



COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS NO ÂMBITO DA COORDENAÇÃO DE FORMALIZAÇÃO DE INSTRUMENTOS DE INVESTIMENTOS (COINV)

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Pós-Graduação *Lato Sensu: Master of Business Administration* – MBA em Pessoas, Inovações e Resultados, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Pessoas, Inovações e Resultados.

Aluno: Jairo Ribeiro de Lima Júnior

Orientadora: Professora Mestre Mara Lucia Monteiro Vieira

Brasília - DF

Junho/2021



COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS NO ÂMBITO DA COORDENAÇÃO DE FORMALIZAÇÃO DE INSTRUMENTOS DE INVESTIMENTOS (COINV)

Aluno: Jairo Ribeiro de Lima Júnior

Escola Nacional de Administração Pública

Palavras-chave: gestão por competências; mapeamento de competências; competências individuais.

Resumo: O presente trabalho tem como objetivo geral iniciar um processo de mapeamento de competências individuais no âmbito da Coordenação de formalização de instrumentos de investimentos (COINV). Coordenação integrante do Fundo Nacional de Saúde (FNS), setor este que é o gestor financeiro dos recursos destinados a financiar as despesas correntes e de capital do Ministério da Saúde bem como dos órgãos e entidades da administração direta e indireta, integrantes do Sistema Único de Saúde (SUS). Para o alcance do objetivo pretendido, realizaram-se análises de dados e informações documentais, além de entrevista semiestruturada com a gestão, com o fito de identificar e descrever competências individuais necessárias à consecução dos trabalhos da coordenação.

Lista de figuras

<i>Figura 1 – Posicionamento hierárquico da Coordenação de Formalização de Instrumento de Investimentos.</i>	7
<i>Figura 2 – Modelo de Gestão de Pessoas por Competência.</i>	10

Lista de tabelas

<i>Tabela 1 - Trechos de fala e descrições de competências</i>	11
<i>Tabela 2 - Trecho do regimento interno do Ministério da Saúde e descrição de competência</i>	12
<i>Tabela 3 - Resumo das competências descritas com identificação por título</i>	12
<i>Tabela 4 - Resultado da pesquisa de validação de competências</i>	13
<i>Tabela 5 - Pontuação das competências validadas</i>	14

Lista de apêndices

<i>APÊNDICE A – COMPETÊNCIA DA COORDENAÇÃO DE FORMALIZAÇÃO DE INSTRUMENTOS DE INVESTIMENTOS NO REGIMENTO INTERNO DO MINISTÉRIO DA SAÚDE</i>	19
<i>APÊNDICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM A COORDENADORA DE FORMALIZAÇÃO DE INSTRUMENTOS DE INVESTIMENTOS</i>	21
<i>APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO DE VALIDAÇÃO DE COMPETÊNCIAS</i>	22

Introdução

Em 1990 os legisladores, ao disporem sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, já davam sinais de um reconhecimento da importância da capacitação posterior ao ingresso no serviço público. Esses sinais eram fracos e pouco enfáticos, mas é possível afirmar que existiam. A Lei Nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, em seu artigo 102, já previa a possibilidade de o servidor participar de programa de treinamento ou estudo no exterior, tendo, o servidor, garantido que os dias afastados fossem considerados como de efetivo exercício.

Dezesseis anos depois, uma alteração do artigo 87 da mesma Lei tornou possível o afastamento do servidor, com a respectiva remuneração, por até três meses, para participar de curso de capacitação profissional. No mesmo ano em que essa novidade legal veio à tona, 2006, foi publicado o Decreto Nº 5.707, de 23 de fevereiro, que instituiu a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. Esta política trouxe sinais fortes de uma preocupação com o desenvolvimento de competências através da capacitação, visto que uma de suas diretrizes é o incentivo e apoio ao servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais.

Ainda em 2006, por meio da Portaria Nº 208, de 25 de julho, o então Ministério de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão define como instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal: Plano Anual de Capacitação; Relatório de Execução do Plano Anual de Capacitação; e Sistema de Gestão por Competência.

Em 2013, o Tribunal de Contas da União (TCU), por meio do Acórdão Nº 3023 fez um levantamento sobre a governança e gestão de pessoas em unidades da Administração Pública Federal e constatou deficiências significativas na maior parte dos quesitos avaliados. Considerando a análise feita, o TCU recomendou, entre outras providências: fundamentação dos processos de recrutamento e seleção (internos e externos) em perfis de competências; articulação com a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) e outras escolas de governo para garantir a oferta de ações de capacitação em planejamento estratégico da força de trabalho.

No ano de 2016, por meio da Resolução Nº 240, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) instituiu a Política Nacional de Gestão de Pessoas do Poder Judiciário, que tem como uma de suas

finalidades o fomento ao aprimoramento da capacidade de atuação dos órgãos a partir do desenvolvimento profissional dos servidores e suas competências.

