



Enap

# Gestão por Competências

Módulo

1

Modelos de administração de pessoal e o panorama da Gestão por Competências



## **Fundação Escola Nacional de Administração Pública**

### **Presidente**

Diogo Godinho Ramos Costa

### **Diretor de Educação Continuada**

Paulo Marques

### **Coordenador-Geral de Educação a Distância**

Carlos Eduardo dos Santos

### **Conteudista/s**

Maria do Carmo Martins (conteudista, 2019)

**Curso produzido em Brasília 2019.**



Enap, 2019

### **Enap Escola Nacional de Administração Pública**

Diretoria de Educação Continuada

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



# Sumário

<b>Apresentação do Módulo 1.....</b>	<b>5</b>
<b>1. Modelos de administração pessoal .....</b>	<b>5</b>
1.1 Administração burocrática .....	6
1.2 Administração gerencial .....	7
<b>2. Evolução dos modelos de gestão de pessoas na Administração Pública Federal Brasileira.....</b>	<b>8</b>
<b>3. Gestão estratégica de pessoas .....</b>	<b>11</b>
3.1 Alinhamento estratégico .....	13
3.2 Gestão estratégica de pessoas na RFB.....	14
3.3 Instrumentos de gestão estratégica de pessoas.....	16
<b>4. Gestão por competências na Administração Pública Brasileira ....</b>	<b>16</b>
<b>5. Caminhos e perspectivas estratégicas .....</b>	<b>19</b>
5.1 Ingresso de servidores.....	20
5.2 Avaliação de desempenho por competências.....	22
5.3 Desempenho .....	23
5.4 Objetivos institucionais .....	25
5.5 Banco de talentos.....	26
<b>Encerramento do Módulo 1 .....</b>	<b>29</b>





## Módulo

# 1

# Modelos de administração de pessoal e o panorama da Gestão por Competências

## Apresentação do Módulo 1

Neste módulo acompanharemos a evolução do modelo de Administração Pública brasileira e a consequente evolução do modelo de gestão por competências para fazer face às demandas da sociedade.



## 1. Modelos de administração pessoal

O modelo de gestão de pessoas por competências foi formalmente implantado na Administração Pública. Assim, em um curso a respeito desse modelo de gestão, a primeira coisa que precisamos discutir é o motivo do termo adotado. Tal explicação, por sua vez, é histórica.

Mesmo sendo recente em nossa história, o modelo já vem sendo utilizado há décadas em governos como Canadá, Inglaterra, França e Portugal. Em todos esses contextos, a gestão por competências tem sido apontada como um dos processos e instrumentos de gestão de pessoas mais promissores para a modernização e melhoria dos serviços públicos frente às demandas crescentes dos cidadãos.

Assista ao vídeo a seguir e conheça a experiência de implantação do modelo de Gestão por Competências em diversas instituições da Administração Pública federal brasileira.



▶ Segue link do video: [https://cdn.evg.gov.br/cursos/175\\_EVG/videos/modulo01video01.mp4](https://cdn.evg.gov.br/cursos/175_EVG/videos/modulo01video01.mp4)

## SAIBA MAIS

Para saber mais sobre o assunto, leia o material complementar disponível na plataforma de ensino:

**Avaliação e Desenvolvimento de Competências na Administração Pública**

**Behavioural Competency Dictionary**

**Competência – essência e utilização do conceito em ICVT**

**Modelos em outros países:**

**Canadá**

**Managing Competencies in Government: State of the Art Practices and Issues at Stake for the Future**

**Professional development in the public service**

**The Key leadership competency profile**

**Reino Unido**

**Civil Service Competency Framework 2012 - 2017**

**Portugal**

**Gestão por Competências na Administração Pública de Portugal: uma análise a partir do ciclo interligado de legitimação e de validação**

**Geral - Gestão por competências na Europa**

**Modèles de gestion des compétences en Europe**

### 1.1 Administração burocrática

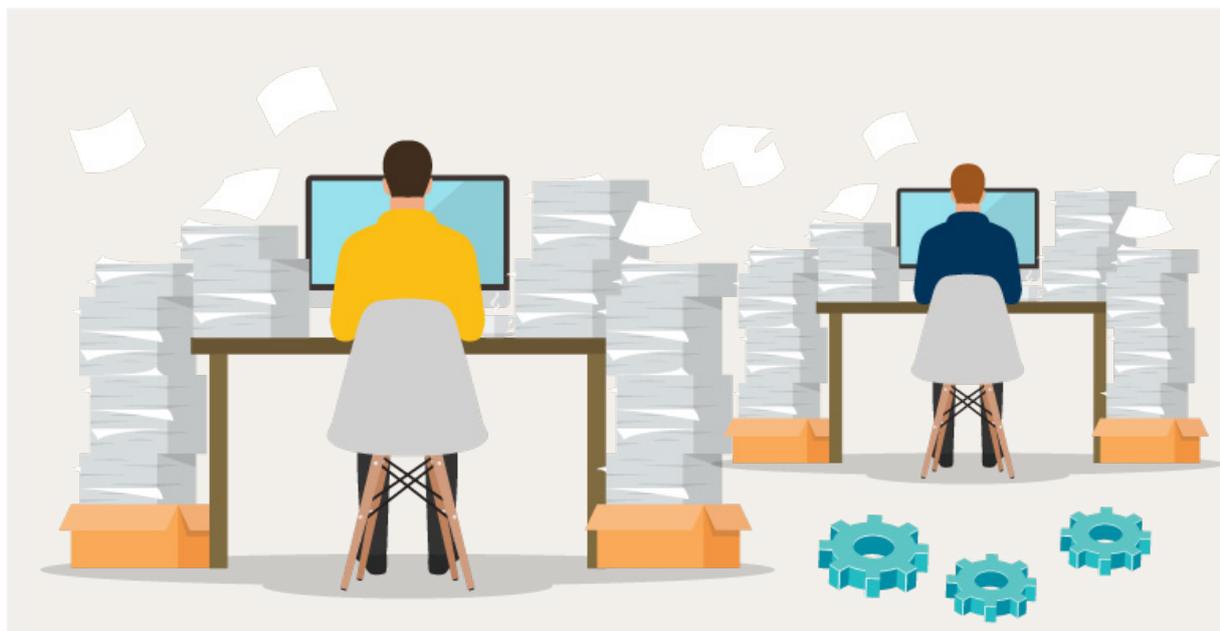
De acordo com Bresser-Pereira (1997, p. 7):



Com a democracia sendo adotada em muitos países no mundo no século XIX, a adoção do modelo de administração burocrática foi a escolha tomada para combater o patrimonialismo e o clientelismo presentes nas culturas monárquicas. Neste modelo administrativo, leis, procedimentos e rotinas rígidas regiam todo o serviço prestado ao cidadão em um Estado altamente centralizado e hierarquizado. As regulações deveriam ocupar o lugar da tomada de decisões e cabia ao servidor público segui-las à risca. Assim, era possível oferecer serviço ao cidadão de forma legalista e impessoal.



