



Escola Nacional de Administração Pública
Diretoria de Formação Profissional
Coordenação-Geral de Especialização

**CONDICIONANTES DA IMPLEMENTAÇÃO DA POLÍTICA NACIONAL DE
DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL NO MINISTÉRIO DA FAZENDA**

MARISTELA LIMA ALCÂNTARA

Orientadora: Prof^ª Dra Maria Júlia Pantoja

BRASÍLIA/DF

2014

MARISTELA LIMA ALCÂNTARA

**CONDICIONANTES DA IMPLEMENTAÇÃO DA POLÍTICA NACIONAL DE
DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL NO MINISTÉRIO DA FAZENDA**

Monografia apresentada ao curso de Pós-graduação Lato Sensu, Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público – 4ª Edição da Escola Nacional de Administração Pública como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas.

Orientadora: Professora Dra. Maria Júlia Pantoja

BRASÍLIA/DF

2014

**CONDICIONANTES DA IMPLEMENTAÇÃO DA POLÍTICA NACIONAL DE
DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL NO MINISTÉRIO DA FAZENDA**

Monografia apresentada à Escola Nacional de Administração Pública – ENAP como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas.

Aprovada em _____ de _____ de 2014.

BANCA EXAMINADORA

Professora Dra. Maria Júlia Pantoja – Orientadora

Prof. Dr. Eleuní Antonio de Andrade Melo – Examinador

BRASÍLIA/DF

2014

DEDICATÓRIA

In Memoriam:

Ao meu pai, que faleceu durante o curso, e deixou uma saudade imensa, o transmissor de minha fé, meu amado.

Ao meu esposo, José Airton, que sempre me encorajou nos novos projetos, auxiliando com os cuidados aos meninos, participando de todos os momentos com entusiasmo impar. Sei que onde estiver estará feliz por mais esta etapa de minha vida. Te amo para sempre!

À minha mãe, Maria Stella e meus filhos, Matheus e Felipe.

AGRADECIMENTOS

A Deus por tudo que sou, tenho e acredito.

Aos meus filhos amados, Matheus e Felipe, que torcem por mim em todos os momentos, abriram mão da minha presença, para minha realização profissional, e foram tão pacientes com as minhas ausências.

À minha família, meu porto seguro. Especialmente à Minha mãe, Stella, minha incentivadora.

À minha madrinha e sogra, Dona Lita, que sempre apoiou meus filhos, incondicionalmente, nas minhas ausências, suprimindo suas necessidades afetivas, com amor materno.

À Eneides, minha chefe e amiga, foi ela quem me incentivou a fazer a especialização, sempre acreditou em meu potencial e está sempre me incentivando a alcançar novos voos, descobrindo em mim capacidades que nem eu mesma conheço.

À Marizaura, minha amiga que admiro e que tanto me incentivou com sugestões valiosas.

À minha orientadora, Maria Júlia, pelo cuidado, presteza, serenidade e pela força em todos os momentos, com seus ensinamentos sensatos e tão bem estruturados. Um exemplo de profissional. Tenho orgulho de tê-la como professora e orientadora.

Aos professores do curso, todos sem distinção, pela oportunidade de crescer através de seus conhecimentos e suas experiências transmitidas com tanta disponibilidade.

Aos meus colegas e equipe de trabalho da Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas pelo apoio, nas ausências em dias de aula. Principalmente, à Cristina Mizue, uma amiga, que me incentivou e acreditou em meu potencial.

Aos colegas do curso que me proporcionaram um crescimento enorme a partir das partilhas, dos momentos de trabalho em grupo e, também, das brincadeiras. Todos ficarão marcados em minha vida.

Aos entrevistados dos órgãos do Ministério da Fazenda que se dispuseram a colaborar com meu trabalho de pesquisa, concedendo entrevistas e disponibilizando material para consulta e estudo.

Aos coordenadores do curso, em especial à Coordenação Geral de Especialização, pela oportunidade e pelo apoio.

E, finalmente a todas as pessoas que direta ou indiretamente me ajudaram a concretizar esse trabalho.

*“Há pessoas que desejam saber só por saber, e isso é curiosidade;
outras, para alcançarem fama, e isso é vaidade;
outras, para enriquecerem com a sua ciência, e isso é um negócio torpe;
outras, para serem edificadas, e isso é prudência;
outras, para edificarem os outros, e isso é caridade”*

Santo Agostinho

RESUMO

O Decreto nº 5.707/2006 que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) estabeleceu a capacitação com foco na gestão por competências. A partir da edição dessa Política o desenvolvimento dos órgãos da Administração Pública Federal passou a ser um instrumento que permitirá que o servidor possa prestar um serviço de qualidade, com vistas a atender a sociedade com eficiência e eficácia. Este trabalho teve o objetivo de identificar os fatores que condicionaram a implementação da PNDP nos órgãos do Ministério da Fazenda, que elaboram o Plano Anual de Capacitação (PAC), com o foco nas competências. Sendo assim, foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa, onde houve análise da documentação disponível na intranet do Ministério da Fazenda, como: mapas estratégicos, cadeias de valor, organogramas e regimento interno; documentação disponibilizada pelos órgãos pesquisados, como: Plano estratégico, Guia de implantação de Gestão por competência, Programa de Formação Profissional, Manual de capacitação, Plano Anual de Capacitação; e, ainda, foram realizadas 4 entrevistas semiestruturadas com os responsáveis pela execução da implementação da Política e do Plano Anual de Capacitação nos órgãos pesquisados. Após as análises documentais e das entrevistas concluiu-se que os fatores que facilitaram a implementação foi principalmente o apoio da alta gestão, a capacitação do grupo de trabalho para atuar junto às diversas áreas do órgão durante o mapeamento das competências, validação do mapeamento pelos diversos atores e pelos dirigentes e a construção coletiva do modelo e das competências. Já, a falta de um sistema informatizado, a falta de definição de um modelo por parte do Ministério do Planejamento, a troca de gestores e saída de servidores que compõe o grupo de trabalho, provocando a descontinuidade dos trabalhos foram identificados como fatores que dificultaram a implementação da PNDP nos órgãos do Ministério da Fazenda.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP); Gestão por Competências.

ABSTRACT

The Decree no. 5707/2006, which established a National Policy on Personal Development (NPPD), initiated the competence building management training. From this policy, the Federal Public Administration workers were enabled to provide a high quality service, regarding effectiveness and efficiency. This paper intends to identify the determinates of the NPPD implementation at the Ministry of Finance and the Annual Capacity Building Plan (ACP) as well. For this purpose, the qualitative research analyzed the Ministry of Finance's intranet documentation, as: strategic maps, value-chain, organization chart, and by-laws; those documents have been published by the researched bodies, as: Strategic Plan, competence building management guide, professional development programmed, capability manual, Annual Capacity Building Plan. The research is also based on four interviews with people responsible for the Policy and the Annual Capacity Building Plan implementation. After documental analysis and interviews have been made, the conclusion was that the determinants to the implementation of the Policy and the Annual Capacity Building Plan were the senior management support, the working group capability to integrate to the several organ areas during the competence mapping, the map validation by the several actors in the process and by the directors and the communal construction of the model and the competence. In the other hand, the lack of a computerized system and the loophole led by the Ministry of Finance in what concerns the establishment of a model, the managers frequent exchange and the government workers turnover made the work discontinued, difficulting the implementation of NPPD at the Ministry of Finance organs.

Key-words: People Management; National Policy on Personal Development (NPPD); Competence Building Management.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
1. REFERENCIAL TEÓRICO	15
1.1. Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal - PNDP.....	15
1.2. Gestão de Pessoas por Competências	17
1.2.1. Conceitos de competência conforme a visão de diversos autores.....	17
1.2.2. Conceito de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E)	18
1.2.2.1. Treinamento, Desenvolvimento e Educação	19
1.2.3. Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público.....	21
1.2.4. Mapeamento de Competências.....	23
2. OBJETIVO.....	24
2.1 Objetivo Geral	24
2.2 Objetivos Específicos.....	24
3. MÉTODOS E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA.....	25
3.1 Natureza da Pesquisa	25
3.2 Abrangência do Estudo	25
3.2.1 Caracterização dos Contextos da Pesquisa	25
3.2.2 Métodos e Técnicas.....	28
3.2.3 Análise das Informações	28
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	29
4.1 Análise Documental.....	29
4.1.1 Análise documental da Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Administração (SPOA)	30
4.1.2 Análise documental da Procuradoria Geral da Fazenda Nacional (PGFN)	35
4.1.3 Análise documental da Secretaria do Tesouro Nacional (STN).....	36
4.1.4 Análise documental da Secretaria do Tesouro Nacional (STN).....	38
4.2 Entrevistas Semiestruturadas.....	42
4.2.1 Conhecimento do Decreto 5707/2006.....	42
4.2.2 Resultados esperados e alcançados a partir da instituição da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP).	43
4.2.2.1 Resultados esperados pela Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Administração (SPOA)	43
4.2.2.2 Resultados esperados pela Procuradoria Geral da Fazenda Nacional (PGFN)	44

4.2.2.3 Resultados esperados pela Secretaria do Tesouro Nacional (STN)	45
4.2.2.4 Resultados esperados pela Receita Federal do Brasil (RFB)	46
4.2.3 Percepção em relação à implementação da PNDP nos últimos oito anos	47
4.2.3.1 Percepção em relação à implementação da PNDP na Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Administração (SPOA)	47
4.2.3.2 Percepção em relação à implementação da PNDP na Procuradoria Geral da Fazenda Nacional (PGFN)	47
4.2.3.3 Percepção em relação à implementação da PNDP na Secretaria do Tesouro Nacional (STN)	48
4.2.3.4 Percepção em relação à implementação da PNDP na Receita Federal do Brasil (RFB)	49
4.2.4 Fatores que interferiram no processo de implementação	50
4.2.5 Interferências dos aspectos pessoais da equipe responsável e características pessoais dos dirigentes do órgão no processo de implementação da política	51
4.2.6 Apoio dos Dirigentes superiores para implementação da PNDP	51
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	52
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	54
APÊNDICE	57

INTRODUÇÃO

A Gestão de Pessoas tem passado por importantes transformações, tanto nas empresas privadas quanto nas instituições públicas, que têm voltado o foco, cada vez mais, para um modelo de governança orientado para o alcance de resultados. Tais mudanças acentuam o desafio para que a área gestão de pessoas passe a atuar de forma estratégica com o intuito de otimizar o alcance das metas, visão e missão institucionais. Mas, especificamente, no setor público, não é suficiente assegurar uma forma de atuação focada na obtenção da melhor relação custo-benefício, sem considerar os níveis de satisfação com o atendimento das demandas e a qualidade e adequação dos serviços às necessidades dos usuários. Ou seja, torna-se imperativo garantir que os resultados alcançados atendam as necessidades legítimas dos cidadãos.