Na data de 28 de agosto de 2019 é publicado o Decreto Nº 9.991, que revoga o Decreto anterior que dispunha sobre o que passou a ser conhecida como Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP). Esse novo marco legal aumenta a ênfase na importância da temática e fortalece a constante necessidade de promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. Mesmo em meio a um contexto de desafios múltiplos e complexos gerados pela COVID-19, o governo demonstra preocupação com o assunto ao publicar a Instrução Normativa nº 21, de 1º de fevereiro de 2021, que estabelece orientações aos órgãos do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal (SIPEC), quanto aos prazos, condições, critérios e procedimentos para a implementação da PNDP.

Nesse sentido, o presente projeto, buscando aproximar a realidade de um setor específico do Ministério da Saúde à Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, pretende analisar a situação atual da Coordenação de Formalização de Instrumentos de Investimentos (COINV), no que diz respeito às competências individuais necessárias à consecução dos trabalhos. O recorte técnico do mapeamento restringiu-se a identificar as competências necessárias, sem apurar as competências existentes e eventuais lacunas. Trata-se de etapa essencial da Gestão de Pessoas por Competências (GPC).

Portanto, partindo do problema de pesquisa que intenta descobrir qual o grau de consciência coletiva dos trabalhadores da COINV quanto às competências individuais necessárias ao bom andamento dos processos de trabalho do setor, o presente trabalho resultou na identificação de 8 (oito) possíveis competências individuais, das quais 7 (sete) receberam um nível de validação acima de 90% por parte dos trabalhadores que concordaram, totalmente ou parcialmente, que tais competências descritas são necessárias e importantes à COINV.

Objetivos geral e específicos

Para perseguir o objetivo geral de identificar e descrever competências individuais necessárias à consecução dos trabalhos da COINV foram planejados os seguintes objetivos específicos:

1. Estabelecer uma apresentação do projeto junto ao público-alvo a fim de sensibilizá-lo e prepará-lo para as participações necessárias;
2. Analisar dados e informações documentais, com vistas à identificação e descrição das competências;
3. Realizar entrevista semiestruturada com a gestão, com vistas à identificação e descrição das competências;
4. Analisar as informações da entrevista e descrição de competências individuais;
5. Validar, por meio de pesquisa com os trabalhadores da COINV, as competências identificadas e descritas;
6. Analisar o resultado da pesquisa de validação.

Justificativa para a escolha do tema

Em 24 de julho de 1969, o Decreto Nº 64.867 instituía o Fundo Nacional de Saúde (FNS), gestor financeiro dos recursos destinados a financiar as despesas do Ministério da Saúde (MS) bem como dos órgãos e entidades da administração direta e indireta, integrantes do Sistema Único de Saúde (SUS). Sob a orientação e a supervisão da Secretaria Executiva do Ministério da Saúde, o FNS tem como missão contribuir para o fortalecimento da cidadania, mediante a melhoria contínua do financiamento das ações de saúde.

O capital alocado no FNS é descentralizado de forma a investir e possibilitar ações e serviços de saúde no âmbito do SUS. Para que os recursos sejam transferidos para quem irá materializar as políticas e programas estratégicos em saúde no Brasil, é necessário a atuação de setores diversos do MS, entre eles a COINV (Figura 1), responsável por coordenar e orientar uma série de atividades relacionadas aos instrumentos de investimentos, tais como cobrança e recebimento de documentos, instrução processual, diligências e análises que visam garantir as formalidades legais que são necessárias para a formalização de instrumentos de investimentos.

Figura 1 – Posicionamento hierárquico da Coordenação de Formalização de Instrumento de Investimentos.

MINISTÉRIO DA SAÚDE MS		
SECRETARIA EXECUTIVA SE		
FUNDO NACIONAL DE SAÚDE FNS		
COORDENAÇÃO-GERAL DE ANÁLISE E FORMALIZAÇÃO DE INVESTIMENTOS CGAFI		
COORDENAÇÃO DE FORMALIZAÇÃO DE INVESTIMENTOS DE INVESTIMENTOS COINV		
DIVISÃO DE ELABORAÇÃO E FORMALIZAÇÃO DE INSTRUMENTOS DE INVESTIMENTOS DIEINV	DIVISÃO DE MONITORAMENTO E AJUSTES DE INSTRUMENTOS DE INVESTIMENTOS DIAINV	DIVISÃO DE HABILITAÇÃO E FORMALIZAÇÃO DE CONVÊNIOS DIFCON

Fonte: elaborado pelo autor.

Considerando a relevância do serviço desempenhado nesse setor e o impacto que a implementação de uma gestão por competências poderia gerar na eficiência do trabalho realizado, na efetividade das capacitações e na melhor identificação das lacunas de competências, vislumbrou-se a oportunidade de promover uma pesquisa que favoreça a sensibilização acerca da temática e sua futura exploração de forma ampla e completa.

Implementando uma gestão por competências no Ministério da Saúde seria possível mitigar lacunas de competências, o que por sua vez melhoraria a eficiência e qualidade dos serviços públicos de saúde prestados aos cidadãos, uma vez que muitos serviços dependem do financiamento viabilizado pelo Ministério.

