasil**

Carlos Eduardo Uchoa  
Paulo Mauger  
Patrícia Aguiar Cunha Vieira  
Valéria Giorgetti

**Painel 51/182- Gestão do Desempenho na Administração Pública Federal (páginas 2-  
27)**

### **Estudo de Caso 4 - Capacitação**

#### **Avaliação de necessidades de treinamento a partir do mapeamento de competências: um relato da experiência da ANEEL**

Carlos Henrique Rodrigues

Relato de experiências exitosas na área de gestão de pessoas da  
administração pública federal

Área Temática: Diagnóstico de Necessidades de Capacitação e Elaboração  
do PAC

**II Encontro Nacional de Desenvolvimento de Pessoas 2011**



## **Atividade 6**

### **PLANEJANDO A IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS**

#### **CONTEXTUALIZAÇÃO:**

Na última sexta-feira, você foi chamado(a) na Diretoria de Gestão de Pessoas da organização em que trabalha, para participar de uma discussão sobre a implementação do modelo de gestão por competências. Como ficou impressionado(a) com a pertinência de suas ponderações sobre o tema, o Diretor, ao término da reunião, resolveu lhe incumbir de coordenar os trabalhos, considerando os processos de gestão de pessoas relacionados à captação e seleção, capacitação e desenvolvimento profissional e avaliação de desempenho.

Durante o final de semana, preocupado(a) com a responsabilidade e a importância da tarefa que lhe foi designada, você procurou refletir sobre os aspectos que deveriam ser levados em consideração para que o plano de implementação do modelo de gestão por competências fosse bem sucedido.

Como se comprometeu a apresentar ao Diretor um plano de ação para conduzir a operacionalização do modelo de gestão por competências na organização, você, ao chegar ao trabalho na segunda-feira, reuniu sua equipe para discutir as ações, atribuições e prazos necessários, a fim de elaborar o plano.

#### **ORIENTAÇÕES BÁSICAS:**

Reúna-se em um grupo, com outros 4 ou 5 participantes do curso. Estabeleça, em conjunto com sua equipe, um breve plano para conduzir o processo de implementação do modelo de gestão por competências na sua organização. Descreva, nesse plano, a sequência dos principais passos ou ações necessárias, os responsáveis por cada ação/ atividade e o tempo estimado para sua realização, utilizando o quadro disposto na próxima página.

**PLANO DE AÇÃO**

<b>PROCESSO/ Ação</b> (indiquem o processo e o que fazer)	<b>RESPONSÁVEL</b> (quem deve fazer)  (se for possível, indique a unidade responsável e estime a quantidade de servidores necessários para a ação)	<b>TEMPO</b> (qual o prazo estimado)
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

<b>PROCESSO/ Ação</b> (indiquem o processo e o que fazer)	<b>RESPONSÁVEL</b> (quem deve fazer)  (se for possível, indique a unidade responsável e estime a quantidade de servidores necessários para a ação)	<b>TEMPO</b> (qual o prazo estimado)
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		

**PARA REFLEXÃO:**

É fundamental que as etapas e procedimentos adotados para implementação do modelo de gestão por competências sejam adequados às características de cada um dos processos de gestão de pessoas e estejam alinhados à estratégia, à cultura e à estrutura da organização. Considerando as particularidades da organização em que você trabalha, procure **refletir** sobre as questões a seguir. Elas podem ajudá-lo a identificar passos ou atividades necessárias para compor o plano de ação.

- a) Pretende-se implementar o modelo de gestão por competências em todos os processos de gestão de pessoas, simultaneamente?
- b) Se for necessário fazer uma escolha, qual processo deve ser considerado para uma experiência-piloto?
- c) Que tipo de informação pode ser analisada para subsidiar a implementação do modelo de gestão por competências? Em quanto tempo é possível realizar a análise dessas informações e documentos?
- d) Considerando o tamanho e a estrutura da área de gestão de pessoas da sua organização, é importante que a implementação do modelo de gestão por competências seja conduzido de forma centralizada (pela própria equipe da área de gestão de pessoas) ou descentralizada (por meio de representantes das diversas unidades da organização)? Os servidores estão capacitados para integrar a equipe de implementação?
- e) Depois de validada a experiência-piloto com o processo de gestão de pessoas selecionado, quais deverão ser os próximos passos? Como os demais processos serão integrados ao modelo de gestão por competências?