Dentre as inúmeras mudanças que se fazem necessárias na administração pública brasileira, especialmente, do processo de transição de um sistema apoiado em normas regulamentares e procedimentos administrativos, para uma gestão baseada em resultados, merece destaque o Decreto 5.707 de 2006, que institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP.

Nesse referencial, adquire relevância a gestão por competências, como parte de uma estratégia para fortalecer a capacidade de atuação do serviço público. O Decreto estabelece as diretrizes para o desenvolvimento do servidor, vinculado às competências, com foco na melhoria da qualidade do serviço prestado ao público, visando à eficiência e eficácia no atendimento a uma sociedade, que a cada dia se torna mais ciente dos seus direitos e por isso mesmo está mais crítica e exigente.

A partir da consolidação, pela então Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (SRH/MPOG), do Relatório de Execução do Plano Anual de Capacitação (PAC) observa-se que apesar de novas informações de organizações que conseguiram implementar a política, realizando a capacitação baseada em competências, ainda há grande quantidade de órgãos que não atingiram essa meta (PANTOJA; IGLESIAS; BENEVENUTO; PAULA, 2012).

É curioso que após oito anos de instituição do Decreto, há órgãos que ainda não conseguiram iniciar o processo de implementação da PNDP, ou seja, não mapearam as competências institucionais, gerenciais e técnicas necessárias, conseqüentemente, não

realizam capacitação baseada em competências, e ainda não elaboram o PAC (PANTOJA; IGLESIAS; BENEVENUTO; PAULA, 2012).

A partir do estudo realizado por Camões (2013), houve uma análise mais detalhada dos fatores que estão intrinsecamente relacionados à aplicabilidade do Decreto 5.707/2006, nos diversos órgãos da Administração Pública Federal, autarquias e fundações. Com sua pesquisa, a autora fez a opção de focar na implementação da política para “identificar fatores facilitadores e obstáculos que operaram ao longo do processo e que condicionaram, positiva ou negativamente, o cumprimento das metas e objetivos” (CAMÕES, 2013, p.16). Ao final, Camões (2013) apresenta as adequações necessárias para concretizar sua implementação no âmbito da administração pública. Argumenta, ainda, que a partir do seu estudo poderiam ser desenvolvidos outros estudos para que aumente a compreensão sobre a PNDP.

Inspirado nas recomendações de Camões (2013), o presente estudo será conduzido no âmbito do Ministério da Fazenda (MF), analisando os fatores que condicionaram a implementação da PNDP.

No Ministério da Fazenda, alguns órgãos mais estruturados, que já possuem planejamento estratégico e orçamento destinado para capacitação dos servidores das áreas fim, contrataram consultoria para realizar o mapeamento das competências necessárias aos seus servidores como também as institucionais, e estão realizando a capacitação com foco nas lacunas de competências identificadas. Já os órgãos com estrutura menor e que não possuem orçamento para capacitação, não conseguiram realizar o mapeamento das competências. Sendo assim, suas capacitações são realizadas tendo como base as trilhas de capacitação existentes na Escola de Administração Fazendária (ESAF). Portanto, os eventos de capacitação desses órgãos são estruturados observando as trilhas de capacitação alinhadas aos macroprocessos fazendários: Gestão; Tributação; Orçamento e Finanças e Promoção e Defesa das Atividades Econômicas.

Outro fator que merece destaque é que desde 2011 a Subsecretaria de Gestão Estratégica, da Secretaria Executiva do Ministério da Fazenda (SGE/SE/MF), elaborou e, desde então, coordena o Programa de Modernização Integrada do Ministério da Fazenda (PMIMF) que consiste em um conjunto de ações com o objetivo de desenvolver soluções integradas e vencer os desafios gerenciais, que são comuns nos diversos órgãos fazendários. Esse programa tem envidado esforços para modernizar a gestão a partir da

busca de uma maior eficiência e eficácia nas ações regimentais do MF, com vistas a excelência no atendimento à sociedade.

O referido programa iniciou com a participação de sete Órgãos Específicos Singulares: Escola de Administração Fazendária (ESAF), Procuradoria Geral da Fazenda Nacional (PGFN), Secretaria da Receita Federal do Brasil (RFB), Secretaria de Assuntos Internacionais (SAIN), Secretaria de Acompanhamento Econômico (SEAE), Secretaria de Política Econômica (SPE) e Secretaria do Tesouro Nacional (STN) e, a três Órgãos Colegiados: Conselho Administrativo de Recursos Fiscais (CARF), Conselho de Controle de Atividades Financeiras (COAF) e Conselho Nacional de Política Fazendária (CONFAZ) que compõem a estrutura organizacional do MF.

As ações do programa estão estruturadas em sete frentes de trabalho que atuam de forma paralela e simultânea, são elas: Planejamento Estratégico; Inovação (Processos e Projetos; Pessoas; Tecnologia da Informação; Infraestrutura; Segurança e Risco; e Custos.

O trabalho do PMIMF está baseado em um conjunto de premissas e diretrizes, conforme segue: (Intranet Ministério da Fazenda)

- *Modelo de gestão descentralizado;*
- *Criação de comitês e estruturação de redes;*
- *Processo de construção coletivo;*
- *Transparência das ações e feedback;*
- *Padronização de conceitos para facilitar a comunicação;*
- *Disseminação de melhores práticas de gestão;*
- *Respeito à cultura dos diversos órgãos integrantes da estrutura do MF;*
- *Promoção de diretrizes para alinhamento estratégico das políticas de gestão do MF;*
- *Fortalecimento da estrutura central do MF no exercício das funções de planejamento, supervisão, coordenação e controle;*
- *Foco em resultados.*

Além disso, os Objetivos do PMIMF são:

- *A institucionalização de um processo de planejamento estratégico ministerial;*
- *A institucionalização de uma rede de inovação;*
- *A coordenação das ações de TI no contexto do ministério;*
- *A implantação de políticas sustentáveis de recursos humanos e desenvolvimento de pessoas; e*
- *A programação de concursos com foco na gestão das competências transversais.*

Na frente de trabalho de gestão de pessoas, o objetivo do programa está voltado à implantação de políticas sustentáveis de RH e desenvolvimento de pessoas, com o intuito de equalizar as práticas de GP no âmbito do MF. A fim de alcançar esse objetivo foi

aprovado o Projeto Estratégico Corporativo (PEC) 201304 que trata da Implementação de Política Integrada de Capacitação no âmbito do MF, com o objetivo de, como o próprio título do projeto já diz, implementar uma política integrada de capacitação para desenvolvimento contínuo dos servidores do MF e além disso, ainda pretende dar subsídios para a implementação da Gestão do Conhecimento. Vale ressaltar que esse PEC tem como eixo orientador a PNDP.

Sendo assim, entende-se que o escopo do presente estudo vai ao encontro dos objetivos do PMIMF, podendo até servir de subsídio ao PEC 201304.

Diante disso, emerge uma importante questão: quais são os fatores que influenciaram a implementação da PNDP no âmbito dos órgãos fazendários? Os órgãos que elaboram seus PACs, com base em competências, têm obtido resultados satisfatórios em suas ações e eventos de capacitação e desenvolvimento profissional?

O texto encontra-se estruturado em cinco seções. A primeira apresenta o referencial teórico que fundamentou a pesquisa. A segunda seção o objetivo do estudo. A terceira seção apresenta o método utilizado para alcançar o objetivo do estudo, com a sua descrição. A quarta seção descreverá o resultado e a discussão, abordará sobre o que foi encontrado e a relação das descobertas com a literatura existente. A quinta e última seção trará a conclusão com as considerações finais.

1. REFERENCIAL TEÓRICO

A busca do aprimoramento da área de Recursos Humanos tem como desafio a estruturação de ações que favoreçam, cada vez mais, a modernização dos processos de trabalho e, principalmente, a valorização do capital humano e intelectual.

Nesse contexto entende-se que o investimento em Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) assume papel importante na gestão de pessoas. Sendo que na Administração Pública Federal esse investimento se justifica pela importância dada ao tema, principalmente quando essa preocupação se consolida através das diretrizes estabelecidas pela Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), instituída pelo Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que traz o desenvolvimento do servidor como condição para a qualidade na prestação de um serviço público eficiente e eficaz para atender a sociedade, que a cada dia se torna mais ciente dos seus direitos e por isso mais exigente.

1.1 Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal - PNDP

O Decreto nº 5.707/2006 e a Portaria nº 208, de 25/07/2006 são dispositivos legais que trazem o aprimoramento permanente do servidor com o objetivo de melhorar a qualidade dos serviços públicos prestados. Além disso, trazem os principais conceitos para que seja possível a aplicação da capacitação por competências.

Conforme determina a PNDP, o aprimoramento contínuo está diretamente ligado ao desenvolvimento das competências institucionais, que deverão ser trabalhadas por meio de eventos de TD&E que proporcionem o desenvolvimento das competências individuais alinhadas aos objetivos da instituição e tendo como referência o Plano Plurianual.

Para tanto, o decreto determina que seja priorizada a capacitação nas escolas de governo, com vista a favorecer a articulação entre essas escolas.

Outra finalidade da Política é racionalizar o gasto com capacitação tornando-o mais efetivo. Assim, pretende-se capacitar mais servidores, conforme forem identificadas as lacunas existentes, com um custo menor.

O Guia da Gestão da Capacitação por Competências, publicado pela SEGEP/MP, apresenta de forma sintética os conceitos principais e todas as etapas do modelo da gestão

da capacitação por competências, utilizando, inclusive relatos de experiências de alguns órgãos que efetivaram a implementação da gestão da capacitação por competências.

O Guia traz que a proposta apresentada no Decreto 5.707/2006 é inovadora, pois, está sustentado nos conhecimentos exigidos para o crescimento da instituição, na flexibilização dos conceitos de posto de trabalho, no fato de cada servidor ter a responsabilidade pelo seu autodesenvolvimento.

O Decreto, ainda, determina que todos os órgãos da administração pública federal implementem o modelo de gestão por competências com o intuito de planejar, executar e avaliar suas ações de capacitação. E ainda, que se observe que a gestão por competências deve estar alinhada às diversas ações de recursos humanos, como o planejamento de pessoal, a gestão de recrutamento e desempenho profissional (OCDE, 2010).