Outro fator preponderante na escolha do problema de pesquisa definido foi o acesso privilegiado aos trabalhadores do setor, um conhecimento vivencial dos últimos anos da COINV e o fato de não existir uma gestão por competências no âmbito da Coordenação.

Também corroborou para a escolha do tema, o interesse da atual direção do FNS em implementar uma gestão por competências, o que sinalizou um possível patrocínio dos gestores, algo que é determinante na implementação e sucesso de qualquer projeto.

Por fim, motivou a escolha do tema, os benefícios esperados com a realização da pesquisa e sua posterior ampliação:

- Oferecer clareza quanto à realidade atual da COINV quanto às competências individuais necessárias ao adequado desempenho das atividades;
- Aumentar a consciência (de patrocinadores, chefes e subordinados) da importância da implementação da gestão por competência;

- Mitigar realidades que desfavorecem o interesse pessoal dos trabalhadores em buscar uma capacitação contínua. Por exemplo, a falta de clareza individual quanto às reais necessidades de capacitação;

- Tornar mais eficiente as decisões sobre investimentos com capacitações;

- Iniciar um movimento de implementação de uma gestão por competências.

Referencial técnico-teórico-normativo

Dispositivos legais como a Lei Nº 8.112/90, o Decreto Nº 5.707/06, a Portaria Nº 208/06, o Acórdão TCU Nº 3023/13, a Resolução CNJ Nº 240/16, o Decreto Nº 9.991/19, dentre outros, permitem a constatação de que alguns conceitos vêm cada vez mais ganhando importância e sendo alvo de priorização em ações voltadas ao aprimoramento do capital humano do setor público. Nesse cenário, é possível perceber que há um destaque para a noção de competência, a qual Carbone *et al* (apud Brandão, 2020, p. 4) denomina como “uma combinação sinérgica de conhecimentos, habilidades e atitudes, evidenciada pelo desempenho do indivíduo em seu contexto profissional, que agrega valor tanto à pessoa quanto à organização em que ela atua”. A título de exemplo, uma recente (13/01/2021) matéria do Blog do Servidor, publicada por Vera Batista, traz a seguinte notícia: “Enap [Escola Nacional de Administração Pública] e Ministério da Economia estudaram experiências de 10 países para determinar as competências que serão utilizadas em capacitações no Brasil”.

Essa noção de competência vai ao encontro do entendimento do Decreto Nº 5.707/06, “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”, e do objetivo do Decreto Nº 9.991/19, “promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional”.

Segundo Capuano (2015, p. 373), a gestão por competências possui “características técnicas que contribuem para a objetividade, transparência e democracia nas avaliações profissionais, atributos considerados como as ambições mais caras de qualquer sistema de gestão que busque a justiça social no ambiente das organizações no século 21”. Esses são alguns dos aspectos positivos da gestão por competência que têm levado instituições públicas e privadas a aderirem práticas e mudanças que possuem como referência a noção de competência.

No exterior, de acordo com Brandão (2020), “as publicações sobre o tema se alastraram a partir do início da década de 1990”. Conforme sinalizado pelos dispositivos legais anteriormente citados, Brandão afirma que na mesma década, “no Brasil, a gestão por competências tornou-se objeto de maior interesse de organizações, gestores e pesquisadores”. Esses fatos reforçam a fala do autor quando ele diz que “a adoção desse modelo de gestão passou a ser considerada boa prática organizacional, recomendada por teóricos, praticantes, códigos de governança, índices de sustentabilidade, associações de classe e outros”.

Tais citações e outras tantas, encontradas em documentos oficiais no ambiente acadêmico e profissional, seja na esfera pública ou privada, tornam evidente uma evolução constante quanto à importância da temática da competência. Segundo Pires *et al* (2005, p. 13), na década de 70, com base 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. 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.

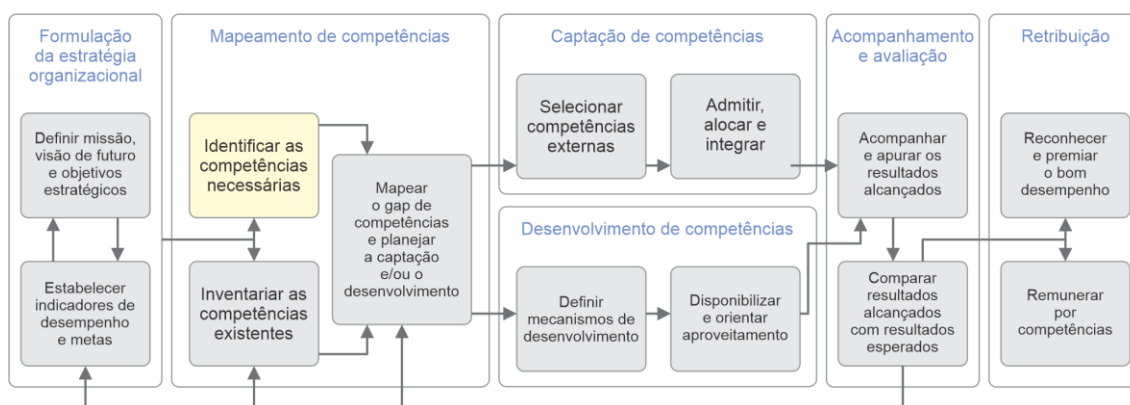
Conforme Meneses e Fonseca (2015):

