

Michele Chitko

**IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS FUNDAMENTAIS DE UMA EMPRESA  
PÚBLICA FEDERAL****Brasília – DF****Abril/2018**

ENAP ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA - 11a EDIÇÃO 2016/2018  
GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS (GEP)

**IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS FUNDAMENTAIS  
DE UMA EMPRESA PÚBLICA FEDERAL**

Trabalho de conclusão de curso apresentado  
como parte dos requisitos para obtenção do  
grau de Especialista em Gestão Pública  
com ênfase em Gestão Estratégica de  
Pessoas. Aluna: Michele Chitko  
Orientadora: Profa. Dra. Lígia Rocha  
Cavalcante Feitosa

BRASÍLIA 2018

Michele Chitko

## IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS FUNDAMENTAIS DE UMA EMPRESA PÚBLICA FEDERAL

Autora: Michele Chitko

Instituição: Enap Escola Nacional de  
Administração Pública

Resumo Analítico: A gestão por competências vem sendo apontada como a tecnologia capaz de instrumentalizar a gestão estratégica de pessoas. Na empresa pública objeto deste estudo o assunto é incipiente e, por isso, propõe-se que a implementação da gestão por competências seja iniciada com a identificação das competências aqui chamadas de “fundamentais”, aquelas comuns a todos os empregados efetivos da empresa. A pesquisa foi iniciada com a análise do conteúdo de instrumentos internos seguida da aplicação de entrevistas semi estruturadas com pessoas chave na empresa. A identificação inicial das competências fundamentais propiciou resultados e aprendizados que poderão ser utilizados na consecução das outras etapas da implantação da gestão por competências no universo estudado.

The competencies-based management has been aimed as the capable technology to instrumentalize the strategic human resources management. On the public company where this study has been applied the subject is at its beginning and, for that, we proposed a competencies-based management implementation which starts by the fundamentals competencies identification, those common for everyone who works on the company. The research has been started with the content analysis involving internal documents followed by key people semi structured interviews. The initial identification fundamentals



## A PESQUISA E O UNIVERSO ESTUDADO

A gestão por competências é uma consolidada tecnologia que se propõe a articular as competências requeridas dos colaboradores e aquelas exigidas para o alcance dos objetivos e resultados institucionais, ao mesmo tempo em que se preocupa com os aspectos afetivos e específicos do indivíduo (BRANDÃO et al., 2008; BERGAMINI, 2012). Apesar de algumas iniciativas oriundas de grupos estritamente técnicos, evidenciou-se que estudos acerca da gestão por competências ainda são muito incipientes na empresa pública federal objeto deste estudo. Alguns notáveis intentos acabaram soterrados, seja por falta de patrocínio, seja por uma escolha estratégica inadequada de venda do projeto, ou ainda por terem sido preteridos por temas julgados mais prementes. Além disso, a quase inexistência de ferramentas estratégicas institucionalizadas obrigava uma análise isolada e baseada na estrutura organizacional altamente departamentalizada. A empresa vinha utilizando os artefatos estratégicos do ministério ao qual é vinculada, sem os desdobramentos necessários à sua própria realidade.

Isso mudou quando, em janeiro de 2017, a empresa aprovou diversas peças estratégicas, com destaque para o Planejamento Estratégico Institucional (PEI) e o Plano Anual de Trabalho (PAN). Tais iniciativas foram fundamentais para embasar as ações institucionais referentes à Lei 13.303, de 30 de junho de 2016, a chamada lei das estatais, que instituiu práticas de governança corporativa que intensificam o controle e a transparência, obrigando uma reestruturação orgânica da Empresa, a fim de prever estruturas de integridade, riscos e controle interno. Esse processo de mudança, iniciado na perspectiva *top-down* e contextualizado num ambiente politicamente conturbado, obrigou a empresa a rever sua estrutura organizacional e seu regimento interno (a lei, ainda que sancionada em 30 de junho de 2016, previu a adequação das empresas em até 24 meses). A fim de subsidiar a definição de uma nova estrutura, discutida dentro de um grupo de trabalho multidisciplinar instituído por meio de decisão da presidência, uma cadeia de valor e uma árvore de processos foram previamente identificadas. Ainda que mudanças estruturantes estejam sendo promovidas por uma imposição legal, podemos observar que algumas iniciativas anteriormente promovidas por técnicos foram aproveitadas em um movimento

concomitante à aprovação do PEI e PAN, sugerindo uma mudança gradativa de cultura organizacional, uma ainda tímida predisposição a recepcionar novos modelos de gestão.