Porém, a intenção do governo federal de adequar a gestão de pessoas ao modelo de competências, trazendo no decreto os conceitos básicos a serem utilizados na implementação das ações propostas para o desenvolvimento de pessoal, esbarra no fato de não estar claro de que forma essa política deve ser implementada, qual a metodologia e as técnicas que devem ser desenvolvidas para colocá-la em prática.

O artigo 5º do Decreto 5707/2006 estabelece três instrumentos da PNDP: i) plano anual de capacitação (PAC); ii) relatório de execução do plano anual de capacitação; iii) sistema de gestão por competência. Já a Portaria MPOG nº 208, de 25/07/2006 conceitua os instrumentos da PNDP.

O Plano Anual de Capacitação é o documento elaborado pelo órgão para sua orientação quanto às ações de capacitação, onde constam as definições dos temas, as metodologias de capacitação a serem utilizadas. Esse instrumento possibilita a materialização da implantação da política pela instituição pública federal. O Relatório de Execução do Plano contém informações sobre as ações de capacitação realizadas no ano anterior e a análise dos resultados alcançados. É uma forma de avaliar se o Plano Anual de Capacitação foi bem planejado e conseqüentemente, bem executado.

Segundo Camões (2013), após consolidação dos resultados obtidos com sua pesquisa foram descritas algumas dificuldades encontradas nos relatos dos órgãos pesquisados, entre elas: i) Falta de apoio/patrocínio da alta gerência da instituição aos processos de Capacitação e Desenvolvimento em conformidade com as diretrizes da PNDP; ii) Necessidade de qualificação nas áreas de Capacitação e Desenvolvimento; iii) As áreas de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas não são reconhecidas com a devida

importância em função de atividades concorrentes e urgentes de natureza processual/legal; iv) Ausência de um Sistema Informatizado que integre informações dos órgãos relativas ao mapeamento de competências e diagnóstico de necessidades de capacitação para estruturação do Plano Anual de Capacitação.

Além disso, Camões (2013) descreve as dificuldades na execução dos planos de capacitação. Entre as dificuldades encontradas destacam-se: i) Contingenciamento, restrição orçamentária; ii) Atendimento à legislação de contratos e impossibilidade de contratação direta aliado a dificuldades na elaboração de Termos de Referência; iii) Dificuldade na liberação dos servidores pelas chefias para participação nos eventos de Capacitação e Desenvolvimento previstos no PAC; iv) Demora na aprovação dos Planos de Capacitação, pelos Dirigentes; v) Pouco interesse do servidor em participar de ações de Capacitação e Desenvolvimento Profissional.

Portanto, como a PNDP traz a capacitação focada nas competências torna-se relevante destacar o conceito de competências conforme a visão de autores diversos e ainda, os conceitos de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E), conforme será apresentado a seguir.

1.2 Gestão de Pessoas por Competências

1.2.1 Conceitos de competência conforme a visão de diversos autores

O artigo 2º do Decreto 5.707/2006 conceitua a gestão por competência como *a gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento dos conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição* (PNDP, 2006).

Para Freitas e Brandão (2006) o conceito de competência mais aceito é o que considera que a competência representa combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes que dentro de determinado contexto organizacional são manifestadas pelo desempenho profissional.

Outro conceito de competência é de Fleury e Fleury (2001). Os autores seguem a mesma perspectiva do conceito encontrado na PNDP ao considerar que competência é um saber agir responsável e reconhecido, que pressupõe a mobilização, integração e transferência de conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à

organização e valor social ao indivíduo. Para esses autores, a competência engloba ainda a dimensão afetiva e atitudinal do indivíduo para administrar seus conhecimentos em situações profissionais distintas.

Para Zarifian (1999, apud BRANDÃO & BAHRY, 2005), as competências são reveladas no momento em que as pessoas agem frente a situações profissionais com as quais se deparam. Gilbert (1978, apud BRANDÃO & BAHRY, 2005), por sua vez, argumenta que a aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho determina o desempenho profissional, que se manifesta pelos comportamentos efetuados no trabalho e suas consequências em termos de realizações e resultados.

Portanto, apesar de haver uma diversidade de definições, há aspectos que se destacam: competências referem-se à mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes que se expressam na ação ou no desempenho dos indivíduos, por meio de comportamentos observáveis (BRASIL, SEM DATA).

Alguns autores, como Le Boterf (1999, apud BRANDÃO & BAHRY, 2005), consideram que o conceito de competências não está restrito a pessoas, estando presentes também em equipes de trabalho ou mesmo em organizações. Assim, as relações sociais que se estabelecem nas equipes de trabalho, associadas à sinergia entre as competências individuais de seus membros, manifestam-se em uma competência coletiva. Por outro lado, para Prahalad e Hamel (1990, apud BRANDÃO & BAHRY, 2005), o conceito de competência deve ser elevado ao nível organizacional, sendo um atributo da organização. Dessa forma, Brandão e Bahry (2005) concluem que é possível classificar as competências como humanas ou profissionais, quando estão relacionadas a indivíduos ou pequenas equipes de trabalho, e organizacionais quando são intrínsecas a toda a organização ou a uma de suas unidades produtivas.

1.2.2 Conceito de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E)

De acordo com Magalhães e Borges-Andrade (2001) citando Shneider (1999): A velocidade das mudanças tecnológicas, o aumento da diversidade nos locais de trabalho e a acentuada mobilidade dos trabalhadores atuais são aspectos do mundo contemporâneo que justificam os elevados investimentos em treinamento e estão presentes na literatura científica que o investiga. Estas são algumas razões pelas quais o treinamento se tornou uma questão crucial para as organizações.

1.2.2.1 Treinamento, Desenvolvimento e Educação

Ao conceituar formalmente treinamento, desenvolvimento e educação encontra-se no dicionário Aurélio as seguintes definições:

Treinamento: Ato de treinar; treino.

Desenvolvimento: Ação ou efeito de desenvolver; crescimento.

Educação: Ação de desenvolver as faculdades psíquicas, intelectuais e morais: a educação da juventude. Resultado dessa ação. Conhecimento e prática dos hábitos sociais;

Os três conceitos estão ligados ao ato de aprender. Conforme Zanelli, Borges-Andrade, Bastos & Cols (2004, p.256) “a aprendizagem é um processo psicológico que ocorre no nível do indivíduo”, e, ainda, que a aprendizagem ou o ato de aprender na linguagem comum (dicionário Aurélio, Caldas Aulete e Koogan/Houaiss) relaciona-se com: adquirir, tomar, reter, segurar, pegar, agarrar, prender e assimilar. Ou seja, nesse conceito está embutido o sentido figurado da “apropriação” ou da “apreensão”.

Conforme observa Abbad e Borges-Andrade (2004, p.256) “o conceito de aprendizagem sofre variações dentro da psicologia, de acordo com as abordagens existentes, mas, de uma forma geral, aprendizagem faz referência ‘a mudanças que ocorrem no comportamento do indivíduo, não resultantes unicamente de maturação, mas de sua interação com o contexto’”.

Para Pilati e Abbad (2005) o conceito de aprendizagem está diretamente relacionado aos conceitos de transferência de aprendizagem e impacto do treinamento no trabalho. Conceituando a transferência de aprendizagem como a aplicação efetiva no trabalho, dos Conhecimentos, Habilidades e Atitudes adquiridos em uma determinada ação instrucional.

Então, pode-se concluir que o aprendizado envolve não só a aquisição e a retenção, mas a possibilidade da transferência, pois ele ocorre quando há uma mudança de comportamento do indivíduo com relação à experiência anterior. Ele aumenta o nível de conhecimento e modifica a forma de ver determinado tema, objeto e processo, ampliando os conceitos e o repertório do indivíduo, pois há o amadurecimento das ideias a partir das diversas experiências vividas.

Portanto, a aprendizagem pode acontecer de forma natural ou induzida. Sendo que a aprendizagem natural tem a característica de não ser sistemática. É baseada pelo interesse e motivação pessoal. Esse tipo de aprendizagem acontece espontaneamente no dia-a-dia, com a observação, imitação, tentativa e erro e contato informal com outras pessoas. No ambiente organizacional essa forma de aprendizagem ocorre com uma maior frequência. Já a aprendizagem induzida é aquela estimulada, estruturada e planejada para facilitar o aprendizado, a retenção e a transferência. São conhecidas como treinamento, desenvolvimento e educação (BORGES-ANDRADE, ABBAD, MOURÃO & COLS, 2004). A informação e a instrução também estão ligadas ao conceito de aprendizagem induzida (VARGAS & ABBAD, 2006).

De acordo com Abbad, Nogueira e Walter (2006), nem todas as situações que geram aprendizagem em organizações são ações formais de TD&E. O processo de aprendizagem natural, por exemplo, não necessita de procedimentos sistemáticos para ocorrer.

O conceito de Treinamento se apresenta em uma diversidade de visões. Entretanto, guardam grande coerência entre si (VARGAS & ABBAD, 2006).

Treinamentos são ações tecnológicas que são controladas pela organização, compostas de partes coordenadas entre si, inseridas no contexto organizacional, baseadas em conhecimentos identificados em diversas áreas com a finalidade de promover a melhoria do desempenho, capacitar o profissional para o uso de novas tecnologias e prepará-lo para novas funções (PILATI & ABBAD, 2005).

Geralmente os treinamentos são eventos de curta e média duração e têm o objetivo de aprimorar o desempenho das funções profissionais, e dão condições para facilitar a aquisição, a retenção e a transferência do que foi aprendido para o trabalho. O treinamento tem o papel de reforçar a aprendizagem ao longo do tempo, podendo ser considerado um processo de reciclagem, resignificando a aprendizagem.

De acordo com Borges-Andrade e Abbad (2006, p.112), citando Nadler (1984) “O desenvolvimento pode ser compreendido como um conceito mais abrangente, que se refere às ações organizacionais que estimulam o crescimento pessoal de seus integrantes, sem necessariamente visar à melhoria no seu desempenho atual ou futuro.”

Os autores, ainda, trazem o conceito de desenvolvimento como “um processo de aprendizagem, mais geral, que propicia o amadurecimento de indivíduos de forma mais ampla, não específica para um posto de trabalho” (p.142).

Destaca-se que, enquanto no treinamento o enfoque está no aprendizado para aplicação no ambiente de trabalho, na ação de desenvolvimento o enfoque está no crescimento do indivíduo como um todo. Ele conseguirá dar uma resposta mais complexa por ter adquirido um repertório maior de aprendizado.