O modelo de administração de recursos humanos contido na PNDP se denomina de gestão por competências - uma alternativa tecnicista que intenta o alinhamento estratégico, entre os objetivos das organizações e de seus servidores, e sistêmico, entre os processos típicos de desenvolvimento, valorização e movimentação de pessoal. Tais alinhamentos seriam possíveis por meio da principal ferramenta de trabalho que compõe o referido modelo - o mapeamento e o diagnóstico de competências.

Os mesmos autores afirmam:

Nesse modelo de gestão de pessoas (Figura 2), o mapeamento de competências é a principal ferramenta de pesquisa utilizada na determinação das competências necessárias à organização e aquelas efetivamente exercidas pelos seus integrantes.

Figura 2 – Modelo de Gestão de Pessoas por Competência.



Fonte: Brandão, H. P., & Bahry, C. P. (2014). *Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências*. Revista Do Serviço Público, 56(2), 179–194.

Metodologia e análise dos dados

Inicialmente, procedeu-se a análise documental do regimento interno do Ministério da Saúde e sua missão: “*promover a saúde da população mediante a integração e a construção de parcerias com os órgãos federais, as unidades da Federação, os municípios, a iniciativa privada e a sociedade, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida e para o exercício da cidadania*”.

Como parte do recorte feito, a análise documental centrou-se nas competências da COINV e suas Divisões (apêndice A), além de usar também como referência, numa perspectiva estrita e pontual, a missão do Fundo Nacional de Saúde (FNS): “*Contribuir para o fortalecimento da cidadania, mediante a melhoria contínua do financiamento das ações de saúde*”.

Dessa primeira etapa, de análise documental, percebeu-se a necessidade de aprofundar o estudo dos insumos a serem interpretados para uma posterior descrição de competências, uma vez que, até então, os dados apresentavam diretrizes que foram julgadas como amplas e genéricas para o fim proposto. Motivo pelo qual entendeu-se como conveniente complementar os insumos através de dados extraídos de uma entrevista semiestruturada com a chefia da Coordenação.

Antes da entrevista, usando como base o acervo documental explorado, foi elaborado um questionário (apêndice B) com perguntas abertas. A chefia entrevistada, detentora de décadas de experiência no setor, ofereceu informações-chave para a presente pesquisa, tanto que a maioria das competências descritas tiveram como base as inferências feitas a partir dos dados coletados na entrevista.

Os critérios estabelecidos para a análise dos dados foram:

- Alinhamento com o regimento interno e missões do Órgão e do FNS;
- Descrição de competência como desempenho individual observável.

Como desempenho foi usado o conceito que abarca: verbo + objeto de ação + condição + critério. A lógica usada buscou descrever comportamentos diretamente observáveis e mensuráveis, com restrições e/ou circunstâncias específicas e nível mínimo de qualidade esperada.

A seguir há um quadro resumo dos trechos de fala que ensejaram inferências e descrições de possíveis competências individuais.

Tabela 1 - Trechos de fala e descrições de competências

Trecho de fala	Descrição de competência
<i>“Melhorar fluxos de Convênios e Termos de Execução Descentralizada [é um dos papéis da COINV no alcance da missão do FNS]”</i>	Propor melhorias nos sistemas ou fluxo de trabalho, de forma a facilitar e agilizar as atividades realizadas.
<i>“Olhamos anualmente a legislação para verificar as exigências legais e documentos necessários na habilitação.”</i>	Acompanhar sistematicamente as alterações legais, identificando as mudanças necessárias nos sistemas e fluxos de trabalho
<i>“[Quem chega no setor precisa rapidamente] conhecer da legislação e assuntos técnicos que envolvem as atividades.”</i>	Avaliar documentos e informações, com base em legislação pertinente, de forma a constatar o atendimento de exigências legais
<i>“Domínio básico da tecnologia: operar o Office; o Sistema Eletrônico de Informação (SEI); ter familiaridade com sistemas informatizados.”</i>	Utilizar, com agilidade e sem o auxílio de terceiros ou manuais, sistemas específicos para processamento dos dados relativos aos instrumentos de investimento que o Fundo Nacional de Saúde gerencia
<i>“É importantíssimo saber elaborar parecer e despacho, sendo capaz de escrever de forma clara, objetiva e sem erros.”</i>	Elaborar pareceres, despachos e outros documentos, de forma clara, objetiva, sem erros ortográficos, usando modelos e sistemas do Fundo Nacional de Saúde
<i>“Boa capacidade de comunicação.”</i>	Expressar-se por escrito e oralmente de forma objetiva utilizando linguagem acessível, inteligível e adequada as características do interlocutor
<i>“Valorizamos o empenho do colaborador em realizar as entregas necessárias para alcançar os resultados.”</i>	Atuar com foco no cumprimento de metas, resultados e prazos estabelecidos, realizando as entregas necessárias ao atingimento dos objetivos institucionais

Fonte: elaborado pelo autor.