A estruturação do planejamento estratégico partiu de um diagnóstico institucional baseado na análise SWOT dos ambientes interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças), o que permitiu a estruturação dos referenciais estratégicos da empresa em missão, visão de futuro, valores corporativos e imagem institucional. Já na fase de análise SWOT, foi apontada como uma das vulnerabilidades da instituição a inexistência de uma gestão por competências e uma gestão do conhecimento. O PEI foi aprovado para o quinquênio 2017-2021. No Plano Anual de Negócios – PAN 2017, dentro da perspectiva “desenvolvimento institucional”, objetivo “desenvolver e consolidar a gestão de pessoas” havia a meta de “implantar a gestão por competências”. O indicador para a meta em 2017 foi de conclusão de 100% da implantação da ferramenta. Não houve a estruturação de um plano de ação que propiciasse a entrega. Ademais, a meta de implantar a gestão por competências em tão curto período de tempo, sem considerar aspectos de maturidade e cultura organizacional, feriu o pressuposto de estabelecer metas atingíveis. Após discussões internas, essa meta foi readequada para 2018 como “desenvolver metodologia de implementação da gestão por competências”.

A aprovação das peças estratégicas no universo estudado significou a disponibilização dos insumos para o mapeamento de competências ao mesmo tempo em que institucionalizou a ferramenta ao contemplá-la como um item indispensável ao objetivo estratégico de desenvolver e consolidar a gestão de pessoas, demonstrando convergência com a escolha instrumental para uma gestão de pessoas estratégica na administração pública direta.

O 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. Ainda que não alcance as empresas públicas de maneira direta, esse marco legal aponta claramente qual o caminho instrumental e teórico por meio do qual o serviço público tenta responder às necessidades de modernização de sua gestão. A própria Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais - SEST compilou diversas

práticas de gestão por competências nas empresas públicas federais, publicadas no Caderno de práticas de gestão de pessoas das empresas estatais federais, o que aponta claramente uma convergência para a adoção dessa tecnologia.

No entanto, é preciso que se inicie por algum caminho. Dessa forma, o presente trabalho diz respeito a um recorte de um projeto muito mais amplo que é a implementação da gestão por competências em uma empresa pública federal. Iniciar o processo de mapeamento de competências identificando aquelas chamadas de fundamentais, gerais ou comuns se apresenta como um caminho viável e já experimentado por algumas instituições. Além disso, embasar este trabalho nos instrumentos da estratégia organizacional visa assegurar uma coerência interna, possibilitar um encadeamento futuro das políticas de gestão e gerar um contexto que viabilize a entrega dos objetivos organizacionais.

Entende-se que o recorte proposto foi perfeitamente adaptável à realidade investigada e o resultado da pesquisa significou a primeira etapa na implementação da gestão por competências na empresa.

## CONCEITOS ACERCA DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

O termo gestão por competências pode ser comumente disseminado no ambiente empresarial e, assim como os mantras, acaba por ter o objetivo de apontar uma ideia importante, algo a ser focado, a ser perseguido, a ser valorizado. As terminologias “resultado”, “desempenho” e “capacidade” são alguns dos produtos esperados na implementação desse modelo. Como Bergamini (2012, p. 03) logo ensina:

*Aquilo que mais importa no trabalho é chegar a um resultado almejado e plenamente desejado. Para chegar a esse resultado, o que frequentemente tem sido evocado como indispensável é, sem dúvida, a competência pessoal de quem é capaz de sobressair-se por causa de seu desempenho.”*

Assim como apontado por Rezende (2003), a Administração (sem adentrar na problematização de seu estado de arte, técnica ou ciência), depende ao mesmo tempo do

entendimento a respeito da essência humana e de conhecimentos e métodos quantitativos para garantir a eficiência do processo produtivo. Nesse sentido, assume um papel integrador de correntes de pensamento no que tange à geração de resultados com base na alocação de recursos para o atendimento de finalidades específicas.