Frente aos conceitos anteriores pode-se dizer que a “ Educação é a forma mais ampla de aprendizagem, com um escopo que extrapola o contexto específico do mundo do trabalho. Leva a uma melhor compreensão do mundo e a capacidade para lidar com seus problemas.” (BORGES-ANDRADE & ABBAD, 2006, p.142).

As ações de TD&E tendem a cumprir o papel estratégico na organização quando possibilita o aprimoramento do desempenho humano e os treinamentos são alinhados aos resultados esperados pela organização, assim, essas ações passam a contribuir para a promoção da efetividade organizacional no cumprimento de suas estratégias (MENESES, ZERBINI E ABBAD, 2010).

Portanto, o grande desafio das organizações públicas está em transformar as ações de Recursos Humanos, focadas em tarefas, em ações que tenham foco na gestão sobre o comportamento de pessoas, utilizando-se do TD&E como ferramenta legítima de melhoria na qualidade dos profissionais e dos serviços por eles prestados e vinculando a gestão de pessoas às estratégias da organização, conforme será detalhado a seguir.

1.2.3 Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público

A administração estratégica de gestão de pessoas se baseia no pressuposto de que a estratégia organizacional pode ser efetivada por meio de políticas e práticas de gestão de pessoas, de maneira que as modernas organizações passam a ter as pessoas como elemento central de atenção. Esse modelo pressupõe o alinhamento entre a estratégia organizacional e as políticas e práticas de gestão de pessoas (MENESES, et al, 2012).

Segundo Camões (2013), quando se propõe a gestão estratégica de pessoas pretende-se uma passagem do modelo que era focado na execução, no operacional das ações administrativas para um modelo com foco no negócio da organização. Sendo assim, a área de gestão de pessoas será responsável em estimular a integração das pessoas com o resultado esperado pela organização.

Entretanto, essa prática é um desafio complexo quando se trata da Administração Pública Brasileira. As empresas privadas são claramente mais flexíveis, ao passo que as

organizações públicas ainda apresentam aspectos como estruturas amplamente rígidas e verticalizadas, barreiras legais intensificadas pelo apego excessivo às normas e aspectos de poder e paternalismo nas relações profissionais. O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), todavia, tem envidado esforços no intuito de conferir caráter estratégico à administração de pessoal, numa tentativa de desvencilhar o setor dessas características. A essência desse modelo de gestão encontra-se no controle por resultados, a partir de ações de planejamento, monitoramento, avaliação e revisão de gestão de pessoas (MENESES, et al, 2012).

Segundo Wright e McMahan (1992, apud MENESES, et al, 2012), a gestão estratégica de pessoas diferencia-se da gestão tradicional em razão de dois aspectos relacionados às suas políticas: a integração vertical e a integração horizontal. A integração vertical procura o alinhamento entre as práticas de gestão de pessoas e os objetivos e estratégia da organização. Já a integração horizontal prevê a coordenação entre as diversas funções de gestão de pessoas, entre elas o recrutamento e a seleção, capacitação e gestão do desempenho. Fonseca (2013), no entanto, conclui, em pesquisa realizada em dezesseis organizações públicas, que o alinhamento vertical e horizontal prescrito não guarda consonância com o ambiente do setor público. Dessa forma, tornam-se necessárias as abordagens estratégicas nas atividades de TD&E.

Gratton et al (1999, apud MENESES, et al, 2012) acrescentam o conceito de integração temporal das políticas e práticas de gestão de pessoas, com vistas a atender necessidades futuras da organização. De acordo com esses autores, considerar a dimensão temporal para os processos pressupõe a necessidade de elaboração e monitoramento de um planejamento, ponderando que os processos de pessoal não têm resultados imediatos, podendo levar anos para gerar resultados organizacionais. Assim, o setor de gestão de pessoas deve ter a capacidade de responder de forma adequada às necessidades organizacionais de curto prazo, com foco em sua convergência estratégica no longo prazo.

Dessa forma, a abordagem estratégica direciona-se para a gestão do capital humano, visando à sobrevivência e à competitividade organizacional no curto e longo prazos, de forma planejada e integrada à estratégia organizacional e às contingências ambientais (MENESES, et al, 2012).

1.2.4 Mapeamento de Competências

Para o desenvolvimento da capacitação baseada em competências, é importante que o levantamento das necessidades de capacitação esteja atrelado às necessidades organizacionais.

O mapeamento das competências em uma organização possibilita identificar possíveis lacunas de competências, ou seja, a diferença entre as competências necessárias para alcançar os objetivos estratégicos da organização e as competências já existentes, o que permitirá que seja realizado o levantamento de necessidades de capacitação (BRANDÃO & BAHRY, 2005).

Porém, o mapeamento das competências é a etapa mais complexa da gestão por competências, por envolver de forma direta a gestão de pessoas de uma organização, e toda a estrutura organizacional, sendo necessário haver o comprometimento de dirigentes e servidores em geral.

O principal objetivo do mapeamento é realizar um diagnóstico das competências, em nível institucional ou ainda em nível individual, que sejam importantes para a instituição. Quando se identifica as lacunas através de um mapeamento de competências é possível realizar o levantamento de necessidades de treinamento (CARVALHO et al., 2009).

Há diversos métodos que permitem a realização do mapeamento de competências organizacionais e técnicas, favorecendo não só a identificação da lacuna de competências, mas também o planejamento de ações que proporcionam o desenvolvimento profissional (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Para realizar o mapeamento de competências é importante que seja realizada uma análise documental, onde se identifique a missão, visão e os objetivos estratégicos organizacionais e após isso, é necessário realizar coleta de dados com pessoas-chave da organização, para comparar com a análise documental (CARBONE Et Al., 2005). Conforme consta no guia da gestão da capacitação por competências, existem outros métodos que auxiliam no mapeamento das competências como questionários, grupos focais e observação.

Desta forma, antes de se pensar em mapeamento de competências é necessário que a organização já tenha realizado seu planejamento estratégico, com seus objetivos definidos.

Concluindo, Brandão & Bahry (2005, p.190) explicitam que “cada organização tem suas particularidades, sua cultura, estrutura e estratégia, entre outros elementos, que a

distinguem das demais, o que exige a definição de rol de competências contextualizado e adequado às suas necessidades específicas.”

Portanto, a escolha do método para mapeamento de competências de um determinado órgão levará em conta essas particularidades individuais. Há diferentes tipologias por isso é possível adotar diferentes enfoques. O decreto estabelece os procedimentos de maneira geral, não há um detalhamento da sua aplicação. Além do mais, a literatura apresenta fragmentação teórica.

Em síntese, o referencial teórico que fundamentou o presente estudo aborda os principais conceitos de competências com base em diferentes enfoques (Gilbert; Fleury e Fleury; Freitas e Brandão; Le Boterf; Prahalad e Hamel; Zarifian). A seguir, descreve a PNDP, com suas definições. Aliado a isso, discute as diferenças entre as principais definições na área de TD&E. Por fim, realiza um panorama sobre definição de mapeamento de competências.

A seguir, estão explicitados os objetivos geral e específicos estabelecidos para esta pesquisa.

2. OBJETIVO

2.1 Objetivo Geral

Analisar os fatores condicionantes da Implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), no âmbito de órgãos do Ministério da Fazenda que elaboram o Plano Anual de Capacitação – PAC, com o foco nas competências.

2.2 Objetivos Específicos

- Descrever os principais fatores que influenciaram a implementação da PNDP nas unidades fazendárias que elaboram o PAC com foco em competências; e.
- Descrever as etapas de elaboração do PAC nas unidades pesquisadas.

Com base nos objetivos apresentados, serão, a seguir, detalhados os procedimentos metodológicos adotados para sua operacionalização.

3. MÉTODOS E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

3.1 Natureza da Pesquisa

A presente pesquisa configura-se como pesquisa de natureza qualitativa na medida em que não enfoca a enumeração e/ou a mediação dos eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise de dados. Estudos qualitativos partem de questões ou focos de interesse amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve, ou seja, a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo (GODOY, 1995).

3.2 Abrangência do Estudo

A amostra deste estudo será composta de quatro órgãos específicos singulares do Ministério da Fazenda, que por serem bem estruturados e possuem recursos para capacitação, já implementaram ou estão em fase de implementação da gestão da capacitação por competências. São eles: Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Administração (SPOA), Secretaria da Receita Federal do Brasil (RFB), Procuradoria Geral da Fazenda Nacional (PGFN) e Secretaria do Tesouro Nacional (STN). Todos os órgãos pesquisados já possuem planejamento estratégico, ou seja, a missão, visão de futuro, valores e objetivos estratégicos demonstrados por meio do mapa estratégico, metas estratégicas, desdobramento em planos e metas anuais já estabelecidos e em execução.

3.2.1 Caracterização dos Contextos da Pesquisa

A Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Administração (SPOA), é um órgão vinculado à Secretaria Executiva do Ministério, e tem como atividade principal Administrar, Planejar, Coordenar e Supervisionar a execução das atividades de organização e modernização administrativa, bem como as relacionadas com os sistemas federais de planejamento e de orçamento, de administração financeira, de contabilidade, de administração dos recursos de informação e informática, de recursos humanos, de serviços

gerais e de documentação e arquivos, no âmbito da organização. A SPOA é composta de cinco Coordenações-Gerais e vinte e seis Superintendências de Administração, localizadas nos Estados da Federação.

A SPOA tem Planejamento Estratégico desde 2009 e já está vivendo o segundo triênio, que iniciou em 2012, depois que passou pela revisão da sua visão e das metas organizacionais.

Missão: Prover Soluções Administrativas para os órgãos vinculados ao órgão analisado.

Visão de futuro: Ser a principal provedora de Soluções Administrativas do órgão até 2015.

A Secretaria da Receita Federal do Brasil é responsável pela administração dos tributos de competência da União, inclusive incidentes sobre o comércio exterior, abrangendo parte significativa das contribuições sociais do País. Auxilia, também, o Poder Executivo Federal na formulação da política tributária brasileira, além de trabalhar para prevenir e combater a sonegação fiscal, o contrabando, o descaminho, a pirataria, a fraude comercial, o tráfico de drogas e de animais em extinção e outros atos ilícitos relacionados ao comércio internacional.

Missão: Exercer a administração tributária e aduaneira com justiça fiscal e respeito ao cidadão, em benefício da sociedade.

Visão de futuro: Ser uma instituição de excelência em administração tributária e aduaneira, referência nacional e internacional.