Como fruto direto da análise documento uma competência foi descrita, conforme abaixo:

Tabela 2 - Trecho do regimento interno do Ministério da Saúde e descrição de competência

Trecho do Regimento Interno do MS	Descrição de competência
<p><i>“Coordenar e orientar a execução das atividades de habilitação, instrução, formalização, celebração, publicização de convênios, termos de execução descentralizada, acordo de cooperação técnica com organismos internacionais e demais instrumentos de investimentos, com vistas à liberação inicial de recursos financeiros, no nível central e nas unidades desconcentradas.”</i></p>	<p>Esclarecer dúvidas dos proponentes a respeito de exigências legais, documentais e de utilização de sistemas do Ministério da Saúde, considerando as regras vigentes.</p>

Fonte: elaborado pelo autor.

Para fins didáticos, cada competência recebeu um título, ficando da seguinte forma:

Tabela 3 - Resumo das competências descritas com identificação por título

PROPOSIÇÃO DE MELHORIAS	Propor melhorias nos sistemas ou fluxo de trabalho, de forma a facilitar e agilizar as atividades realizadas
ATUALIZAÇÃO NORMATIVA E PROCEDIMENTAL	Acompanhar sistematicamente as alterações legais, identificando as mudanças necessárias nos sistemas e fluxos de trabalho
FOCO EM RESULTADOS	Atuar com foco no cumprimento de metas, resultados e prazos estabelecidos, realizando as entregas necessárias ao atingimento dos objetivos institucionais
CONFORMIDADE DOCUMENTAL	Avaliar documentos e informações, com base em legislação pertinente, de forma a constatar o atendimento de exigências legais
OPERAÇÃO DE SISTEMAS ESPECÍFICOS	Utilizar, com agilidade e sem o auxílio de terceiros ou manuais, sistemas específicos para processamento dos dados relativos aos instrumentos de investimento que o Fundo Nacional de Saúde gerencia
ELABORAÇÃO DE DOCUMENTOS	Elaborar pareceres, despachos e outros documentos, de forma clara, objetiva, sem erros ortográficos, usando modelos e sistemas do Fundo Nacional de Saúde

COMUNICAÇÃO ASSERTIVA	Expressar-se por escrito e oralmente de forma objetiva utilizando linguagem acessível, inteligível e adequada as características do interlocutor
ORIENTAÇÃO TÉCNICA	Esclarecer dúvidas dos proponentes a respeito de exigências legais, documentais e de utilização de sistemas vinculados aos instrumentos de investimentos que o FNS gerencia, considerando os procedimentos, prazos e regras vigentes

Fonte: elaborado pelo autor.

As competências descritas foram submetidas a validação por parte do corpo técnico da COINV, que respondeu a um questionário online (apêndice C) que visou coletar a percepção de cada um a respeito da procedência ou não das competências identificadas. Todos os 14 (quatorze) trabalhadores responderam ao questionário e o resultado foi que 7 (sete) das 8 (oito) competências descritas receberam um grau de validação positiva acima de 92,9% por parte dos respondentes que concordaram, totalmente ou parcialmente, que determinada competência individual é necessária e importante no âmbito da COINV. Os percentuais detalhados constam na tabela a seguir.

Tabela 4 - Resultado da pesquisa de validação de competências

	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não estou decidido	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
CONFORMIDADE DOCUMENTAL	100,0%				
COMUNICAÇÃO ASSERTIVA	100,0%				
PROPOSIÇÃO DE MELHORIAS	92,9%	7,1%			
ATUALIZAÇÃO NORMATIVA E PROCEDIMENTAL	85,7%	14,3%			
ELABORAÇÃO DE DOCUMENTOS	85,7%	14,3%			
FOCO EM RESULTADOS	78,6%	14,3%	7,1%		
ORIENTAÇÃO TÉCNICA	78,6%	14,3%	7,1%		
OPERAÇÃO DE SISTEMAS ESPECÍFICOS	57,1%	28,6%			14,3%
Média	84,8%	15,5%	7,1%	-	14,3%

Fonte: elaborado pelo autor.

A Escala Likert foi usada na pesquisa de validação, permitindo uma distribuição de pontos conforme a resposta escolhida, variando entre 5 pontos quando o respondente afirmava concordar totalmente com a assertiva e 1 ponto para quando discordava totalmente. Sendo 14 respondentes, a pontuação de cada competência poderia variar entre o mínimo de 14 pontos e o máximo de 70 pontos.