## Atividade 7

### CLASSIFICAÇÃO DA MATURIDADE DA SUA INSTITUIÇÃO NA IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

#### ORIENTAÇÕES BÁSICAS:

Reúna-se em um grupo, com outros 3 ou 4 participantes do curso. Depois, com base nos textos do Decreto 5.707/2006, da Portaria da Rede de Desenvolvimento e demais informações conceituais e normativas apresentadas na apostila, assinale na Tabela, a seguir, com um (X) o estágio que melhor representa a situação atual de sua organização no processo de implantação do modelo de gestão por competências.

A seguir, identifique e analise, em conjunto com os participantes de seu grupo, quais os fatores que possivelmente têm influenciado o estágio atual de implementação do modelo de gestão por competências em sua organização.

**Quadro 2:** Estágios de implementação do Modelo de Gestão da Capacitação por Competências

ESTÁGIOS	DEFINIÇÃO OPERACIONAL	(X)
A	Os processos de gestão de pessoas são pouco estruturados e não incorporam a abordagem de competências nem mesmo nas ações de capacitação e desenvolvimento profissional, conforme especificado no Decreto 5.707/06.	
B	O modelo de gestão por competências está em fase inicial de implementação. A organização está conduzindo o mapeamento de competências, com foco nos processos de capacitação e desenvolvimento profissional.	
C	A organização implementou a gestão da capacitação por competências, após dois anos da edição do Decreto 5.707/06. O mapeamento de competências foi realizado em alinhamento com o planejamento estratégico. O diagnóstico das lacunas de competências tem sido realizado sistematicamente e constitui importante subsídio para a estruturação do Plano Anual de Capacitação – PAC.	

ESTÁGIOS	DEFINIÇÃO OPERACIONAL	(X)
D	A organização já implementou todas as etapas da gestão da capacitação por competências, inclusive com a incorporação de um sistema informatizado para apoiar o diagnóstico de necessidades de capacitação e a estruturação do Plano Anual de Capacitação. Possui políticas internas de gestão de pessoas por competências e está em fase de conclusão do projeto de avaliação de desempenho por competências.	

Fonte: Estágios de implementação do Modelo de Gestão da Capacitação por Competências, após edição do Decreto 5.707/2006. (BRANTES, 2012, com adaptações).





## Atividade 8

### PRINCIPAIS DESAFIOS E ESTRATÉGIAS PARA IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

#### Objetivo:

Sistematizar os principais desafios para a implantação do modelo de gestão por competências na sua instituição e as principais estratégias para superá-los.

#### Desenvolvimento:

Conforme discutido na apostila, pode-se verificar uma evolução gradual na aplicação do modelo de gestão por competências no setor público e com instituições nos mais variados estágios de maturidade.

Seguindo as orientações do facilitador, reúna-se em um grupo, com outros 3 ou 4 participantes do curso. Depois, com base no texto apresentado na apostila sobre o diagnóstico sobre o estágio de implementação do modelo de gestão por competências (tópico 6), bem como nos fatores dificultadores à implantação do modelo na sua instituição, discutidos durante a Atividade 1, discuta os seguintes pontos e preencha o quadro abaixo:

1. Principais Fatores Dificultadores;
2. Estratégias de Superação a serem realizadas pelos diferentes atores da instituição: Dirigentes; Gerentes Intermediários, Gerentes Operacionais, Servidores no nível técnico.

Para esta discussão é importante levar em conta a cultura da organização.

Concluída essa discussão, cada grupo deverá eleger um ou mais de seus integrantes para apresentar ao restante da turma o entendimento do grupo a respeito das questões discutidas.