A Procuradoria Geral da Fazenda Nacional (PGFN) técnica e juridicamente subordinada ao Advogado-Geral da União, e administrativamente ao Ministro de Estado da Fazenda, tem como atribuições, principalmente, a representação da União em causas fiscais, na cobrança judicial e administrativa dos créditos tributários e não tributários e no assessoramento e consultoria no âmbito do Ministério da Fazenda.

Missão: Assegurar recursos para as políticas públicas, no exercício de função essencial à justiça, recuperando e defendendo o crédito público, primando pela justiça fiscal e garantindo o cumprimento da ordem jurídica em prol da sociedade.

Visão de futuro (2013-2016): Consolidar-se como instituição fundamental na proteção dos interesses do Estado, na provisão de recursos ao Erário e na redução de riscos fiscais e litigiosidade, referência em conhecimento jurídico e comprometida com a efetiva gestão de pessoas e processos.

A Secretaria do Tesouro Nacional (STN) É o órgão central da Administração Financeira Federal e do Sistema de Contabilidade Federal. Dentre outras funções, cabe à STN gerenciar a Conta Única; subsidiar a formulação da política de financiamento da despesa pública; zelar pelo equilíbrio financeiro; administrar os haveres financeiros e mobiliários; além de administrar as dívidas públicas.

Missão: Defender o cidadão de hoje e de amanhã, por meio da busca permanente do equilíbrio dinâmico entre receitas e despesas e da transparência e da qualidade do gasto público.

Os referidos órgãos específicos singulares têm características próprias e atuam de forma independente no âmbito do Ministério da Fazenda, e apesar de fazerem parte da estrutura do MF, são autônomos quanto a gestão de pessoas, por exemplo, e elaboram seus Planos Anuais de Capacitação individualmente, tendo como órgão setorial a Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas da SPOA.

A técnica de pesquisa utilizada nesse estudo será levantamento de opinião, onde a pesquisa será feita com a participação dos atores que se envolveram diretamente na implementação da PNDP nos órgãos estudados, por meio de entrevistas semiestruturadas que serão realizadas pessoalmente com a duração máxima de 60 minutos, sem uma quantidade definitiva de entrevistados. As entrevistas serão realizadas à medida que surgir a necessidade de obter maiores informações para subsidiar a análise. Segundo Creswell (2010), a utilização do método nas pesquisas qualitativas se dá de modo globalmente flexível, ou, como ele mesmo nomeia, “emergente”. Para este autor, o plano inicial não pode ser engessado a ponto de limitar as mudanças e deslocamentos que ocasionalmente podem ocorrer ao longo da pesquisa. Ele afirma que “a ideia fundamental que está por trás da pesquisa qualitativa é de aprender sobre o problema ou a questão com os participantes e lidar com a pesquisa de modo a obter essas informações” (p.209). Os respondentes serão selecionados baseados na conveniência e disponibilidade (Creswell, 2010).

Além disso, há previsão de realizar a análise de documentos, como o Decreto nº 5.707/2006, portarias, Guia da Gestão da Capacitação por Competências e manuais que porventura estejam disponíveis nos órgãos, e ainda, a documentação relacionada à elaboração do PAC de cada órgão pesquisado, para que permita o conhecimento e compreensão dos dados do objeto de pesquisa. A análise documental será realizada de forma presencial e utilizando informações e documentos disponíveis na intranet. A previsão inicial é de que essa análise tenha a duração de aproximadamente um dia por

órgão, perfazendo o total de 5 dias. Creswell (2010) afirma que a análise de documentos permite ao pesquisador conhecer a linguagem real utilizada pelos participantes do estudo. Para o autor, os documentos formais representam dados criteriosos que podem auxiliar na compreensão em profundidade do objeto de pesquisa.

3.2.2 Métodos e Técnicas

Foi planejado realizar a pesquisa em três etapas, primeiramente com a análise da documentação disponível na intranet do Ministério da Fazenda, a segunda etapa foi solicitar junto aos órgãos pesquisados documentos que orientaram a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal e, ainda, a política de capacitação do órgão. A terceira etapa foi a realização de entrevista semiestruturada (apêndice) com os dirigentes e responsáveis pela execução da implementação da Política. O roteiro da entrevista foi validado por quatro colegas do curso e mais três colegas que trabalham na área de capacitação do Ministério da Fazenda.

3.2.3 Análise das Informações

Para a operacionalização dos dados foi utilizada a análise de conteúdo segundo o modelo de Bardin (2009). E, conforme definição da autora “a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores” (BARDIN, 2009, p.44).

Os materiais textuais escritos são os mais tradicionais na análise de conteúdo, podendo ser manipulados pelo pesquisador na busca por respostas às questões de pesquisa. Bauer e Gaskell (2008). E ainda, Flick (2009, p.291) afirma que a análise de conteúdo “é um dos procedimentos clássicos para analisar o material textual, não importando qual a origem desse material”.

Para realização desse tipo de análise, Rocha et al. (2011) recomendam que sejam consideradas as seguintes etapas de desenvolvimento: a) constituição de um corpus de análise com a eliminação das questões do roteiro de entrevista e agregação de todas as respostas por bloco de interesse; b) leitura cuidadosa do texto do corpus; c) Recorte das unidades de contexto elementar de base semântica (UCE). Envolve a quebra do corpus em

vários segmentos, enunciados que apresentem uma significação em si; d) Aglomeração das UCE de mesmo significado; e) Formação de categorias/classes e subcategorias (primária, secundária e terciária); f) operacionalização das categorias; e g) Inferências e explicações diretamente fundamentadas no discurso dos entrevistados e no referencial teórico analisado.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Análise Documental

A análise documental realizada pela intranet subsidiou o levantamento dos dados a partir do Regimento Interno, organograma, Plano Estratégico e Cadeia de Valor de cada órgão. Os demais documentos foram obtidos junto ao órgão pesquisado.

Quadro 1 – Relação de Documentos Analisados

AMOSTRA DE DOCUMENTOS	ÓRGÃO(S)
Regimento Interno (intranet)	SE, SPOA, RFB, PGFN, STN
Organograma	SE, SPOA, RFB, PGFN, STN
Plano Estratégico (intranet e Cartilha Publicada)	SE, SPOA, RFB, PGFN, STN
Cadeia de Valor	MF, SPOA, RFB,
Regulamentação da Capacitação	SPOA, STN,
Guia de Gestão por Competências para identificar as Competências mapeadas e as avaliações de competências já aplicadas	SPOA, RFB
Guia de Planejamento Anual de Capacitação	SPOA
Plano Anual de Capacitação	SPOA, PGFN
Manual de Capacitação	SPOA
Documentos diversos que tratam do tema: portaria, ordem de serviço, editais	SPOA, RFB, STN, PGFN

4.1.1 Análise documental da Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Administração (SPOA)

Analisando a documentação existente na Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas da Coordenação Geral de Gestão de Pessoas da SPOA, verificou-se que a SPOA expediu, a Ordem de Serviço nº 001, de 31/08/2007, publicada no Boletim de Pessoal nº 38, de 21/09/06, com o objetivo de estabelecer procedimentos pertinentes à política e diretrizes de desenvolvimento de pessoal. A Ordem de Serviço trouxe diretrizes, requisitos e obrigações para que os servidores participem de ações de capacitação e, ainda, objetiva gerir todo o processo de capacitação, avaliando as solicitações, acompanhando a realização dos eventos e mensurando seus resultados, possibilitando o estabelecimento de diretrizes estratégicas.

Assim sendo, a implementação da PNDP na SPOA iniciou em 2007 com a contratação de uma consultoria externa, que juntamente com um Grupo de Trabalho, instituído pela Subsecretaria, com representantes de todas as Coordenações gerais, auxiliou no entendimento do processo de implementação da Política. O conceito a ser adotado pelo órgão foi de Fleury & Fleury (2001, p.187): “Competência é adquirir, usar, integrar, desenvolver e transferir conhecimentos, recursos, habilidades e experiências que agreguem valor à organização e ao indivíduo”.

Dando continuidade ao processo de implementação, foi criado o Comitê de Capacitação instituído pela Portaria MF no 245, de 02/10/2007, publicada no Diário Oficial da União de 04/10/2007, objetivando promover o compartilhamento, a integração das ações e a otimização dos recursos aplicados no desenvolvimento permanente e dos servidores do MF, tendo como seu presidente o Secretário Executivo Ajunto e os demais membros os Secretários, Subsecretário, Procurador Geral, Presidentes, Superintendente, e Diretor Geral de todos os órgãos vinculados ao Ministério da Fazenda.

A partir do processo de mapeamento das competências organizacionais e das competências individuais necessárias, foram identificadas “Competências Organizacionais” relevantes ao cumprimento da missão institucional. Com base nas competências organizacionais, o grupo mapeou as “Competências Individuais Transversais” e as “Competências Individuais Gerenciais”. As “Competências Individuais Específicas” foram definidas observando os processos de trabalho, conforme as áreas funcionais da SPOA: Planejamento e Gestão; Gestão de Pessoas; Tecnologia da

Informação; Logística; Orçamento, Finanças e Contabilidade; e Gestão do atendimento às Unidades Usuárias.

Ao final, as competências definidas para a SPOA foram as seguintes:

- Transversais: Visão Sistêmica; Trabalho em Equipe; Relacionamento Interpessoal; Atuação Ética; Capacidade de Inovar; Autoaprendizagem; Negociação; Comunicação; Iniciativa; e Qualidade.
- Gerenciais: Liderança Orientadora; Capacidade de Firmar Parcerias; Empreendedorismo; e Capacidade de Tomar Decisão.
- Específicas: Identificadas por processos de trabalho conforme as áreas funcionais: Planejamento e Gestão; Gestão de Pessoas; Tecnologia da Informação; Logística; Orçamento, Finanças e Contabilidade; e Gestão do atendimento às Unidades Usuárias.

Em 2008 e 2009 a então Coordenação-Geral de Recursos Humanos, em parceria com a Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação, desenvolveu a 1ª Fase do Sistema de Gestão por Competências, considerando as competências comportamentais. O modelo de avaliação definido foi o avaliador-avaliado. Nesse modelo, o servidor se autoavalia e é avaliado pelo seu gestor imediato. O resultado da avaliação é a média das duas avaliações: autoavaliação e avaliação do gestor. As competências são avaliadas por meio de uma escala de 1 a 4, onde 1 significa “Não apresenta a competência”; 2 “Apresenta poucas vezes a competência”; 3 “Apresenta muitas vezes a competência; e 4 “Apresenta sempre a competência”.