Entretanto, a administração burocrática se provou ineficiente na oferta de serviços ao cidadão, engessada justamente pelo conjunto de procedimentos e rotinas que deveriam ser seguidas. Um novo modelo administrativo era necessário.



## 1.2 Administração gerencial

O modelo gerencial de administração parte da premissa que os serviços ofertados pelo Estado podem ser melhor prestados por uma ampla delegação de autoridade, imbuindo o servidor de maior autonomia, mas cobrando resultados posteriormente.



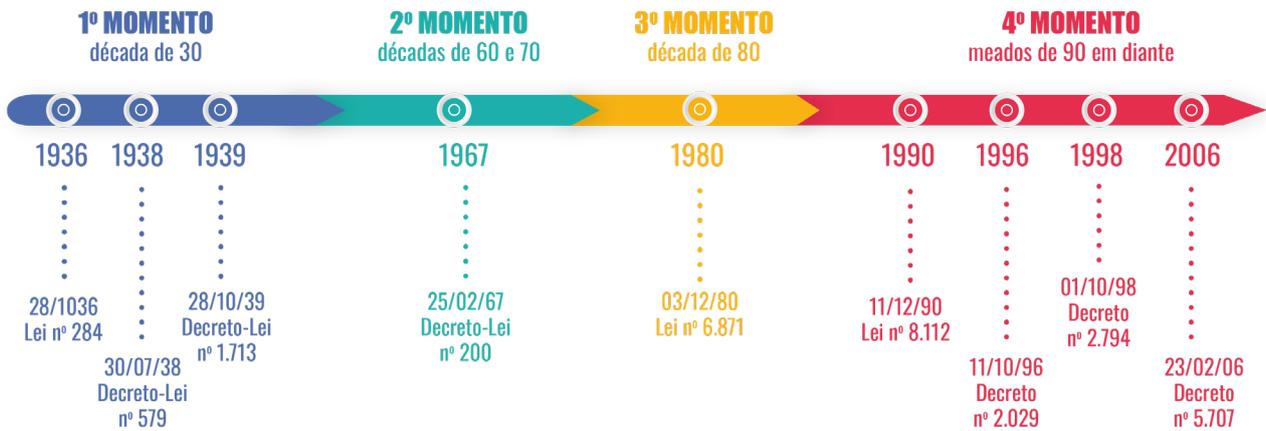
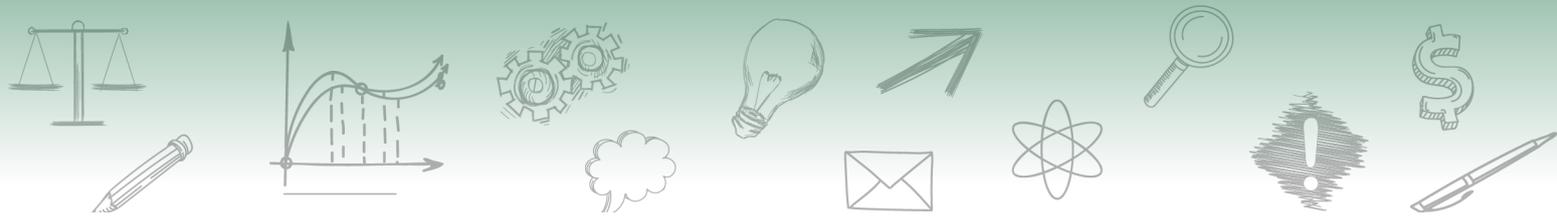
Essa nova administração pública é delineada pelas seguintes características, segundo Bresser-Pereira (1997, p. 7):

## DESTAQUE

- Descentralização do ponto de vista político, transferindo recursos e atribuições para os níveis políticos regionais e locais.
- Descentralização administrativa, através da delegação de autoridade para os administradores públicos transformados em gerentes crescentemente autônomos.
- Organizações com poucos níveis hierárquicos ao invés de piramidal.
- Organizações flexíveis ao invés de unitárias e monolíticas, nas quais as ideias de multiplicidade, de competição administrada e de conflito tenham lugar.
- Pressuposto da confiança limitada e não da desconfiança total.
- Definição dos objetivos a serem atingidos pelas unidades descentralizadas na forma de indicadores de desempenho, sempre que possível quantitativos, que constituirão o centro do contrato de gestão entre o ministro e o responsável pelo órgão que está sendo transformado em agência.
- Controle por resultados, a posteriori, ao invés do controle rígido, passo a passo, dos processos administrativos.
- Administração voltada para o atendimento do cidadão, ao invés de autorreferida.

## 2. Evolução dos modelos de gestão de pessoas na Administração Pública Federal Brasileira

Assim como outros países no mundo, o Brasil viveu todos esses momentos, desde o patrimonialismo até o modelo gerencial, cada um com seus respectivos quadros normativos.



• **1º Momento**

**Década de 30**

Administração burocrática clássica: forma de combater o clientelismo no país.

Objetivo: estruturar um quadro de pessoal que pudesse oferecer serviços de qualidade para o cidadão.

- Lei nº 284, de 28 de outubro de 1936: estruturação de quadro de pessoal para oferecer serviços de qualidade para o cidadão.
- Decreto-Lei nº 579, de 30 de julho de 1938: criação do Departamento Administrativo do Serviço Público – DASP.
- Decreto-Lei nº 1.713, de 28 de outubro de 1939: regulamentação entre o Estado e o servidor público.

O primeiro momento importante para compreendermos a evolução dos modelos de gestão até agora foi a publicação da Lei nº 284, de 28 de outubro de 1936. O objetivo naquele momento era estruturar um quadro de pessoal que pudesse oferecer serviços de qualidade para o cidadão. Esse serviço seria coordenado por um órgão central, o Departamento Administrativo do Serviço Público – DASP, por meio do Decreto-Lei nº 579, de 30 de julho de 1938. Pouco mais de um ano depois, a relação entre o Estado e o servidor público foi totalmente regulamentada pelo Decreto-Lei nº 1.713, de 28 de outubro de 1939.