Se as organizações se significam em torno de uma missão, da geração de valor e do alcance de resultados pré avaliados e pré determinados, qual seria então o papel da gestão de pessoas para o alcance desses resultados? Para Schikmann (2010) a resposta está na gestão estratégica de pessoas, que pode ser conceituada como um modelo que se preocupa com a execução da estratégia da organização, em seus objetivos e metas, estabelecendo meios para concretizá-la, levando em conta o curto, o médio e o longo prazo, focando na definição de resultados esperados, planejando e monitorando as ações para seu alcance.

É fundamental o papel da gestão estratégica de pessoas no alcance dos objetivos organizacionais, mas, para tanto, a definição de uma política que ofereça o respaldo adequado para a sustentabilidade da gestão é necessária. Nesse contexto, a gestão por competências tem se consolidado como a ferramenta capaz de gerar essa entrega e, no serviço público brasileiro, foi apontada formalmente como a escolha metodológica para viabilização dos objetivos institucionais. Isso ocorreu com a promulgação do decreto 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que instituiu a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Ainda que o instituto legal não alcance diretamente as empresas públicas, ele significa uma importante analogia. Seu artigo 2o, inciso II, conceituou gestão por competências como sendo “*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*”.

Como observam Kilimnik e Sant’Anna (2007), o conceito de competência não é recente. A ideia de competência foi (re) conceituada e (re) valorizada no presente, diante das mudanças no contexto de trabalho, decorrentes por sua vez dos processos de reestruturação produtiva, intensificação das discontinuidades e imprevisibilidade das situações



econômicas. Tal cenário demanda das organizações uma maior capacidade adaptativa diante da mudança (e, em alguns contextos, da coexistência) do paradigma taylorista-fordista para um paradigma de especialização flexível, imposto por um conjunto de intensas transformações socioculturais, econômicas e tecnológicas (BASTOS, 2007). Esse movimento tem levado à utilização do termo competência nas mais variadas conotações. No entanto, como apontam Carbone et al. (2009), é possível observar a existência de duas grandes correntes de pensamento acerca do tema. A americana, que traz uma abordagem de competências centrada na tríade conhecimentos, habilidades e atitudes, e a francesa, para quem a competência não se resume em um rol de qualificações individuais e cuja expressão está intimamente ligada a um contexto que possibilite a realização ou a produção no trabalho.

Para Parry apud Leme (2014, p. 3) competências

*é um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com seu desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.*

Abarcando o elemento ambiental, as competências humanas ou profissionais seriam a combinação sinérgica de conhecimentos, habilidades e atitudes expressas pelo desempenho profissional em determinado contexto ou em determinada estratégia organizacional (CARBONE et al., 2005; BRANDÃO, 2005 apud BRANDÃO et al., 2005; BAHRY, 2005).

Oferecendo uma perspectiva do indivíduo, Bergamini (2012) traz a competência como sendo exigente de uma predisposição interior, além de uma motivação consciente, qualidades que fazem com que cada pessoa esteja disposta a ir cada vez mais longe. Assim, a competência dependeria do alicerce intelectual e consciente que fornece o conhecimento e, ao mesmo tempo, dependeria do colorido afetivo oferecido pelas emoções. A pessoa precisaria, então, conhecer e gostar de sua área de competência.

As competências podem ser, então, analisadas segundo três dimensões, a saber: os conhecimentos, as habilidades e a atitude.