Então, em 2009, todas as propostas de capacitação dos servidores da SPOA foram aprovadas tendo por base o mapeamento das competências, seguindo as diretrizes do Decreto nº 5.707/2006, e fundamentado no desenvolvimento de competências, no qual conhecimentos, habilidades de atitudes concorrem para o crescimento organizacional e aprimoramento pessoal.

Em 2010, houve mudança de cenário na SPOA. o Decreto nº 7.301, de 14/09/2010, cria a Superintendência de Administração do Ministério da Fazenda no Distrito Federal (SAMF/DF). Com isso, as atividades de execução de Recursos Humanos e Logística foram desmembradas levando a necessidade de pessoal (??? sem sentido) torna-se fator condicionante para a excelência do atendimento às unidades usuárias.

Diante do contexto, o sistema de competências ficou defasado, mas, como havia processos de trabalho que ainda estavam pendentes de definição houve o impedimento de realizar a avaliação das competências dos servidores para identificação das lacunas existentes.

Além disso, através dos documentos analisados, identificou-se que o Ministério possui macroprocessos de trabalho diversos, porém convergentes e, em razão disso, permite a elaboração de um planejamento que privilegia a integração e sistematização dos esforços de capacitação e desenvolvimento dos servidores, estabelecendo uma atuação uniforme em relação às ações propostas. Além disso, com foco nos macroprocessos foram criadas Trilhas de Capacitação, validadas pelo Comitê de Capacitação do Ministério. O comitê é composto pelos dirigentes dos principais órgãos da sua estrutura, porém atualmente não está atuando, em vista da impossibilidade desses dirigentes participarem efetivamente de todas as reuniões. A intenção é que seja publicada uma nova portaria indicando novos atores para representarem o comitê, como por exemplo, os gestores da área de Gestão de Pessoas.

A integração das ações de capacitação atende aos servidores do Gabinete do Ministro, da Secretaria Executiva, que é composta por três subsecretarias, e da qual a SPOA é subordinada, de três secretarias dos órgãos específicos singulares, e três conselhos que compõe os órgãos colegiados. Todos esses utilizam os mesmos recursos de capacitação que são geridos pela COGEP/SPOA.

A SPOA atua como orientadora e executora dos demais subsistemas de RH dos órgãos que compõem a estrutura ministerial, sendo considerado o órgão setorial, ou seja, é essa Subsecretaria que faz a ligação dos órgãos do Ministério da Fazenda com o Ministério do Planejamento.

Todo processo de TD&E da SPOA, inclusive o planejamento elaborado anualmente, desde 2009, é desenvolvido em consonância com o Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal e com a Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

A COGEP/SPOA define em seu Plano Anual de Capacitação 2014 que:

...adota um modelo de Gestão de Pessoas participativo, com foco nas pessoas, que permite a integração de todos os subsistemas de RH (avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento, realocação ou recolocação de pessoal, concursos públicos, recrutamento e seleção de pessoas) em torno de aquisições das competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais (p. 10).

Esse modelo participativo pode ser observado no Guia de Planejamento e Gestão das Ações de Desenvolvimento por Competências elaborado com o objetivo de:

...orientar, disciplinar e uniformizar as ações de desenvolvimento profissional e organizacional da SPOA tendo como premissa a Gestão por Competências, de forma a garantir que a demanda por capacitação ocorra em sintonia com as reais necessidades, visando à eficiência na utilização dos recursos públicos (p.07).

O processo de levantamento de necessidades de capacitação (termo utilizado no PAC/2014) é realizado de forma manual, pois não existe um sistema informatizado para a gestão da capacitação.

Atualmente, a avaliação das competências para identificar as lacunas de competências existentes não é considerada no levantamento de necessidades de capacitação. Conforme já relatado anteriormente, a última avaliação foi aplicada em 2009 e subsidiou o planejamento de 2010. Desde então, não houve mais avaliação de competências, para identificação das lacunas, pois, verificou-se a necessidade de reestruturar o sistema informatizado existente, em razão de a estrutura organizacional ter passado por mudanças, o que gerou necessidade de realizar um novo mapeamento de competências. Mas, devido a algumas limitações, como deficiência de pessoal, reestruturação do Regimento Interno, entre outras, essa ação ficou prejudicada.

Além disso, há a informação de que nem todos os órgãos atendidos pela SPOA, têm o planejamento estratégico implantado, e ainda não foi realizado o mapeamento das competências. Mas, a orientação da COGEP/SPOA é que ao realizar o levantamento das necessidades sejam observadas as competências governamentais e as organizacionais e individuais (transversais, gerenciais, e específicas), já mapeadas no âmbito da SPOA, em razão dos macroprocessos serem convergentes, como já foi descrito no início desta seção, o que acaba subsidiando os demais órgãos.

A recomendação para que os órgãos, e não a Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas (CODEP) façam essa avaliação das necessidades de capacitação, deve-se ao fato de que o “negócio” e os objetivos de cada um desses órgãos são específicos, e suas necessidades particulares, de acordo com o plano estratégico e as competências necessárias para atingir seus objetivos.

A CODEP orienta os órgãos centrais e as unidades regionais para que avalie e analise o Plano de Desenvolvimento (PD) que está em execução no ano vigente e faça o

mapeamento das necessidades de capacitação para o ano seguinte. A partir desses elementos são elaborados os Planos de Desenvolvimento contendo ações de capacitação em consonância com o seu macroprocesso de trabalho e, logo após, encaminhados à COGEP/SPOA para consolidar as informações e negociar as ações que mais se destacaram na maioria dos planos.

A COGEP/SPOA recomenda que seja realizada a Gestão do Clima. A partir dos resultados obtidos na Pesquisa de Clima Organizacional aplicada em 2012, cujo resultado gerou planos de ação que sugerem, entre outras, ações de capacitação, para alguns aspectos que foram identificados como insatisfatórios, que podem ser sanados com essas ações. Para esses casos tem sido sugerido realizar eventos como palestras, oficinas e workshops que trabalhem, principalmente, as atitudes e comportamentos que se destacam nas pesquisas de clima da SPOA. Recentemente, em setembro/2014, foi realizada nova pesquisa de clima na SPOA, que está em fase de consolidação do resultado.

Após a conclusão dos levantamentos dos dados referentes às necessidades de capacitação, feita por cada órgão individualmente, esses dados são encaminhados à CODEP, que consolida as necessidades informadas e elabora o Plano Anual de Capacitação (PAC) do Ministério Fazenda e, por meio desse, elabora, também, o cronograma de Execução da Capacitação Integrada.

O Plano de Execução da Capacitação Integrada, que é parte do PAC, é elaborado após a negociação das ações que serão necessárias para a execução dos eventos demandados, junto às Escolas de Governo, conforme determina a PNDP. Caso as Escolas de Governo não tenham condições de ofertar alguma das ações propostas, orienta-se que os órgãos pesquisem os eventos junto ao mercado.

Diante do exposto, a partir da análise documental, pode-se concluir que a SPOA realiza o levantamento das necessidades de capacitação para elaboração do Plano de Desenvolvimento anual baseado no mapeamento de competências, finalizado em 2009 e, ainda, nas trilhas de Capacitação Fazendária validadas pelo Comitê de Capacitação do MF, com foco nos Macroprocessos Fazendários. Portanto, o Plano de Desenvolvimento é elaborado baseado nas impressões que cada órgão tem de suas necessidades, sem realizar a avaliação de lacunas de competências, em razão de não haver o mapeamento de competências em grande parte dos órgãos atendidos por esta Subsecretaria.

4.1.2 Análise documental da Procuradoria Geral da Fazenda Nacional (PGFN)

Dando continuidade a análise documental, verificou-se que o Programa de Gestão por Competências da PGFN, é uma das iniciativas estratégicas do órgão que pretende atender ao objetivo de “desenvolver competências essenciais ao alcance da estratégia”, e prevê a identificação da lacuna entre as competências necessárias e as competências existentes na PGFN, orientando a elaboração de um plano de capacitação.

Como meta fixada para 2013, foi definida a metodologia de mapeamento das competências da PGFN. Ainda em meados de 2013, com vista a alcançar as metas definidas, houve o alinhamento com o Programa de Modernização Integrada do Ministério da Fazenda (PMIMF) e as ações ministeriais que envolvem os demais órgãos fazendários para desenvolver capacitações conjuntas, otimizando a utilização de recursos financeiros, logísticos e humanos.

Com vistas à Implantação da Gestão do Conhecimento, alinhado ao mesmo objetivo, foi atualizado o Banco de Talentos da PGFN, com dados retirados do sistema de promoção da carreira de Procurador da Fazenda Nacional e das licenças para capacitação deferidas para os servidores da instituição. Em complemento, foram realizados 82 (oitenta e dois) cursos e eventos, estimulando a transmissão de conhecimento interno, além de diversos treinamentos desenvolvidos e organizados juntamente com a Escola da Advocacia-Geral da União, com a Escola de Administração Fazendária (ESAF) e com diversas escolas de governo e instituições de ensino públicas e privadas.

Apesar da competência regimental de planejar, coordenar e supervisionar as atividades internas de gestão de pessoas para capacitar e desenvolver os servidores da PGFN ser do Departamento de Gestão Corporativa, composto pela Coordenação-Geral de Administração (CGA) percebe-se, conforme os relatos e análise documental, que a capacitação está a cargo especificamente do Centro de Altos Estudos (CEAE), que não tem relação nenhuma com a Coordenação Geral de Gestão de Pessoas e nem tampouco com a implementação do mapeamento de competências que está sendo gerenciado por aquela Coordenação Geral. O CEAE contribui, mas não é o gestor do processo de mapeamento de competências. No entanto, regimentalmente, na PGFN a Gestão de pessoas faz parte dos Macroprocessos de Apoio e tem como principais processos “a realização de recrutamento, seleção e formação, a gestão do provimento, mobilidade e desligamento de servidor, a gestão de serviços para pessoal, a promoção da avaliação de desempenho, a gestão da

saúde e segurança ocupacional e a **promoção de eventos de capacitação e desenvolvimento**.” (grifo nosso). O esperado, pelos gestores do CEAE, é que em algum momento próximo os processos de capacitação e gestão por competências se unam promovendo maior desenvolvimento para a Procuradoria.

Atualmente a PGFN está executando o Planejamento de Capacitações de 2012. Sendo que o Planejamento de Capacitações de 2014 está pronto e sujeito à aprovação. O Planejamento é realizado a partir de demandas das diversas unidades centralizadas e descentralizadas, aproximadamente 100 unidades, seguindo um roteiro de perguntas que devem ser respondidas para justificar a participação no evento:

Para que treinar?