Tabela 5 - Pontuação das competências validadas

	(5) Concordo totalmente	(4) Concordo parcialmente	(3) Não estou decidido	(2) Discordo parcialmente	(1) Discordo totalmente	Pontuação (mín. 14 máx. 70)
CONFORMIDADE DOCUMENTAL	70					70
COMUNICAÇÃO ASSERTIVA	70					70
PROPOSIÇÃO DE MELHORIAS	65	4				69
ATUALIZAÇÃO NORMATIVA E PROCEDIMENTAL	60	8				68
ELABORAÇÃO DE DOCUMENTOS	60	8				68
FOCO EM RESULTADOS	55	8	3			66
ORIENTAÇÃO TÉCNICA	55	8	3			66
OPERAÇÃO DE SISTEMAS ESPECÍFICOS	40	16			2	58

Fonte: elaborado pelo autor.

Considerações finais

A participação da totalidade do público-alvo e os resultados obtidos com a pesquisa, ensejou à constatação de que há elevada consciência coletiva por parte dos trabalhadores da COINV quanto às competências individuais necessárias ao bom andamento dos processos de trabalho do setor.

O resultado da pesquisa também tornou possível atestar que as técnicas utilizadas, de análise documental, entrevista e descrição de comportamentos observáveis, foram eficazes no processo de levantamento de dados, análise, dedução e validação.

Ao fim de todos os processos envolvidos na presente pesquisa, chegou-se a seguintes conclusões:

- Houve elevado grau de sensibilização do público-alvo, visto a participação da totalidade do público-alvo;

- A expressiva concentração de respostas idênticas demonstra um alinhamento de percepções;

- A alta porcentagem de validação sinaliza uma percepção compartilhada de que a maioria das competências descritas de fato são necessárias e importantes no âmbito da COINV;

- Uma das competências descritas (operação de sistemas específicos) chamou a atenção por evidenciar uma aparente divergência de percepções, que foi justificada por meio de comentários adicionais dos participantes, onde estes explicaram não concordar com o trecho da descrição que diz “sem o auxílio de terceiros ou manuais”. A reação e manifestação dos respondentes evidenciou um equívoco e extrapolação na descrição da competência, uma vez que os dados colhidos e analisados não apresentam indícios suficientes para a descrição realizada, motivo pelo qual, caso a presente pesquisa seja reaplicada em momento posterior ou aplicada de forma ampliada, sugere-se a seguinte adequação na descrição da competência: “Utilizar, com agilidade, considerando os manuais vigentes, sistemas específicos para processamento dos dados relativos aos instrumentos de investimento que o Fundo Nacional de Saúde gerencia”;

- As duas competências que receberam 100% de validação demonstram que todos concordam que para as entregas do setor é necessário um perfil profissional que apresente conhecimentos e habilidades de cunho técnico e não técnico, ou seja, não basta dominar competências de apenas um dos extremos.

Além do sucesso na busca por uma resposta ao problema de pesquisa e das conclusões acima descritas, experienciou-se um cenário favorável e propício a implementação de outras etapas da temática de gestão por competências, dado que houve evidente abertura e envolvimento do público-alvo. Portanto, aconselha-se ampliar a investigação sobre as competências, inventariar as competências existentes e identificar as lacunas de competências a serem administradas.

Por fim, entende-se que a pesquisa obteve êxito na contribuição que se propôs no que diz respeito a: iniciar, conforme anseio da atual gestão do FNS, um processo de sensibilização sobre gestão de competências; materializar, de forma metodológica, preceitos e mudanças preconizados pela legislação; aplicar conhecimentos adquiridos durante o curso, de forma a interferir na realidade do serviço público gerando valor e fomentando a implementação de melhorias.

Referências Bibliográficas

BATISTA, Vera. **Governo define as competências essenciais para lideranças no setor público.** Blog do Servidor. Disponível em: <https://blogs.correiobraziliense.com.br/servidor/governo-define-as-competencias-essenciais-para-liderancas-no-setor-publico/amp/>. Acesso em: 06 mar 2021.

BRANDÃO, Hugo Pena. **Mapeamento de Competências** – Ferramentas, exercícios e aplicações em gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2020.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. **Gestão por Competências: métodos e técnicas para mapeamento o de competências.** Revista do Serviço Público. Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-182, abr/jun. 2005.

BRANDÃO, H. P., & BORGES-ANDRADE, J. E. (2007). **Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: Para entender melhor a noção de competência.** Revista de Administração Mackenzie, 8(3), 32-49. Disponível em: <http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/136>. Acesso em: 06 mar 2021.

BRASIL. Acórdão 3023/2013 - Segunda Câmara – Tribunal de Contas da União. Disponível em: <https://www.lexml.gov.br/urn/urn:lex:br:tribunal.contas.uniao;camara.2:acordao:2013-05-28;3023>. Acesso em: 06 mar 2021. BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública – SEGEP. **Guia da Gestão da Capacitação por Competências.** Disponível em: http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia-gestao-da-capacitacao-por-competencias_2.pdf. Acesso em: 06 mar 2021.

BRASIL. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm. Acesso em: 06 mar 2021.

BRASIL. Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm. Acesso em: 06 mar 2021.