Sendo assim, vimos naquele momento uma preocupação do Estado em definir as responsabilidades e a relação com seus servidores e, por conseguinte, os serviços prestados ao cidadão. Em outras palavras, a década de 30 foi marcada pela adoção da administração burocrática clássica como forma de combater o clientelismo no país.



- **2º momento**

### **Décadas de 60 a 70**

Reforma gerencial: introduz os princípios de planejamento, coordenação, descentralização, delegação de competência e controle.

Objetivo: desburocratizar e descentralizar a administração pública.

- Decreto-Lei nº 200, de 1967: criação da administração indireta e instauração dos princípios de planejamento, coordenação, descentralização, delegação de competência e controle.

O segundo momento significativo no Brasil foi a primeira tentativa de reforma gerencial, na década de 60. O Decreto-Lei nº 200, de 1967, descentraliza os serviços públicos, criando a administração indireta e agentes que podem atuar na oferta de serviços públicos que não o Estado. Esse decreto instaura na administração pública os princípios de planejamento, coordenação, descentralização, delegação de competência e controle.

Mesmo sendo promulgado durante o governo militar, o decreto tinha como objetivo desburocratizar e descentralizar a administração pública (BRESSER-PEREIRA, 1997). Entretanto, de acordo com o mesmo autor, essa política teve consequências indesejadas. A descentralização dos serviços pela administração indireta permitiu a contratação de funcionários sem concurso público, o que acabou mantendo práticas patrimonialistas e clientelistas. Por outro lado, deixou-se de investir na carreira e no desenvolvimento de servidores públicos e não se realizaram concursos públicos. Com o alto escalão do governo tomado por contratados, até o poder do estado de cobrar resultados perdeu força. Assim, de acordo com Bresser-Pereira, a reforma administrativa gerencial no Brasil fracassou neste momento.

- **3º Momento**

### **Década de 80**

Renovação dos quadros: concursos públicos e valorização do desenvolvimento de servidores públicos. Criação da Escola Nacional de Administração Pública (Enap).

Objetivo: revitalização e valorização do serviço público.

- Lei nº 6.871 de 1980: criação da Enap.

Nosso terceiro momento, na década de 80, é marcado pela revitalização e valorização do serviço público. Concursos voltam a ser abertos para renovar quadros. O desenvolvimento de servidores públicos volta a ser valorizado com a criação da Escola Nacional de Administração Pública (Enap).



- **4º Momento**

**Meados de 90 em diante**

Busca da melhoria da qualidade do serviço público: desenvolvimento permanente do servidor.

- Decreto nº 5.707, de 2006: introduz o conceito de competência para guiar e racionalizar as ações de capacitação, de acordo com os objetivos de cada órgão.
- Lei nº 8.112, de 1990: regulamenta as atividades do servidor público.
- Decreto nº 2.029, de 1996: processo de desenvolvimento contínuo do servidor público.
- Decreto nº 2.794, de 1998: relação do desenvolvimento do servidor público com a melhoria da qualidade do serviço.
- Decreto nº 5.707, de 2006: Política e Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional (PNDP).

Na década seguinte, a Lei nº 8.112, de 1990, regulamenta as atividades do servidor público.

Com o Decreto nº 2.029, de 1996, inicia-se o quarto momento, o processo de desenvolvimento contínuo do servidor público via congressos, treinamentos ou outros eventos similares. Dois anos mais tarde, o Decreto nº 2.794, de 1998, torna clara a relação do desenvolvimento do servidor público com a melhoria da qualidade do serviço prestado por ele.

Nesse contexto de implementação do modelo gerencial no Brasil, surge o Decreto nº 5.707, de 2006, instituindo a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional (PNDP: Política e Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional).

Vale destacar que, atualmente, o decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, dispõe sobre a PNDP.

### 3. Gestão estratégica de pessoas

Vimos anteriormente que o Decreto nº 9991, de 28 de agosto de 2019, estabelece que as ações de capacitação ofertadas aos servidores devem estar alinhadas com os objetivos da instituição.



Dessa forma, estamos promovendo uma gestão estratégica de pessoas na Administração Pública. Nesta unidade, vamos ver o que isso significa.

## DESTAQUE

Bergue (2011, p. 445) define estratégia "como um conjunto de ações gerenciais orientadas para o posicionamento desejado de uma organização (eficiente, eficaz e efetivo) em um cenário futuro identificado."

Compreendemos estratégia como planos da instituição para alcançar objetivos e resultados almejados.

De acordo com o autor, planejar as ações na administração pública envolve não somente o interesse público ou as expectativas que o cidadão possui frente ao serviço ofertado; envolve também os princípios da legalidade e da continuidade da prestação do serviço.

## DESTAQUE

Diante disso, gestão estratégica pode ser definida como o processo de "pensar a organização como um todo, em todas as suas instâncias, relacionada ao seu contexto e orientada para o longo prazo" (CAMÕES, 2014, p. 20).

Podemos então, de forma simplificada, compreender gestão estratégica de pessoas como um conjunto de ações ou planos que devem ser implementados para alcançar os objetivos da organização, considerando o quantitativo e o perfil de seus servidores.





Assim sendo, para uma Gestão Estratégica de Pessoas na Administração Pública, é necessário que as políticas de gestão de pessoas estejam alinhadas às suas estratégias. Em outras palavras, a Gestão Estratégica de Pessoas parte da premissa que a política de gestão de pessoas não deve estar baseada unicamente nas normativas, mas naquilo que a organização quer alcançar.

### 3.1 Alinhamento estratégico

Para entender melhor a Gestão Estratégica de Pessoas, vamos utilizá-lo em um exemplo.

## OBSERVE

Vamos supor que uma universidade tenha como objetivo estratégico de melhorar sua interação com a sociedade. Assim, sua meta é aumentar em 30% seus projetos de extensão. Em uma instituição que promove a gestão estratégica de pessoas, todas as políticas, decisões e ações promovidas a partir deste momento devem estar alinhadas com os seus objetivos.

Para a unidade que cuida da elaboração de contratos, essa ação ganha importância frente as demais que não estão no planejamento estratégico.

Isso não significa que as demais ações serão extintas, e sim que uma ação em particular terá maior foco durante a vigência daquele planejamento ou o alcance de sua meta.

A essa ação vinculada aos objetivos da instituição damos o nome de Alinhamento Estratégico.

A partir daí, todos os subsistemas de gestão de pessoas se alinham para dar suporte a este objetivo:

O setor de capacitação terá como objetivo desenvolver ações de capacitação para elaboração de contratos e convênios.