Quem treinar?

Em que treinar?

Como treinar?

Quando treinar?

Quem vai treinar ?

Como organizar o treinamento?

Quais os custos do treinamento?

Como avaliar?

Após o recebimento das demandas o CEAE consolida o Planejamento e encaminha para aprovação dos Dirigentes.

Portanto, no âmbito da Procuradoria Geral da Fazenda Nacional, ainda não está consolidada a gestão da capacitação por competências, a PNDP está em fase de implementação.

4.1.3 Análise documental da Secretaria do Tesouro Nacional (STN)

Na análise documental da Secretaria do Tesouro Nacional observou-se que em 2009 houve a Regulamentação das Atividades de Capacitação e Desenvolvimento de Recursos Humanos da Secretaria do Tesouro Nacional – STN, pela Portaria nº 430, de 17 de julho de 2009. A mesma portaria estabelece como campos de conhecimento:

- a) Técnico - enfoca as atividades fins da STN, no campo das finanças públicas;
- b) Técnico-complementar - contempla os conhecimentos e habilidades auxiliares e complementares que dão suporte às atividades técnicas da organização;
- c) Gestão - enfoca os mecanismos comportamentais do ser humano e sua inserção no grupo, na organização e no mundo contemporâneo. Desenvolve as dimensões de liderança, planejamento, organização, direção e controle no contexto de organizações de aprendizagem;
- d) Institucional - contempla a visão sistêmica do Tesouro Nacional, considerando seu funcionamento, sua estrutura, seus objetivos, a articulação de suas unidades e a relação com outras instituições.

A portaria ainda instituiu o comitê de capacitação do Tesouro Nacional, com vistas a propor ao seu Secretário:

- a) as diretrizes gerais sobre as atividades de capacitação;
- b) a concessão de autorização aos candidatos indicados para participar nos cursos de pós-graduação;
- c) a concessão de autorização aos candidatos indicados para participar nos eventos de capacitação no exterior com duração superior a 30 dias;
- d) fixar, até o fim de cada exercício para o ano subsequente, as áreas de estudo de interesse estratégico para o Tesouro Nacional, com vistas às autorizações de participação dos servidores em eventos de capacitação nas modalidades de pós-graduação *stricto sensu*.

Sendo assim, no Tesouro Nacional são desenvolvidas ações que visam adequar o perfil de seus servidores às competências e atribuições do órgão. Essas atribuições estão relacionadas às atividades ligadas às Finanças Públicas. Sendo assim, a gestão de recursos humanos tem a preocupação de valorizar os aspectos fundamentais no que tange ao aprimoramento profissional, pessoal e de novas competências.

O Tesouro Nacional conta com a carreira de Finanças e Controle, formada por técnicos e analistas, que é estruturada para dar a sustentação necessária as suas atribuições.

Neste contexto, a STN tem uma política de Capacitação com um conjunto de ações que orientam as atividades de desenvolvimento profissional e pessoal dos servidores com foco na educação permanente, buscando o comprometimento dos servidores no processo de aprendizagem contínua. E ainda, para que consiga vencer o desafio de manter a atualização de seus servidores, estimula o desenvolvimento, por meio de programas de desenvolvimento e capacitação, formando parcerias com instituições que oferecem especialização profissional e também, com organismos internacionais.

Porém, apesar de já ter realizado duas vezes a avaliação das competências, para identificação das lacunas de competências existentes, atualmente, não está sendo realizada essa avaliação, em razão de que quando houve o mapeamento das competências pela

consultoria foi disponibilizado um sistema por parte da contratada, mas, quando a consultoria deixou o órgão, o sistema foi retirado, o que impossibilitou a realização de novas avaliações.

Neste contexto, o Tesouro Nacional conta com um sistema de Cadastro de Plano de Orientação Profissional e Pessoal (POPPE) que permite que cada servidor, individualmente, após negociação com seu gerente, avalie e cadastre suas necessidades de capacitação que só será finalizada após aprovação do gerente. Para tanto, é necessário especificar qual a competência será desenvolvida, a partir das competências já mapeadas.

4.1.4 Análise documental da Secretaria do Tesouro Nacional (STN)

Já no Regimento interno da Secretaria da Receita Federal explicita que é de competência da Coordenação de Desenvolvimento de Competências Institucionais (Codin) administrar e supervisionar os processos de recrutamento e seleção, desenvolvimento de competências, avaliação de desempenho, reconhecimento e valorização dos servidores e relações sociais, abrangendo as atividades pertinentes à Divisão de Desenvolvimento de Competências (Didec), à Divisão de Valorização e Avaliação Profissional (Divap) e à Divisão de Relações Institucionais e Comunicação (Direc).

E em complemento, compete à Divisão de Desenvolvimento de Competências (Didec) supervisionar e orientar em âmbito nacional e executar nas Unidades Centrais as atividades relacionadas a recrutamento e seleção, gestão por competências e capacitação e desenvolvimento de pessoas. E a todas as áreas das unidades centralizadas e descentralizadas, em âmbito nacional, compete com relação à sua área de competência e às unidades sob sua subordinação planejar e propor ações de capacitação e desenvolvimento de pessoas.

A Secretaria da Receita Federal é composta pela carreira de Auditoria Fiscal e Analista e possui em seu quadro de pessoal mais de 26.000 servidores, da própria carreira e de outras carreiras, sendo que os servidores da área-meio pertencem ao Plano Especial de Cargos do Ministério da Fazenda (Pecfaz), distribuídos em mais de 571 unidades centrais e descentralizadas.

Desde o ano 2000, a Receita Federal tem demonstrado a preocupação com a excelência na qualidade dos serviços prestados dando uma atenção especial à capacitação de seus servidores. Por isso, instituiu o Programa de Capacitação e Desenvolvimento de

Pessoas (PROCAD), pela Portaria SRF nº 836, de 25 de maio de 2000, com a finalidade de estruturar as atividades de TD&E permanente dos servidores, observando as diretrizes da Receita.

A partir de 2011, através da Portaria RFB nº 2.543, de 25 de abril de 2011, a Receita Federal instituiu a classificação das competências baseadas na PNDP:

- Institucionais

Suficiência arrecadatória; controle eficiente e seguro; promoção do cumprimento espontâneo e educação fiscal; presença e controle fiscal; serviços de excelência ao cidadão; gestão integrada do crédito tributário; racionalização e simplificação normativa; gestão estratégica de pessoas; gestão integral da informação; efetividade na gestão de recursos; relacionamento institucional; gestão estratégico da comunicação.

- Individuais

Fundamentais: Autodesenvolvimento; criatividade e inovação; excelência na prestação de serviços; racionalidade na utilização dos recursos; comunicação eficaz; ético profissional; trabalho em equipe; orientação para resultados; ação sistêmica.

- Gerenciais: Visão e orientação estratégica; efetividade de gestão; negociação e cooperação; liderança; gestão da mudança e inovação.

As competências Individuais Específicas foram aprovadas pela Portaria RFB nº 2.388, de 8 de outubro de 2012, e estão estruturadas conforme os processos de trabalho que compõem a Cadeia de Valor da Receita Federal. Cada um dos 12 macroprocessos da RFB compõe o título do conjunto de competências:

- Políticas Institucionais

1. Acompanhar e avaliar a performance Econômico-Tributária e Realizar a Previsão da Arrecadação
2. Subsidiar a formulação da Política Tributária e do Comércio Exterior

- Arrecadação e Controle do Crédito do Crédito Tributário

1. Controlar o crédito tributário
2. Controlar cumprimento das obrigações acessórias
3. Realizar Cobrança Administrativa
4. Gerenciar Restituição, Compensação e Ressarcimento
5. Atuar na Garantia do Crédito Tributário

- Fiscalização e Combate aos Ilícitos Tributários e Aduaneiros

1. Realizar Pesquisa e Seleção

2. Planejar a Execução da Fiscalização
 3. Executar a Fiscalização
 4. Realizar Ações de Pesquisa e Investigação
 5. Realizar Ações de vigilância e Repressão
- Administração Aduaneira
 1. Administrar Processos de Importação e Exportação
 2. Controlar Regimes Aduaneiros
 3. Controlar Encomendas e Bens de Viajantes
 4. Gerenciar Riscos Operacionais Aduaneiros
 - Segurança jurídica e Solução de Litígios
 1. Formular propostas de Legislação Tributária
 2. Julgar Recursos Administrativos Fiscais
 3. Acompanhar Julgamentos de Processos Administrativos e Judiciais
 4. Formular Atos Interpretativos e Normativos
 5. Solucionar Consultas
 - Interação com a Sociedade
 1. Desenvolver Moral Tributária
 2. Gerir Cadastro de Pessoas e Bens
 3. Prestar Orientação e Atendimento
 4. Gerir Canais de Comunicação com a Sociedade
 - Gestão Estratégica, Projetos e Processos
 1. Acompanhar a Execução da Estratégia
 2. Gerir Portfólio de Projetos
 3. Promover Melhorias nos Processos
 - Gestão Institucional
 1. Gerir Políticas e Diretrizes Institucionais
 2. Gerir Relações Institucionais
 3. Gerir Comunicação Institucional
 - Controle Institucional
 1. Gerir Integridade Funcional
 2. Gerir Conformidade de Procedimentos
 3. Gerir Riscos Institucionais
 - Gestão Orçamentária e Financeira

1. Realizar a Gestão Orçamentária e Financeira
2. Realizar Gestão Contábil
- Governança de Tecnologia da Informação
 1. Realizar Governança de TI
 2. Gerir Sistemas de Informação
 3. Gerir Segurança da Informação
 4. Gerir Infraestrutura de TI
- Gestão de Pessoas
 1. Recrutar, Selecionar e Alocar Pessoas
 2. Capacitar e Desenvolver Pessoas
 3. Administrar e Avaliar Pessoas
 4. Reconhecer e Valorizar Pessoas
- Gestão de Materiais e Logística
 1. Realizar Aquisições e Contratações
 2. Gerir Patrimônio e Obras
 3. Gerir Mercadorias Apreendidas
 4. Realizar Gestão Documental

O Plano Anual de Capacitação da Receita Federal é representado pelo Programa de Educação Corporativa (Proeduc). O Programa consolida as ofertas de capacitação que são demandadas pelas unidades centrais e descentralizadas e ficam disponíveis no Portal de Educação Corporativa, que permite que o servidor conheça e acompanhe as capacitações. As demandas surgem a partir da identificação das lacunas de competências resultantes de diagnóstico realizado a partir de questionários que são preenchidos pelo servidor e os gestores.