Os conhecimentos estariam relacionados ao saber que a pessoa acumulou durante sua vida, seu estoque de conceitos, ideias ou fenômenos. É a dimensão do “saber” (BLOMM et al. apud CARBONE et al., 2009; PANTOJA et al., 2015). Já as habilidades representam uma aplicação produtiva do conhecimento no momento em que a pessoa faz uso deste para o atendimento de um propósito específico. É a dimensão do “saber fazer” (PANTOJA et al., 2015; CARBONE et al., 2009). A atitude remonta ao colorido afetivo trazido pelas emoções e aspectos sociais, relacionada à predisposição da pessoa para o alcance de um objetivo específico, que influencia sua conduta em relação aos outros, ao trabalho ou às situações. É a dimensão do “querer fazer” (BERGAMINI, 2012; CARBONE et al., 2009; PANTOJA et al., 2015).

Às três dimensões retratadas somaríamos uma quarta dimensão, a do “poder fazer”, relacionada ao contexto em que o indivíduo está inserido e a suas relações sociais, que afetam sobremaneira a expressão da competência (BOTERF, 2002 apud PANTOJA et al., 2015).

Atualmente, o conceito de competências tem sido ampliado, abarcando novas questões, como a necessidade de articulação entre competências organizacionais, individuais e as estratégias organizacionais, bem como a integração do conceito de competências às práticas de gestão de pessoas, o papel das organizações em estimular e oferecer condições às pessoas para que estas possam exercer suas competências e receber o que aquelas têm a oferecer (RUAS et al., 2005; DUTRA, 2004; FLEURY e FLEURY, 2001 apud KILIMNIK e SANT’ANNA, 2007).

É preciso destacar que a gestão por competências têm sido historicamente discutida em contextos de organizações privadas, voltadas, sobretudo, à geração de resultados que, por sua vez, são muitas vezes reduzidos à geração de lucro. A replicação dos conceitos ligados à ferramenta no setor público merece uma ressignificação que considere um contexto que,

como apontado por Teixeira e Salomão (2013), é marcado pela presença de múltiplos atores com posições divergentes, fazendo com que os processos de mudança sejam sempre sócio-técnico-políticos.

Como ensina Leme (2014), ao transpor as bases teóricas de gestão de pessoas para o setor público, é preciso explorar o contexto cultural e legal que denotam um ambiente e relações de trabalho distintos do setor privado.

No entanto, seja para criar vantagem competitiva em uma empresa privada, ou seja para gerar condições para o alcance da missão de uma empresa pública, é preciso uma estratégia de força de trabalho correta, o que não significa colocar as pessoas em primeiro lugar, de maneira dissociada da estratégia. É preciso colocar a estratégia em primeiro lugar e desenvolver uma força de trabalho que efetive essa estratégia (BECKER, HUSELD e BEATTY, 2009)

Brandão et al. (2008) destacam a interdependência entre estratégia e a gestão por competências, traduzida em um processo de gestão contínuo e retroalimentado. O início se dá com a formulação da estratégia organizacional, seguida dos objetivos estabelecidos, definição de indicadores de desempenho no nível corporativo e metas. Com base na estratégia formulada são identificadas as competências necessárias para alcançar o desempenho esperado. Então, por meio de instrumentos de gestão de desempenho e de ferramentas gerenciais como o *balanced scorecard* BSC é possível identificar o *gap* ou lacuna de competências necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos. O BSC abarca um conjunto de indicadores que propiciam uma visão holística do negócio. Sem precisar escolher entre a ótica financeira ou operacional, o BCS complementa as medidas financeiras, que contam os resultados das ações já implementadas, com medidas operacionais sobre a satisfação do cliente, processos internos e atividades de melhoria e inovação. A gestão desses indicadores operacionais pode permitir impulsionar desempenho financeiro futuro (KAPLAN e NORTON, 1992).

Carbone et al. (2005) já apontavam esse ciclo interdependente e simbiótico da gestão por competências, cujos insumos de implementação são proporcionados com a formulação da estratégia organizacional, o que inclui a definição de sua missão, visão de futuro e objetivos estratégicos, bem como de indicadores de desempenho organizacional e diagnóstico das competências essenciais à organização. O próximo passo seria, então, o diagnóstico das competências humanas e profissionais, o que envolve a identificação dessas competências e a avaliação dos *gaps* ou lacunas existentes entre o que se dispõe e o que se necessita frente à estratégia. Isso permite o planejamento de ações de captação (seleção de competências externas) e desenvolvimento de competências (aprimoramento interno) que levam à formulação dos planos operacionais de trabalho e gestão e à definição de indicadores de desempenho e remuneração de equipes e indivíduos.