O setor de dimensionamento de força de trabalho e banco de talentos irá focar na identificação de outros atores organizacionais capazes de colaborar com a tarefa.

O setor de captação de recursos irá se concentrar em entrar em contato com agentes da sociedade civil para estabelecer relações.

O setor acadêmico identificará professores que possam ter projetos convertidos em ações de extensão.

A tudo isso damos o nome de Alinhamento Sistêmico.



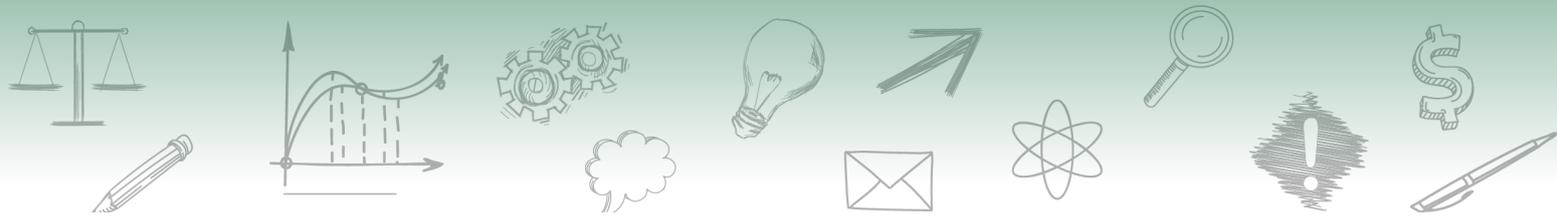
- **Objetivo estratégico**  
Melhorar sua interação com a sociedade.
- **Ação vinculada aos objetivos da instituição**  
Elaboração de contratos.
- **Setor de capacitação**  
Desenvolve ações de capacitação para elaboração de contratos e convênios.
- **Setor de dimensionamento de força de trabalho e banco de talentos**  
Foca na identificação de outros atores organizacionais capazes de colaborar com a tarefa.
- **Setor de capacitação de recursos**  
Entra em contato com agentes da sociedade civil para estabelecer relações.
- **Setor acadêmico**  
Identifica professores que possam ter projetos convertidos em ações de extensão.

Como vimos no exemplo anterior, o alinhamento sistêmico ocorre quando toda a instituição, em seus diferentes sistemas de gestão de pessoas, trabalha de forma integrada para atingir um dado objetivo.

### 3.2 Gestão estratégica de pessoas na RFB

Para fundamentar a compreensão sobre gestão estratégica de pessoas, utilizaremos como referência o modelo implementado pela RFB, cujo objetivo estabelecido é:

"Capacitar, desenvolver e valorizar as pessoas considerando as competências individuais essenciais ao alcance da estratégia da Receita Federal e, ainda, prover as unidades organizacionais do quadro de pessoal necessário para o bom desempenho de seu papel institucional e distribuído adequadamente pelo território nacional, tendo em conta os perfis profissionais e as características de cada unidade."



Uma vez que esse objetivo é traçado no planejamento, novamente, todas as unidades desenvolvem ações para atingi-lo. Isso não significa que o setor de Planejamento deixará de desenvolver suas outras atividades como a elaboração de indicadores, por exemplo. Mas, neste caso, fará parte de suas atribuições divulgar os objetivos pactuados.

Da mesma forma, passa a ser responsabilidade das unidades definir suas características e competências, mas isso não significa que abandonarão suas rotinas para tanto.

#### SETOR DE CAPACITAÇÃO



Desenvolver ações de capacitação de acordo com as competências dos servidores de cada unidade.

#### SETOR DE PLANEJAMENTO



Divulgar os objetos da instituição perante as unidades, sensibilizando os servidores a respeito da sua importância.

#### TODAS AS UNIDADES DA RECEITA FEDERAL



Definir características da unidade e competências individuais essenciais.

Assim, ilustramos que desenvolver uma gestão estratégica de pessoas é concentrar esforços e ações para o alcance de objetivos que não pertencem a uma unidade em particular, mas a toda a instituição. Cada pequena unidade do órgão participa desse esforço dentro de sua expertise.



### 3.3 Instrumentos de gestão estratégica de pessoas

Brandão et al. (2008) apontam que os principais instrumentos de gestão estratégica de pessoas são:

- O planejamento de recursos humanos
- A gestão por competências
- O desenvolvimento contínuo de servidores
- A avaliação de desempenho fundada em competências

Dessa forma, é possível notar que a Gestão Estratégica de Pessoas envolve outros sistemas que não somente a capacitação.

## IMPORTANTE

**Para tanto, o corpo gerencial precisa estar altamente sintonizado com os objetivos propostos. Sua participação é essencial no desenvolvimento de ações voltadas ao seu alcance – a motivação de sua equipe para esse fim, a comunicação com outras áreas para um trabalho integrado e a gestão do capital humano na concentração de esforços. Esse alinhamento gerencial costuma ser subestimado pelas organizações, mas é essencial para todo o processo.**