#### Fechamento:

Debate em plenária





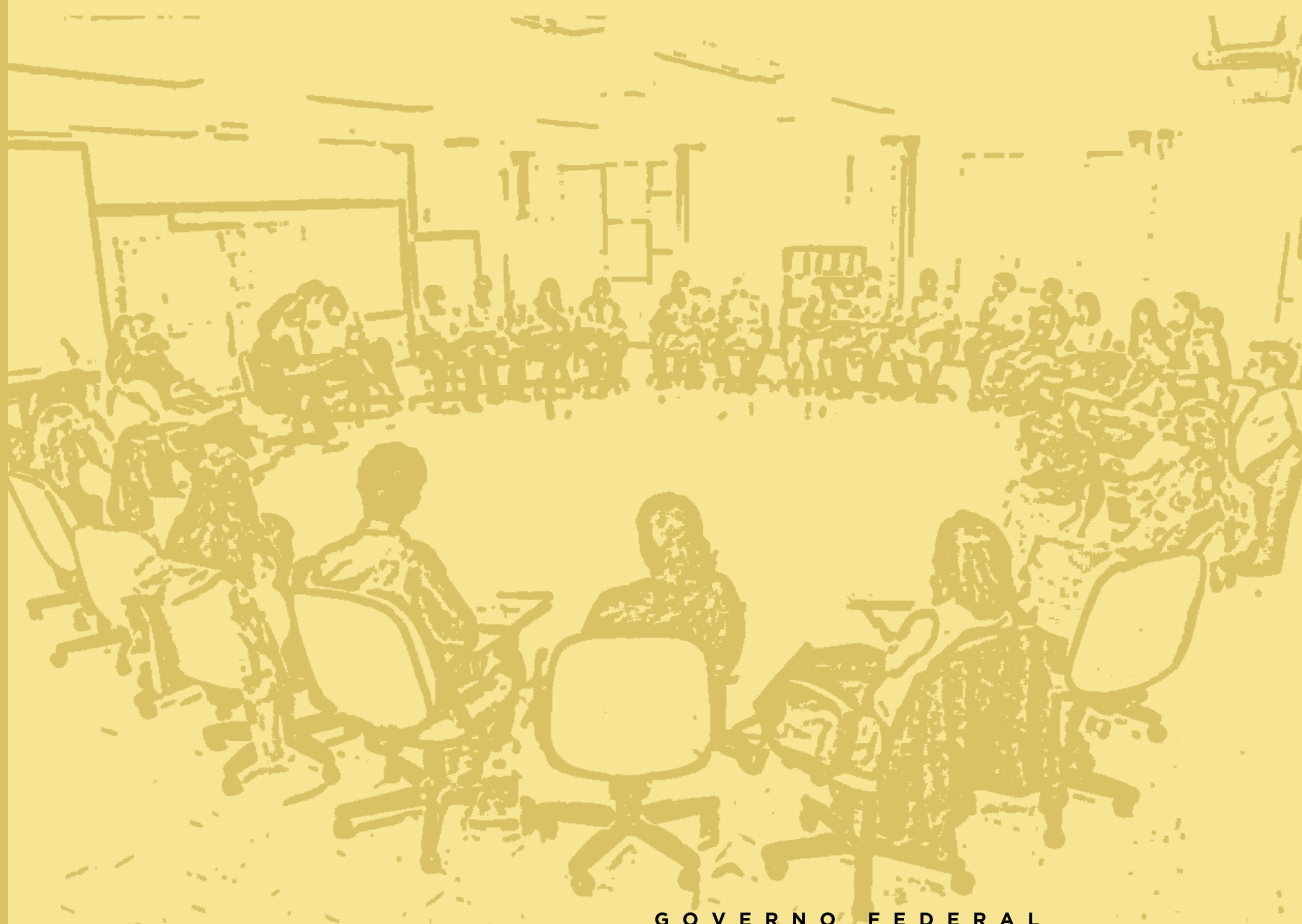
## **Escola Nacional de Administração Pública**

SAIS - Área 2A - 70610-900

Brasília, DF - Brasil

Telefone: (61) 2020 3000

Portal: [www.enap.gov.br](http://www.enap.gov.br)



Ministério do  
Planejamento

GOVERNO FEDERAL  
**BRASIL**  
PÁTRIA EDUCADORA