Para o mapeamento das competências são apontadas como metodologias viáveis a análise documental, a coleta de dados, entrevistas, e a descrição de competências. O BSC é reafirmado como a ferramenta que auxilia a tradução da estratégia em objetivos, ações e indicadores, orientando a identificação das competências necessárias à consecução de objetivos em cada perspectiva de desempenho (BRANDÃO et al., 2008).

O modelo de implementação da gestão por competências adotado como principal referencial neste trabalho foi o utilizado no Ministério Público do Distrito Federal e Territórios. A trajetória de implantação da gestão por competências no órgão partiu da sistematização promovida pelo Escritório de Gestão por Competências, abordando as estratégias facilitadoras à implementação, tais como a instituição de uma equipe multidisciplinar, a obtenção de apoio da administração superior e o estabelecimento de alianças externas e parcerias internas (PANTOJA et al., 2015).

Naquela experiência foram consideradas as seguintes tipologias de competências: comuns, gerenciais e específicas. Outras formas de categorização são perfeitamente possíveis e dependerão do contexto de aplicação da metodologia. As competências comuns (também chamadas gerais ou fundamentais) podem ser traduzidas como eixos norteadores da ação/desempenho de todos os profissionais de uma organização. As competências gerenciais são

necessárias aos ocupantes de cargos ou funções gerenciais. Já as competências específicas são aquelas requeridas por profissionais em suas áreas específicas de atuação (PANTOJA et al., 2015).

A descrição das competências pode ser feita, conforme apontam alguns autores, com a utilização de referenciais de desempenho. Nesse método, o profissional demonstraria a detenção de uma competência por meio da adoção de determinados comportamentos passíveis de observação no ambiente de trabalho (SANTOS, 2001; WHIDDETT; HOLLYFORDE, 1999 apud CARBONE et al., 2009).

Se as competências servem como ligação entre as condutas individuais e a estratégia da organização (PRAHALAD; HAMEL, 1990 apud BRANDÃO 2005), implantar a gestão por competências em uma empresa pública federal é o que levará à manifestação efetiva dessas competências o que poderá, por sua vez e somado a outras variáveis contextuais, levar ao alcance dos objetivos organizacionais.

## METODOLOGIA

Conforme explanado, o trabalho ora apresentado significou um recorte de um projeto maior, o de implementação da gestão por competências em uma empresa pública federal, e se restringiu à identificação das competências fundamentais, comuns a todos os empregados efetivos da organização. Com a metodologia aplicada se buscou identificar as competências fundamentais com base nos objetivos institucionais da companhia e descrever suas competências fundamentais no formato de comportamentos observáveis.

Em uma primeira etapa e com o objetivo de inferir competências necessárias ao alcance dos objetivos organizacionais foi efetuada uma análise de conteúdo conforme proposto por Bardin (197?) apud Pantoja et al. (2015). Foram analisados os seguintes instrumentos internos da empresa: regimento interno vigente; mapa estratégico vigente; planejamento estratégico institucional 2017-2021; plano anual de trabalho 2017; sistemática de progressão salarial, mapa do conhecimento; árvore de macroprocessos; e documentos

relacionados ao diagnóstico da estrutura organizacional da Empresa, realizado em 2017. O resultado dessa análise serviu de base para a definição do roteiro de entrevistas e eleição dos entrevistados dentre os diversos atores envolvidos na implementação das peças de gestão estratégica e nos macroprocessos identificados na cadeia de valor da empresa. A definição do rol de entrevistados levou em conta o grau de envolvimento destes com as áreas de conhecimento ligadas ao presente estudo, tais como gestão estratégica, gestão de pessoas, gestão por competências, gestão de desempenho etc. A técnica utilizada foi a de entrevista semi estruturada contendo as seguintes questões:

1. Você já conhecia a gestão por competências? Em caso positivo, o que você entende por gestão por competências?
2. Você conhece os objetivos estratégicos da empresa?
3. Que atributos da empresa são reconhecidos como importantes pela sociedade?
4. Que competências profissionais você julga relevantes para a consecução dos objetivos organizacionais?
5. Na sua opinião, para que a empresa consiga concretizar sua estratégia, os empregados devem trabalhar de que forma?
6. Como você descreveria um desempenho competente de um empregado na empresa?