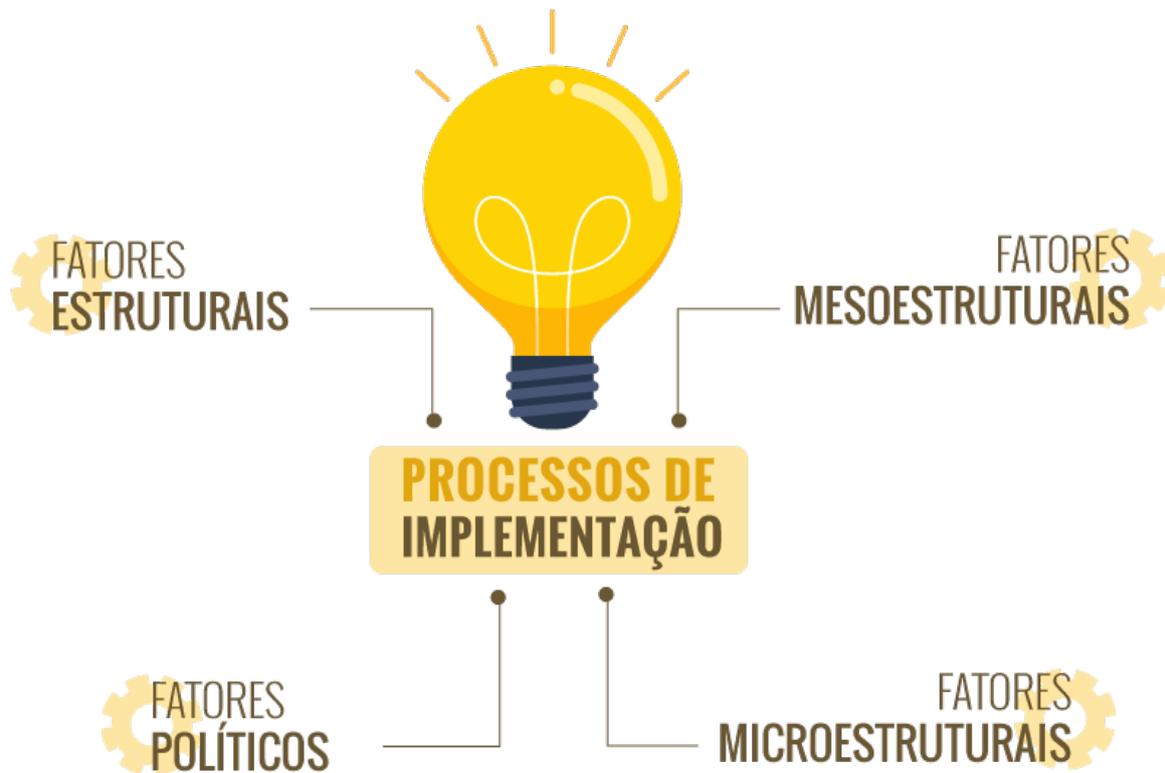
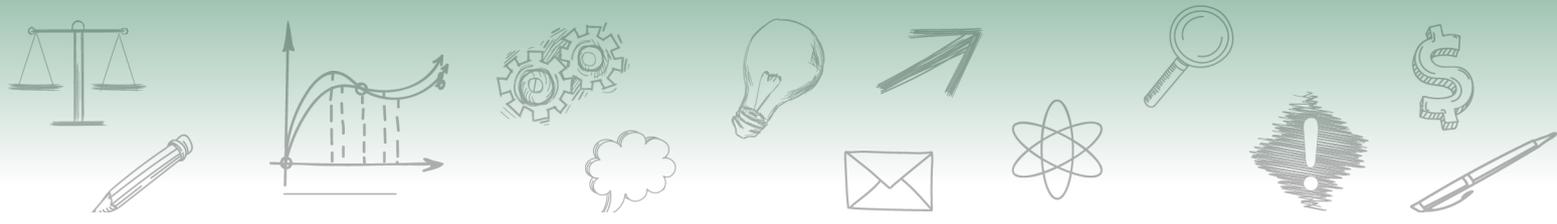
Uma das principais vantagens da adoção do modelo de Gestão por Competências é que esse modelo permite realizar esse alinhamento estratégico, a partir de um mesmo referencial. Assista ao vídeo abaixo e veja o que dizem as instituições entrevistada pela RFB:

 Segue link do video: [https://cdn.evg.gov.br/cursos/175\\_EVG/videos/modulo01video02.mp4](https://cdn.evg.gov.br/cursos/175_EVG/videos/modulo01video02.mp4)

## 4. Gestão por competências na Administração Pública Brasileira

Vamos discutir os principais fatores relacionados à implantação do Modelo de Gestão por Competências no Brasil. Camões (2013) identificou fatores intervenientes que podem facilitar ou dificultar o processo de implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP).

De acordo com a autora, fatores estruturais, sistêmicos, políticos e de relações humanas devem ser considerados e controlados antes que o Modelo de Gestão por Competências possa ser implementado com sucesso na organização como um todo.



Fonte: Camões, 2013, p.116.

Para ter uma ideia de como esses fatores intervenientes se configuram na prática, assista ao vídeo do painel de entrevistas promovido pela Receita Federal.

▶ Segue link do vídeo: [https://cdn.evg.gov.br/cursos/175\\_EVG/videos/modulo01video03.mp4](https://cdn.evg.gov.br/cursos/175_EVG/videos/modulo01video03.mp4)

- **Fatores Políticos**

No trabalho de Camões (2013), foi possível constatar que, quando não havia interesse da alta cúpula da organização para a implementação do Modelo de Gestão por Competências, o processo não tinha prosseguimento ou sucesso.

Assim, se faz necessário ressaltar a importância da sensibilização da administração do órgão a respeito dos ganhos com a implementação do modelo. Palestras e apresentações de experiências exitosas podem contribuir muito com esse processo.

Como instituições públicas possuem pouca tradição de mensurar o impacto das ações de capacitação nos seus resultados, a agenda de desenvolvimento de servidores possui pouca força de agenda entre os dirigentes.

Nos casos de sucesso descritos no trabalho, o apoio da alta cúpula administrativa da instituição é dado como variável fundamental para o sucesso do projeto.



- **Fatores Estruturais**

Um fator apontado como dificultador da implementação da PNDP foi a excessiva rotatividade ou troca nos cargos de direção dos órgãos públicos. Como o apoio e patrocínio político foram apontados como uma variável essencial para o sucesso do processo, a troca contínua da gestão impacta diretamente no trabalho.

Outro fator apontado como dificultador para a implementação de um Modelo de Gestão por Competências em órgãos públicos é a falta de integração entre os subsistemas de gestão de pessoas.

Como exemplo, foi apontada a dissonância entre o modelo de capacitação adotado pela PNDP com a realização de concursos públicos. Assim, toda a política de desenvolvimento de pessoas deve considerar as competências necessárias para o alcance dos objetivos da organização. Entretanto, tal diretriz não é empregada na realização de concursos, cujas provas, na grande maioria das vezes, avaliam somente conhecimentos sem sequer considerar quais são os objetivos a serem alcançados com o ingresso de novos servidores.

De fato, o trabalho de Camões salientou que a adoção do Modelo de Gestão por Competências somente para processos de capacitação foi um elemento dificultador para a implementação da PNDP.

A falta de um modelo conceitual-metodológico para a implementação da PNDP foi outro fator apontado pelo trabalho como dificultador. Camões (2013) aponta que não houve uma maturação conceitual suficiente para que a maioria dos órgãos do executivo pudesse delinear a implantação do Modelo de Gestão por Competências de acordo com suas características e expectativas.

A autora afirma que, na ausência de uma definição de metodologia por parte do órgão central, cada órgão desenvolveu seu próprio projeto metodológico para implementação da gestão da capacitação por competências.

Assim, os órgãos fizeram uso de muitas consultorias, nem sempre qualificadas, e com entendimentos muito diversos sobre Gestão por Competências. O nivelamento conceitual sobre que conceitos e metodologias utilizar passa a ser, assim, um outro elemento essencial para a implementação do Modelo de Gestão por Competências.