BRASIL. Instrução Normativa nº 2, de 21 de janeiro de 2021. Regulamenta o Programa de Regularização Fundiária e Melhoria Habitacional, integrante do Programa Casa Verde e Amarela, destinado ao atendimento de necessidades habitacionais e a garantir a segurança na posse de moradia de famílias de baixa renda. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-2-de-21-de-janeiro-de-2021-300085716>. Acesso em: 06 mar 2021.

BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18112cons.htm. Acesso em: 06 mar 2021.

BRASIL. Portaria MP nº 208, de 25 de julho 2006. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. Disponível em: <https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=196672>. Acesso em: 06 mar 2021.

BRASIL. Resolução nº 240, de 09 setembro de 2016. Dispõe sobre a Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2342>. Acesso em: 06 mar 2021.

CAPUANO, Ethel Airton. Gestão por competências no setor público: experiências de países avançados e lições para o Brasil. **Revista do Servidor Público**, v. 66 n. 3, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v66i3.574>. Acesso em: 10 fev. 2021.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Livro Gestão por Competências no MPDFT: conceitos, metodologias e experiências dos ramos do MPU, capítulo I – A implementação da Gestão por Competências no Setor Público, página 18 a 24. Rio de Janeiro: FGV, 2005. Disponível em https://mpdft.mp.br/portal/pdf/imprensa/cartilhas/Livro_Gestao_por_Competencias_no_MPDFT.pdf. Acesso em: 06 mar 2021.

PIRES, Alexandre Kalil *et al.* **Gestão por competências em organizações de governo**. 2005. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/383>. Acesso em: 08 fev. 2021.

Jairo é servidor público federal, graduado em Administração de Sistemas de Informação pela União Educacional de Brasília (UNEB). Atualmente, atua como chefe da Divisão de Elaboração e Formalização de Instrumentos de Investimentos (DIEINV) do Ministério da Saúde. Interessa-se por inovação, tecnologia, design, gestão de informação, economia comportamental.

APÊNDICE A – COMPETÊNCIA DA COORDENAÇÃO DE FORMALIZAÇÃO DE INSTRUMENTOS DE INVESTIMENTOS NO REGIMENTO INTERNO DO MINISTÉRIO DA SAÚDE

Coordenação de Formalização de Instrumentos de Investimentos – COINV

I – coordenar e orientar a execução das atividades de habilitação, instrução, formalização, celebração, publicização de convênios, termos de execução descentralizada, acordo de cooperação técnica com organismos internacionais e demais instrumentos de investimentos, com vistas à liberação inicial de recursos financeiros, no nível central e nas unidades desconcentradas;

II – coordenar e orientar a elaboração de minuta de convênios, termos de execução descentralizada e demais instrumentos de investimentos;

III – coordenar e orientar a execução das atividades de análise destinadas às adequações de plano de trabalho de convênios, de termos de execução descentralizada e demais instrumentos de investimentos, com vistas à liberação inicial de recursos financeiros;

IV – coordenar e orientar a execução das atividades de termos aditivos, rescisão ou resilição, prorrogação de convênios, termos de execução descentralizada, acordo de cooperação técnica com organismos internacionais e demais instrumentos de investimentos sem a liberação inicial de recursos financeiros, no nível central e nas unidades desconcentradas; e

V – coordenar, orientar e monitorar a execução das atualizações internas dos dados em sistemas informatizados de convênios, termos de execução descentralizada, acordo de cooperação técnica com organismos internacionais e demais instrumentos de investimentos.

Divisão de Monitoramento e Ajustes de Instrumentos de Investimentos – DIAINV

I – executar e monitorar as atividades de análise destinadas às adequações de plano de trabalho de convênios, de termos de execução descentralizada e demais instrumentos de investimentos, com vistas à liberação inicial de recursos financeiros;

II – executar e monitorar as atividades de rescisão ou resilição, de termos aditivos e de prorrogação de convênios, de termos de execução descentralizada e demais instrumentos sem liberação de recursos financeiros, no nível central e nas unidades desconcentradas; e

III – monitorar as vigências de convênios, de termos de execução descentralizada e demais instrumentos sem liberação de recursos financeiros, no nível central e nas unidades desconcentradas.

Divisão de Elaboração e Formalização de Instrumentos de Investimentos – DIENV

I – executar e monitorar as atividades de habilitação, com vistas à celebração de convênios, termos de execução descentralizada e demais instrumentos de investimentos, no nível central e nas unidades desconcentradas;

II – elaborar e monitorar minutas de convênios, termos de execução descentralizada e demais instrumentos de investimentos;

III – executar e atualizar os sistemas informatizados de propostas de convênios, termos de execução descentralizada, acordo de cooperação técnica com organismos internacionais e demais instrumentos de investimentos.