A elaboração dos tópicos procurou fazer com que os entrevistados refletissem a respeito dos objetivos estratégicos e o papel da empresa perante a sociedade, de modo que, ao discorrer a respeito das competências que julgassem necessárias, essas inferências estivesse conectadas às peças estratégicas da organização. As entrevistas tiveram duração de dez a trinta minutos e foram gravadas. O caráter sigiloso foi salientado a fim de gerar um ambiente de confiança em que os entrevistados pudessem expor seus pontos de vista sem se preocupar com julgamentos de certo e errado. As entrevistas foram aplicadas em janeiro e fevereiro de 2018 em um público de nove respondentes. O conteúdo foi transcrito a fim de que pudesse ser analisado na mesma metodologia utilizada na fase de análise documental. Isoladas as unidades de conteúdos elementares, buscou-se identificar os termos mais frequentes e categorizá-los. Assim, cotejados os resultados da análise

documental e as contribuições das entrevistas, chegou-se à identificação de seis competências fundamentais.

## RESULTADOS ALCANÇADOS

Analisados os documentos internos, identificadas as unidades de conteúdos elementares, foi possível chegar às seguintes categorias de conteúdos: orientação para resultado; controles/gestão de risco; governança; integração (articulação, relação com outras instituições públicas e privadas, bem como com a sociedade); desenvolvimento sustentável; atendimento; visão de projetos; e ética.

A análise de conteúdo das entrevistas identificou as seguintes menções associadas a competências: relacionamento interpessoal, trabalho em equipe, alinhamento à estratégia, proatividade, tempestividade, qualidade, comunicação, flexibilidade, articulação, engajamento, resolução de problemas, ética, negociação, inovação, visão sistêmica, integridade e transparência. Destaque à “entrega de resultados” e “alinhamento estratégico”, mencionados, um ou outro, por todos os respondentes.

As entrevistas concederam insumos que, contrapostos às categorias resultantes da análise documental, levaram à identificação das seguintes competências fundamentais: alinhamento estratégico; integridade; integração; trabalho em equipe; inovação; e comunicação.

Ainda que cada entrevistado tenha escolhido determinados termos e dado mais ênfase a uma ou outra competência, foi possível observar uma convergência na percepção daquelas apontadas na categorização da análise documental. Assim, foi possível englobar os diversos termos levantados a fim de contemplar todos aqueles mencionados com maior frequência. A categoria “alinhamento estratégico”, por exemplo, está intimamente ligada a aspectos de “orientação para resultados, visão sistêmica, visão de projetos, tempestividade e resolução de problemas. Já a categoria “integridade” pode abarcar os conceitos de

“controles, gestão de risco, ética e moral. Também diz respeito ao controle e à gestão de riscos.

A “integração”, por sua vez, abarca a capacidade de articulação e negociação e, para tanto, é necessária uma visão sistêmica e o conhecimento acerca da estratégia organizacional bem como das relações com outras instituições, necessárias ao alcance da missão da empresa. O “trabalho em equipe” demanda relacionamento interpessoal, o atendimento, a proatividade. A “comunicação” diz respeito à capacidade de transmitir ideias criando condições para a compreensão das mesmas e engloba a transparência. A categoria “inovação” abrange a qualidade do trabalho, o alinhamento às boas práticas, a orientação à mudança e a propositura de novas soluções .

Partindo dessas reflexões, chegou-se à conceituação das competências fundamentais, seguida dos comportamentos observáveis associados a cada uma delas. Optou-se por aproveitar ao máximo as descrições ou conceituações já encontradas em instrumentos internos, tais como o PEI e a Sistemática de Progressão Anual. Esta última, inclusive, já propunha uma avaliação voltada à progressão salarial baseada na descrição de comportamentos em uma metodologia próxima à descrição de competências em comportamentos observáveis. Essa escolha visa assegurar a coerência com os instrumentos já inseridos no cotidiano institucional, e, como consequência, aumentar o percentual de aceitação do novo modelo proposto.