Esse nivelamento se faz ainda mais importante, considerando que boa parte da literatura sobre o tema, além de tratar o mesmo conceito de forma muito diversa, é derivada da iniciativa privada.

- **Fatores Mesoestruturais**

Como fatores mesoestruturais relevantes, a autora aponta que a existência de um planejamento estratégico no órgão é um grande diferencial para a implementação do Modelo de Gestão por Competências. Dessa forma, órgãos que não possuem um planejamento estratégico ou que não o discutem apresentam dificuldades em implantar o Modelo de Gestão por Competências.



A falta de um sistema informatizado para Gestão do Conhecimento foi apontada como outro grande empecilho para a PNDP. Havia a expectativa de que o governo federal disponibilizaria um sistema integrado para todos os órgãos do executivo. Atualmente, o Sistema de Gestão de Pessoas (SIGEP) está sendo desenvolvido para esse fim, mas ainda sem um prazo certo para disponibilização.

- **Fatores Microestruturais**

Como fatores micro organizacionais, a competência técnica das equipes e a disponibilidade de pessoal aparece como essencial para o sucesso no trabalho.

Um dos grandes desafios de um novo modelo de gestão de pessoas é a formação de uma equipe com quantidade e competências suficientes para a tarefa. Uma vez que não existia um único referencial teórico-metodológico, a formação da equipe ainda se tornava mais difícil.

Costa e Almeida Júnior (2012) relatam que, para o mapeamento de competências da Universidade Federal do Pará, que possuía um contingente de 7.300 servidores, foi necessária a formação de uma equipe de 18 pessoas.

A disponibilidade de pessoal é apontada como outro desafio a ser contornado pela instituição. Apesar de já possuímos um referencial conceitual e metodológico mais robusto para a Administração Pública, o desafio da unidade de Gestão de Pessoas de uma instituição pública permanece. O número de pessoas lotadas nessas unidades tem se mostrado, em muitas ocasiões, insuficiente para a implementação do Modelo de Gestão por Competências em órgãos maiores.

## 5. Caminhos e perspectivas estratégicas

Como vimos neste módulo, o modelo de gestão por competências foi formalmente introduzido no Brasil pelo Decreto nº 5.707, de 2006. Atualmente, foi implementado o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019.

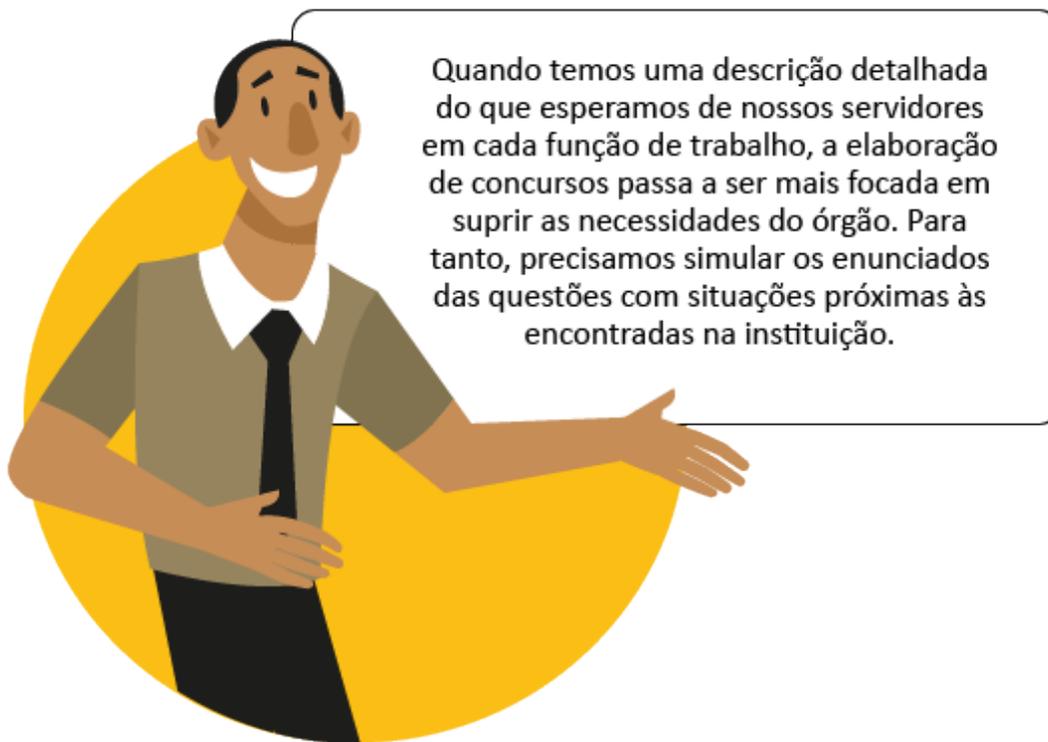
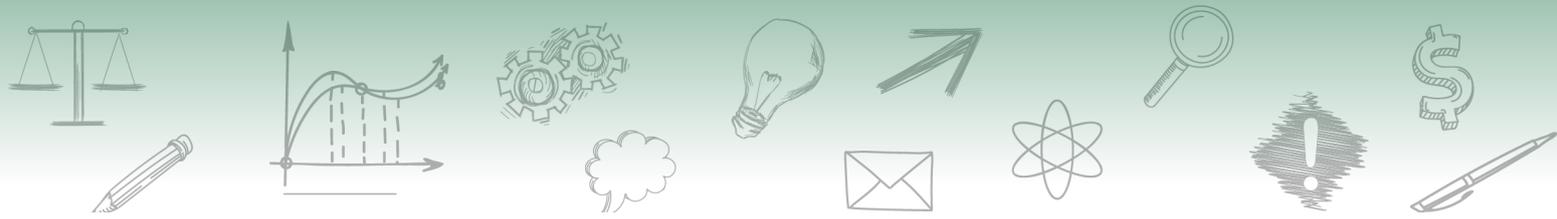
Esse decreto, que estabelece a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), enfatiza a adoção do modelo para o desenvolvimento de servidores públicos. Todavia, é importante ressaltar que o modelo de gestão por competências pode ser empregado em um conjunto variado de processos de gestão de pessoas.



## 5.1 Ingresso de servidores

Teixeira (2014) submeteu recém-aprovados em um concurso público a uma tarefa de elaborar um memorando. Os dados de seu trabalho mostraram que boa parte dos candidatos aprovados não foram capazes de elaborar o documento, mesmo aqueles que apresentaram certificados de cursos a respeito do assunto ou história no serviço público.