Divisão de Habilitação e Formalização de Convênios – DIFCON

Executar e monitorar as atividades de instrução, formalização, celebração e publicização de convênios, de termos de execução descentralizada, de acordo de cooperação técnica com organismos internacionais e demais instrumentos de investimentos, com vistas à liberação inicial de recursos financeiros

APÊNDICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM A COORDENADORA DE FORMALIZAÇÃO DE INSTRUMENTOS DE INVESTIMENTOS

Apresentação breve do projeto de pesquisa e sua relevância;

Explicação do propósito da entrevista, que é extrair informações e dados que possam subsidiar uma inferência de competências individuais necessárias ao bom andamento dos processos de trabalho;

Solicitação de autorização para gravar a entrevista, esclarecer que o anonimato está garantido e que as informações apresentadas serão usadas exclusivamente para fins do presente projeto;

Garantia de que a entrevistada está à vontade e não tem nenhuma dúvida ou questão a ser considerada antes de prosseguir;

Execução da entrevista tendo como guia as perguntas abaixo:

- *Qual o papel da COINV para no alcance da missão do FNS: Contribuir para o fortalecimento da cidadania, mediante a melhoria contínua do financiamento das ações de saúde?*
- *Quais são os principais desafios da área?*
- *Que característica distinguem a COINV das outras Coordenações?*
- *Que comportamentos no trabalho são valorizados pelos superiores hierárquicos?*
- *Que competências individuais, entendidas aqui como comportamentos observáveis que demonstram capacidades necessárias ao bom desempenho do trabalho, você julga relevante para atuar na COINV?*
- *Se colocando no lugar do público-externo, que expectativas você teria quanto ao desempenho e atitudes por parte de quem a atendesse?*

Agradecimento quanto à colaboração e abertura para perguntas ou contribuições que a entrevistada entender pertinente e relevante.

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO DE VALIDAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Pesquisa sobre competências no âmbito da Coordenação de Formalização de Instrumentos de Investimentos (COINV)

Este questionário faz parte do trabalho de conclusão de curso (TCC) do servidor Jairo Ribeiro de Lima Júnior na MBA em Pessoas, Inovação e Resultados, da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP).

Ao responder o presente questionário você estará ajudando a mapear competências técnicas necessárias na COINV e por consequência poderá também realizar uma autoanálise sobre o grau de domínio individual das competências que forem identificadas e validadas como necessários aos trabalhos da Coordenação.

O preenchimento é rápido, aproximadamente 5 minutos, e o processo totalmente confidencial, não havendo necessidade de identificação.

Observações:

- Abaixo há 8 frases (afirmações) na qual você deve responder uma resposta que julga ser a mais adequada a realidade, informando se concorda com a frase, discorda ou não tem segurança para opinar.

- Após as 8 frases (afirmações) há um campo, de preenchimento não obrigatório, para que registre algum comentário que julgue importante, como justificativas, observações, ressalvas, sugestões.

- Os nomes e as descrições das competências foram criados com base em análise documental e entrevista com a Coordenadora.

[**FRASE 1**] É necessário e importante na COINV o domínio da competência PROPOSIÇÃO DE MELHORIAS (propor melhorias nos sistemas ou fluxo de trabalho, de forma a facilitar e agilizar as atividades realizadas).

[**FRASE 2**] É necessário e importante na COINV o domínio da competência ATUALIZAÇÃO NORMATIVA E PROCEDIMENTAL (acompanhar sistematicamente as alterações legais, identificando as mudanças necessárias nos sistemas e fluxos de trabalho).

[**FRASE 3**] É necessário e importante na COINV o domínio da competência FOCO EM RESULTADOS (atuar com foco no cumprimento de metas, resultados e prazos estabelecidos, realizando as entregas necessárias ao atingimento dos objetivos institucionais).

[**FRASE 4**] É necessário e importante na COINV o domínio da competência CONFORMIDADE DOCUMENTAL (avaliar documentos e informações, com base em legislação pertinente, de forma a constatar o atendimento de exigências legais).

[**FRASE 5**] É necessário e importante na COINV o domínio da competência OPERAÇÃO DE SISTEMAS ESPECÍFICOS (utilizar, com agilidade e sem o auxílio de terceiros ou manuais, sistemas específicos para processamento dos dados relativos aos instrumentos de investimento que o Fundo Nacional de Saúde gerencia). Ex.: BGSICONV, SICONV, SEI, SIAFI.

[**FRASE 6**] É necessário e importante na COINV o domínio da competência ELABORAÇÃO DE DOCUMENTOS (elaborar pareceres, despachos e outros documentos, de forma clara, objetiva, sem erros ortográficos, usando modelos e sistemas do Fundo Nacional de Saúde).

[**FRASE 7**] É necessário e importante na COINV o domínio da competência COMUNICAÇÃO ASSERTIVA (expressar-se por escrito e oralmente de forma objetiva utilizando linguagem acessível, inteligível e adequada as características do interlocutor).

[**FRASE 8**] É necessário e importante na COINV o domínio da competência ORIENTAÇÃO TÉCNICA (esclarecer dúvidas dos proponentes a respeito de exigências legais, documentais e de utilização de sistemas vinculados aos instrumentos de investimentos que o FNS gerencia, considerando os procedimentos, prazos e regras vigentes).

Para cada frase (afirmação) o respondente deve escolher uma das opções abaixo:

Concordo totalmente

Concordo parcialmente

Não estou decidido

Discordo parcialmente

Discordo totalmente