## COMPETÊNCIAS FUNDAMENTAIS IDENTIFICADAS

Alinhamento Estratégico: capacidade para mobilizar esforços e recursos visando o alcance de resultados que contribuam para o alcance da missão organizacional. Traduz-se nos seguintes comportamentos:

- Planeja a execução de suas atividades de forma integrada com os objetivos estratégicos.
- Executa as atividades negociadas com a qualidade requerida observando os prazos estipulados.



- Apresenta soluções alternativas para o alcance das metas estipuladas.

Integridade: capacidade de gerar resultados alinhados à missão institucional assegurando a conformidade com os valores corporativos, códigos de ética e conduta, bem como regramentos internos e externos. Traduz-se nos seguintes comportamentos:

- Observa os valores institucionais no desenvolvimento do seu trabalho.
- Detecta situações que venham a acarretar prejuízos à Codevasf, intervindo a fim de mitigá-los.
- Aplica os padrões de ética no dever profissional.
- Desenvolve o trabalho com base nos normativos internos e externos.

Integração: Capacidade de identificar as relações entre as unidades que compõem a organização, bem como a relação da organização com outras instituições, atuando de forma a incentivar e contribuir para o alcance de objetivos comuns. Traduz-se nos seguintes comportamentos:

- Identifica a relação do seu trabalho com o trabalho das demais equipes.
- Disponibilidade para o desenvolvimento de outros trabalhos de interesse da empresa, além das atividades que regularmente lhe são atribuídas.
- Identifica a relação entre a empresa e outros órgãos ou entidades.

Trabalho em Equipe: capacidade do empregado de trabalhar de forma cooperativa, transmitindo conhecimentos, informações, experiências e ideias visando atingir os resultados da equipe e da empresa. Traduz-se nos seguintes comportamentos:

- Assume atividades na equipe de maneira espontânea.
- Compartilha conhecimentos, informações e experiências de maneira espontânea, visando o atingimento de metas estabelecidas.
- Considera a opinião da equipe e de outros grupos para melhorar os resultados da área de atuação.
- Trata os colegas de trabalho com urbanidade.
- Atua para solucionar as situações de conflito surgidas na equipe.

Inovação: Postura receptiva a mudanças e a novas tecnologias, possuir visão de futuro e disposição para enfrentar desafios, objetivando alcançar resultados práticos. Envolve também a adoção de novas práticas no trabalho e a proposição de soluções em situações restritivas ou adversas. Traduz-se nos seguintes comportamentos:

- Adota melhorias no processo de trabalho.
- Transfere para os trabalhos da área de atuação, as boas práticas de outras experiências que tenha participado.
- Define fontes de pesquisa e propõe soluções e alternativas frente aos problemas que surgem.
- Busca constantemente novos métodos ou novos conhecimentos para o desenvolvimento dos trabalhos.
- Adota soluções criativas para a melhoria dos resultados da área de atuação.
- Aplica os novos conhecimentos adquiridos nas atividades da sua área de atuação.
- Identifica necessidades de mudança nos processos de trabalho da área de atuação e sugere sua implantação.
- Adapta-se às mudanças ocorridas no ambiente de trabalho.
- Adota avanços técnicos que poderão contribuir para otimizar os resultados da empresa.

Comunicação: Capacidade para se expressar com clareza e precisão, utilizando as ferramentas disponíveis e os meios possíveis para exposição e defesa das suas ideias em grupo e demonstrando respeito e consideração pelas ideias dos outros. Traduz-se nos seguintes comportamentos:

- Comunica-se de forma clara, direta, prática e precisa, defendendo suas ideias.
- Adapta o discurso e a linguagem a diversos tipos de interlocutores, utilizando as ferramentas e meios disponíveis.
- Demonstra respeito pelas opiniões alheias, valorizando os seus contributos.

Importante registrar que as competências identificadas não esgotam o rol de necessidades da organização, mas representam aquelas basilares e comuns a todos os integrantes da empresa.