Considerando que todos os servidores públicos participantes do trabalho deveriam elaborar memorandos como atribuição direta, o trabalho de Teixeira mostra como é frágil o modelo de seleção adotado pela administração pública em geral. Língua portuguesa fazia parte das provas de todos os candidatos, mas tal cuidado não garantiu que os candidatos selecionados fossem capazes de elaborar um documento esperado em sua função de trabalho.



Dessa forma, em nosso concurso por competências, no qual necessitamos de servidores capazes de elaborar memorandos, uma das questões deveria ter o enunciado conforme os exemplos a seguir:

**Questão 1**

O senhor Luis Carlos Jurema Junior, Coordenador da Coordenação de Planejamento, Gestão e Avaliação (CPGA) do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas (IFCH), pediu que você elaborasse um documento de número 12, com a data de 08 de abril de 2014, destinado ao senhor Alemar Dias Rodrigues Junior, prefeito da UFPa, solicitando que sejam realizadas reformas no prédio para consertar o telhado e a pintura interna das salas do bloco C. Você terá 50 minutos para elaborar esse documento. Redija o referido documento no computador. Depois de concluída esta atividade, salve o documento na área de trabalho com o seu primeiro e último nome.

**Questão 2**

Com relação aos documentos oficiais, relacione a segunda coluna de acordo com a primeira:



Coluna 1	Coluna 2
I. Aviso	( ) Modalidade de comunicação oficial com a finalidade do tratamento de assuntos oficiais pelos órgãos da Administração Pública, expedida exclusivamente por Ministros de Estado para autoridades de mesma hierarquia.
II. Exposição de Motivos	( ) Modalidade de comunicação oficial com a finalidade do tratamento de assuntos oficiais pelos órgãos da Administração Pública e também com particulares.
III. Ofício	( ) Modalidade de comunicação entre unidades administrativas de um mesmo órgão, que podem estar hierarquicamente em mesmo nível ou em nível diferente.
IV. Mensagem	( ) Expediente dirigido ao Presidente da República ou ao Vice-Presidente para informá-los de determinado assunto, propondo-lhes alguma medida, ou submetendo sua consideração a um projeto de ato normativo.
V. Memorando	( ) Instrumento de comunicação oficial entre os chefes dos Poderes Públicos para informar sobre fato da Administração Pública, expor o plano de governo por ocasião da abertura de sessão legislativa, submeter ao Congresso Nacional matérias que dependem de deliberação de suas Casas, e apresentar veto.

Fonte: Teixeira (2014).

Como pudemos perceber, o concurso por competências parte da premissa que situações simuladas são a melhor maneira de selecionarmos servidores capazes de ingressar no serviço público, com condições de contribuir para a instituição imediatamente.

## IMPORTANTE

Logicamente, a experiência tem seu papel e ela é fundamental para boa parte do que fazemos. Entretanto, muito dessa experiência pode nunca ser desenvolvida se não somos capazes de selecionar pessoas com um perfil mínimo para a função.

## 5.2 Avaliação de desempenho por competências

Para que as instituições públicas aperfeiçoem e desenvolvam as competências necessárias para o alcance dos seus objetivos estratégicos, é essencial a avaliação constante dos seus servidores. Com avaliação, é possível identificar necessidades de desenvolvimento de competências pessoais e profissionais, além de analisar os resultados das ações de capacitação (BENETTI et al., 2007).



## IMPORTANTE

Os resultados da avaliação podem identificar erros e acertos que possam ter ocorrido durante as ações de capacitação, garantindo, com isso, o aperfeiçoamento constante do sistema (BORGES-ANDRADE, 2002; GONÇALVES; MOURÃO, 2011).



### 5.3 Desempenho

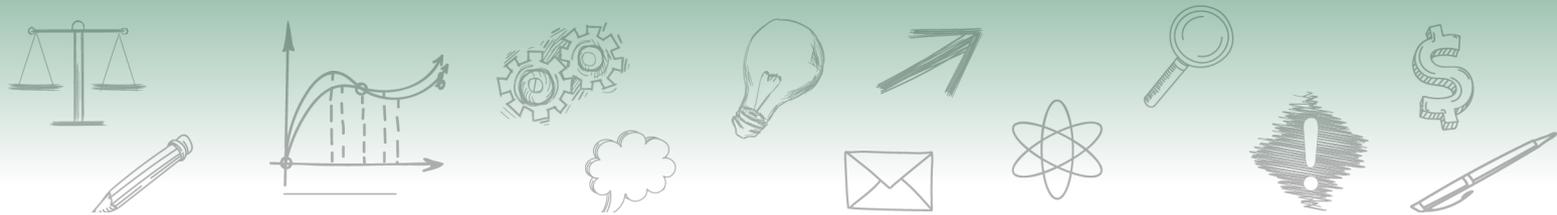
De acordo com Bergue (2011), o termo desempenho se refere a eficiência e eficácia. Eficácia está relacionado a noção de alcance dos resultados pretendidos. Eficiência é alcançar os resultados pretendidos utilizando os recursos da instituição de forma racional.

De forma bem didática, desempenho está relacionado ao alcance dos resultados pretendidos com o mínimo de recursos consumidos para tal finalidade. Os indicadores de desempenho são a descrição do que os servidores ou as instituições devem ser capazes de apresentar para gerar esses resultados.



É importante ressaltar que esse modelo só é válido quando falamos de avaliação de desempenho por competências voltadas a servidores. Para avaliar uma instituição de ensino, por exemplo, indicadores numéricos, como “número de alunos atendidos”, são muito mais interessantes.

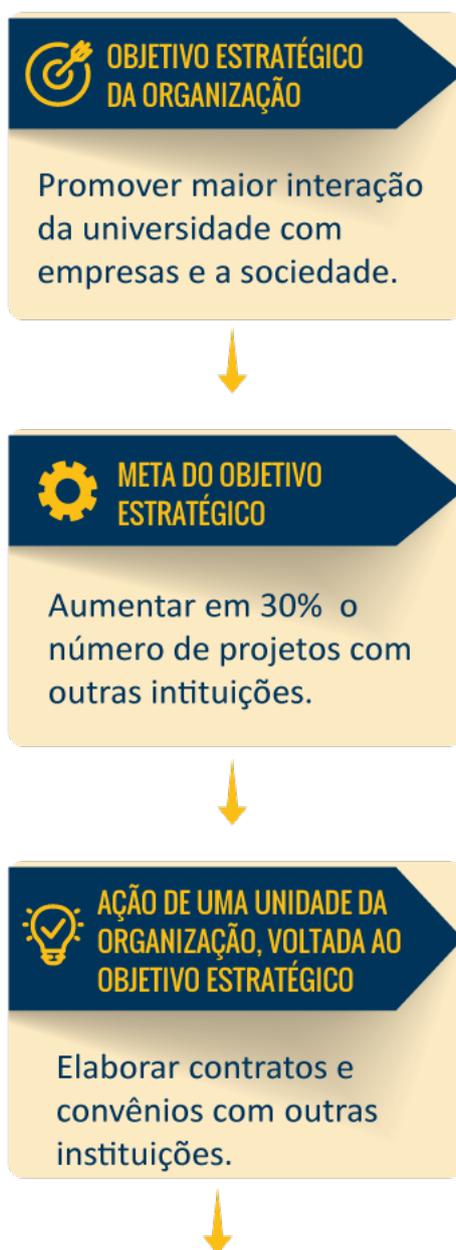




## 5.4 Objetivos institucionais

Podemos observar que o desempenho dos servidores não deve ser definido necessariamente pelo cargo que ele ocupa, mas sim pelos objetivos da instituição. O cargo passa a ser, dentro do modelo de gestão por competências, somente um referencial de perfil profissional que desejamos para a instituição.

Definição de referencial de desempenho de acordo com os objetivos da instituição.





**EXPECTATIVA DA ORGANIZAÇÃO  
EM RELAÇÃO AO DESEMPENHO  
DE SEUS SERVIDORES**

Elaborar convênios de acordo com os objetivos propostos e a legislação em vigor.

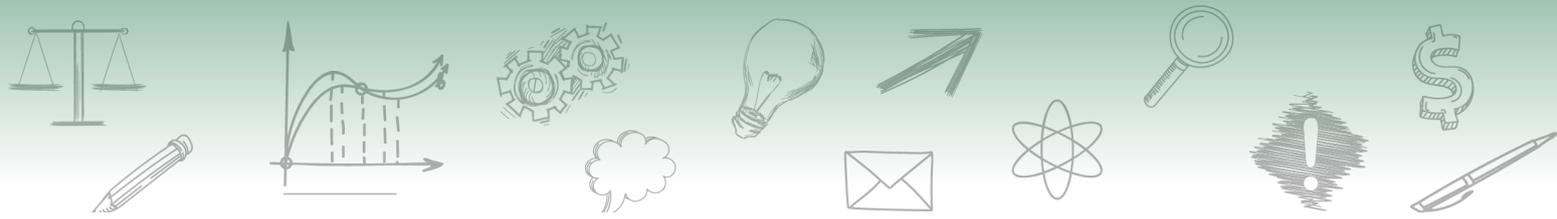
Fonte: Elaboração do autor

## IMPORTANTE

A implantação deste novo modelo de gestão no contexto público remete à tentativa de identificar e desenvolver competências necessárias para a realização eficiente do trabalho dos servidores públicos. Além da busca por um serviço mais qualificado e eficiente, o conceito de gestão por competências defende a institucionalização de um ambiente de trabalho mais dinâmico, comprometido, que busca o aperfeiçoamento, a valorização e a qualificação dos seus servidores (PIRES; MACÊDO, 2006).

### 5.5 Banco de talentos

Dado o dinamismo do serviço público, é muito importante que sejamos capazes de empregar os talentos de nossos servidores nas ocasiões em que a instituição necessite. Imagine, por exemplo, que você receba a tarefa de levantar todos os indicadores de desempenho institucional da casa. Para isso, você precisa de uma equipe maior do que a que você dispõe no momento. Esse tipo de problema é cotidiano em nossa prática, enquanto servidores públicos.



Agora imagine que, após a implantação do modelo de gestão por competências no órgão, você seja capaz de identificar, por meio de um sistema, todos os servidores que possam contribuir com a sua tarefa. Assim, você entraria no sistema de competências do órgão e solicitaria uma relação com todos os servidores da casa que possuam a competência “Comunicação escrita” (exemplo na imagem abaixo). Munido desta lista, você poderia convidar estes servidores a fazerem parte desta força-tarefa.



## Relatório de Lacunas por Competência

Interpretação Lacuna  
Alta lacuna: Maior que 50  
Média Lacuna: Maior que 35 e menor ou igual a 50  
Baixa Lacuna: Maior que 15 e menor ou igual que 35  
Lacuna Mínima: Menor ou igual a 15

Relatório impresso por: Administrador

Competência: COMUNICAÇÃO ESCRITA - Identificar corretamente a solicitação e respondê-la, conforme o demandado, dentro do prazo previsto, de maneira clara e objetiva, sem erros de português, utilizando ferramentas de produção de texto.

Avaliações realizadas no período de 30-06-2016 a 01-07-2016.

Servidor	Avaliação	Unidade	Lacuna
Servidor 1	Avaliação de Competência	Unidade Teste 1 (UT1)	630.00
Servidor 2	Avaliação de Competência	Unidade Teste 1 (UT1)	500.00
Servidor 3	Avaliação de Competência	Unidade Teste 1 (UT1)	450.00

O banco de talentos é útil tanto para a instituição quanto para o servidor. A instituição é capaz de identificar, entre os seus servidores, aqueles com condições de auxiliá-los em seus novos desafios, assim como ilustrado no exemplo acima.

## IMPORTANTE

Para o servidor, o banco de talentos é uma oportunidade de estar envolvido com tarefas e projetos mais alinhados com seus interesses atuais. Na ausência de indicadores de desempenho com base em competências, a lotação do servidor nas unidades da instituição pode ser feita de forma arbitrária sem considerar os talentos e interesses do servidor. Quando as competências do servidor estão identificadas e alinhadas aos objetivos institucionais, todo esse processo é mais factível.

Dessa forma, vemos que o modelo de mapeamento de competências é muito mais amplo que o processo de capacitação.



## Encerramento do Módulo 1

A Administração Pública Brasileira tem avançado na implantação do Modelo de Gestão por Competências, tanto no processo de capacitação e desenvolvimento quanto na avaliação de desempenho e outros processos de gestão de pessoas.

Nesse processo, a RFB tem sido reconhecida como um caso de sucesso na implantação do modelo, principalmente pela consistência dos avanços na sua evolução.

### SAIBA MAIS

Eventos de Gestão por Competências nos quais a RFB foi convidada a apresentar a solução adotada:

- I Fórum Aprimore STJ - Competências, resultados e inovação;
- Seminário Enap - Gestão de Pessoas - Experiências Práticas na Implementação da Gestão por Competências no Setor Público - 2ª Edição;