A pesquisa foi conduzida por iniciativa individual e não institucionalizada. Dessa forma, não foi possível validar as competências fundamentais identificadas com a alta administração nem, tampouco, reunir grupos focais a fim de proceder a validação semântica ou aplicar outras etapas exploratórias que se fazem necessárias. A análise de conteúdo foi elaborada em uma única perspectiva, o que aumenta a possibilidade de que percepções individuais influenciem o resultado.

A revisão da meta do PAN 2018 para “desenvolver metodologia de implementação da gestão por competências”, ainda que necessária, acabou por diminuir o senso de urgência quanto ao objeto do estudo que iniciara. Assim, não foi possível assegurar um respaldo institucional para a efetiva identificação das competências fundamentais, por ora.

Ainda assim, o caminho trilhado para consecução desta pesquisa propiciou resultados e aprendizados que poderão ser utilizados na finalização da identificação das competências fundamentais, bem como na consecução das outras etapas da implantação da gestão por competências do universo estudado.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BASTOS, A. V. B. Trabalho e qualificação: questões conceituais e desafios postos pelo cenário de reestruturação produtiva. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. e col. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2007.

BECKER, B.; HUSELID, M.; BEATTY, R. Coloque a estratégia, e não as pessoas em primeiro lugar. In: **Equipes fora de série**: transformando talento em vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009

BERGAMINI, C. W. **Competência**: a chave do desempenho. São Paulo: Atlas, 2012.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C P. **Gestão por competências:** métodos e técnicas para mapeamento de competências. In.: Revista do Serviço Público. Brasília 56 (2): 179-194 Abr/Jun 2005.

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

BRASIL. Decreto no 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 24 fev. 2006. Seção 1. p. 3.

\_\_\_\_\_. Lei no 13.303, de 30 de junho de 2016. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 1o jul. 2016. Seção 1. p. 1.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Departamento de Coordenação e Governança das Empresas Estatais. **Caderno de práticas de gestão de pessoas das empresas estatais federais** / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Departamento de Coordenação e Governança das Empresas Estatais. -- Brasília: mP, 2016.

CARBONE, P. P. et al. A gestão por competências. In: **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

KAPLAN, R.; NORTON, D. 1992. **The balanced scorecard:** measures that drive performance. Harvard Business Review Jan– Feb: 71-9.

KILIMNIK, Z. M.; SANT'ANNA, A. S. Modernidade organizacional, políticas de gestão de pessoas e competências profissionais. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. e col. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2007.

LEME, R. et. al. **Gestão por competências no setor público**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2014.

PANTOJA, M. J. et al. Gestão por competências no MPDFT: conceitos, metodologias e experiências nos ramos do MPU. 1 ed. Brasília: MJPDFT, 2015. v. 1. 120p.

REZENDE, J F. Século XX: Governança, estratégia e teorias sobre organizações. In: **Balanced scorecard e a gestão do conhecimento**. 5. ed. Rio de Janeiro: Eselvier, 2002.

\_\_\_\_\_, J F. Século XX: Mensuração, equilíbrio e estratégia. In: **Balanced scorecard e a gestão do conhecimento**. 5. ed. Rio de Janeiro: Eselvier, 2002.

SHIKMANN, R. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. In: PANTOJA, M. J.. CAMÕES, M. R. S.; BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas**: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: Enap, 2010.

TEIXEIRA, H. J.; SALOMÃO, S. M. Visão sistêmica e gestão de pessoas. In: TEIXEIRA, H. J.; BASSOTTI, I. M.; SANTOS, T. S. (org). **Contribuições para a gestão de pessoas na administração pública**. São Paulo: FIA/USP, 2013.

Michele Chitko

Analista em Desenvolvimento Regional na Companhia de Desenvolvimento Regional dos Vales do São Francisco e do Parnaíba - Codevasf, Bacharel em Administração de Empresas pela UNIUV, pós graduada em Gestão de Negócios pela Esab e pós graduanda em Gestão Pública - 11a Edição - Gestão Estratégica de Pessoas.