Com relação ao Programa de Modernização Integrada do Ministério da Fazenda (PMIMF) foi constatado que a ESAF, líder do Projeto Estratégico Corporativo (PEC) que tem por objetivo Implementar Política Integrada de Capacitação para desenvolvimento contínuo dos servidores do Ministério da Fazenda e dar subsídios para a implementação da Gestão do Conhecimento, realizou um Termo de Cooperação Técnica com a Universidade Federal do Pará e o Professor Dr. Thiago Dias Costa foi o responsável por formar o grupo de trabalho, com representantes dos diversos órgãos ministeriais, para realizar o mapeamento das competências daquela Escola e da Secretaria de Políticas Econômicas (SPE). Esse Termo de Cooperação foi um passo importante para a execução do projeto e é

de suma importância para a continuação da implementação da Política nos demais órgãos do Ministério. Os servidores que foram formados serão multiplicadores e poderão auxiliar no mapeamento de competências nos órgãos que ainda não o realizaram.

Resumindo, a partir da análise documental percebe-se que a SPOA, a STN e a RFB já estruturaram bem a Política, em razão de terem atendido boa parte das diretrizes estabelecidas pelo Decreto 5.707/2006. Porém, a SPOA e a STN, em razão de terem interrompido o processo, devido às razões já relatadas, não estão realizando o diagnóstico das lacunas de competências para atualizar os Planos de capacitação/desenvolvimento, mas ainda assim estão realizando as capacitações com foco nas competências mapeadas. Com relação à RFB, como já tinha uma capacitação bem estruturada está com a política bem solidificada.

4.2 Entrevistas Semiestruturadas

Foram realizadas quatro entrevistas semiestruturadas com os órgãos previamente definidos. As entrevistas foram realizadas como segue:

- Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Administração – SPOA: com a Coordenadora de Desenvolvimento de Pessoas da Coordenação Geral de Gestão de Pessoas (Codep/Cogep)
- Secretaria do Tesouro Nacional – STN: com o Gerente de Projetos, juntamente com uma servidora da Gerência de Recursos Humanos da Coordenação de Desenvolvimento Institucional (Codin).
- Procuradoria Geral da Fazenda Nacional – PGFN: com o Diretor Geral do Centro de Altos Estudos Substituto (Ceae)
- Secretaria da Receita Federal do Brasil – RFB: com a Coordenadora Geral de Desenvolvimento de Competências Institucionais (Codin) juntamente com o Chefe da Divisão de Desenvolvimento de Competências (Didec). A Codin compõe a Coordenação Geral de Gestão de Pessoas, que pertence a Subsecretaria de Gestão Corporativa (Sucor)

4.2.1 Conhecimento do Decreto 5707/2006

A SPOA teve conhecimento do Decreto a partir da publicação e divulgação do Decreto 5.707/2006 e da Portaria nº 208, de 25/07/2006. Além disso, logo depois o próprio

Ministério do Planejamento iniciou com encontros para propagar a Política na Administração Pública Federal.

Já os responsáveis pela implementação da política da PGFN não souberam precisar como que os gestores da época ficaram sabendo do Decreto, pois houve sucessões de diretores do CEAE, o que prejudicou várias questões relacionadas aos processos iniciais de implementação da Política.

Os entrevistados da STN não souberam precisar quando os gestores do órgão tomaram conhecimento do Decreto, pois quando chegaram no Tesouro ouviam falar de um Decreto de capacitação, mas nada muito concreto. Até então, não havia nenhum movimento com vistas a implementar a capacitação por competências. A servidora entrevistada tomou conhecimento do Decreto e da Política em um Fórum de Gestão de Pessoas, promovido pelo Ministério do Planejamento, onde foram apresentados casos de sucesso da implementação da Política e os resultados alcançados com a capacitação.

Quanto a Secretaria da Receita Federal, o relato foi que teve conhecimento do Decreto logo após a publicação, e como a Receita sempre teve um centro de capacitação bem estruturado, com normas internas de capacitação definidas, logo depois que tomaram conhecimento do Decreto editaram uma portaria interna, para estabelecer como se daria a capacitação a partir da nova Política. Mas, o Decreto não foi aplicado imediatamente, na sua essência, porque não conseguiram mapear as competências. Então, a partir de 2010 que iniciaram a implementação da Política, efetivamente.

De um modo geral, os órgãos relataram que tomaram conhecimento da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal a partir da publicação do Decreto e da divulgação da Política pelo Ministério do Planejamento.

4.2.2 Resultados esperados e alcançados a partir da instituição da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP).

4.2.2.1 Resultados esperados pela Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Administração (SPOA)

Com a instituição da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, pelo Decreto nº 5.707, de 23/02/2006, que trouxe a Gestão por Competências como modelo referência do Governo Federal, a SPOA esperava obter a adequação das competências dos servidores

com o intuito de eliminar a lacuna entre o que os servidores são capazes de fazer e o que a SPOA esperava que eles fizessem, com isso pretendia-se obter servidores mais bem preparados para as necessidades da Subsecretaria, visando o alcance dos objetivos institucionais. Outro resultado esperado era executar o plano de desenvolvimento por competências de forma que os servidores se tornassem mais estimulados na busca da autoaprendizagem. E ainda, criar um ambiente organizacional saudável objetivando aumentar o nível de satisfação dos servidores para trabalhar na SPOA. Finalmente, aplicar avaliação de efetividade e impacto após os eventos de desenvolvimento para poder conhecer o impacto que a ação de desenvolvimento causa no ambiente de trabalho.

Os resultados alcançados, à época, na SPOA foram: i) No âmbito de TD&E a gestão por competências foi o essencial para a construção do Plano de Desenvolvimento da SPOA, em sintonia com os objetivos e metas institucionais; ii) Na área de Recrutamento, as ações de atração, seleção e realocação de servidores conseguiram o retorno de servidores cedidos a outros órgãos; atração de funcionários anistiados com perfil adequado as necessidades do MF; Realocação de Servidores, para unidades fazendárias que têm mais relação com seu perfil de competências; Processo Seletivo Interno de Gerente Regional de Administração, a nível nacional; além desses, outro resultado alcançado foi a otimização dos recursos de capacitação. Atualmente, capacita-se mais servidores a nível nacional e independente da função e do cargo que ocupa, com menos recursos.

4.2.2.2 Resultados esperados pela Procuradoria Geral da Fazenda Nacional (PGFN)

A PGFN relatou que o resultado esperado era realizar eventos de capacitação por competências, para que a partir dessa gestão por competências, pudesse implantar a gestão do conhecimento. Acredita que nem todos os resultados foram alcançados, ainda, mas que aos poucos o Centro de Altos Estudos está ganhando espaços, tanto na Procuradoria, quanto no ambiente mais amplo do MF, com a promoção de eventos e de cursos, especialmente, com a parceria da ESAF. Para o entrevistado, com a finalização do processo de implementação da política, a entrega final, seria o desenvolvimento por competências na Procuradoria.

4.2.2.3 Resultados esperados pela Secretaria do Tesouro Nacional (STN)

A Secretaria do Tesouro Nacional aproveitou-se do contexto de transformação pelo qual estava passando, como gerir o clima organizacional a partir do diagnóstico da pesquisa de clima organizacional que havia realizado em 2010, que indicou a necessidade de se mensurar o desempenho dos seus servidores; definir critérios mais transparentes para as políticas de Recursos Humanos e criar parâmetros de meritocracia. Aliado a isso, havia a necessidade de atingir o objetivo estratégico do Tesouro de “Implementar políticas integradas para o desenvolvimento e a gestão de pessoas, alinhando as competências dos servidores às necessidades e diretrizes da STN”.

Portanto, o Tesouro Nacional identificou na política uma oportunidade para alcançar seu objetivo estratégico, bem como realizar a gestão do clima mais efetivamente. Surgiu então, o Programa Tesouro 2.0 que era, em suma, a implantação do modelo de resultados com foco em competências.

Como o decreto não especificou modelo, a STN contratou uma consultoria para auxiliá-los na definição do modelo a ser utilizado. Houve então a definição dos objetivos da implementação:

Objetivo geral - “Oferecer ao Tesouro Nacional ferramentas integradas de Gestão de Pessoas, capazes de disponibilizar informações estratégicas de recursos humanos, de forma a catalisar o potencial de cada profissional para o cumprimento de sua missão institucional.”.

Objetivo específico – “Necessidade de desenvolver um modelo de gestão de pessoas que permitisse promover a avaliação de desempenho e o desenvolvimento dos servidores”.

Diante dos relatos dos entrevistados da STN o objetivo da implementação era modernizar a área de pessoas do Tesouro, pois estavam vivenciando um contexto de projeto de modernização em que pessoas era um dos eixos, além dos eixos de comunicação, processos, entre outros. Naquela época o interesse era modernizar o Tesouro Nacional. Portanto, os resultados esperados com a modernização eram:

- Otimização e integração dos processos de RH;
- Identificação e alocação dos talentos do Tesouro Nacional;
- Estruturação dos planos e da trilha de carreira dos servidores;
- Formação de sucessores;
- Alinhamento dos investimentos em treinamento às metas estratégicas da organização;
- Alinhamento dos sistemas de seleção e recrutamento às necessidades da STN;

- Avaliação de desempenho mais justa e objetiva.

Os principais resultados alcançados foram:

- Novo conceito de Política de Capacitação a partir dos Planos de Orientação Profissional e Pessoal;
- Maior interação servidor – gerente;
- Processo seletivo Gerencial com base em competência;
- Mobilidade Interna com foco em competências;
- Criação do Banco de Mobilidade;
- Novas regras e critérios na gestão de pessoas (seleção, desenvolvimento etc.);
- Promoção do auto desenvolvimento profissional e pessoal.

4.2.2.4 Resultados esperados pela Receita Federal do Brasil (RFB)

Para a gerente da RFB, um resultado que poderia ser gerado seria a capacitação ser realizada de forma mais estratégica, mais voltada para as necessidades institucionais, pois a Receita já tinha um plano de capacitação com orçamento próprio e com a implementação da PNPD seria importante “dar mais significado a esse plano pra realmente acrescentar valor institucional, que as capacitações não servissem para satisfazer individualmente cada ação, mas pra melhorar o desempenho institucional.”

Quanto aos resultados alcançados, foi relatado que como os resultados finais sugeridos pela política são muito macro, melhoria da eficiência e eficácia do serviço público, esses resultados dificilmente podem ser identificados dentro de um órgão só. O que a Receita adquiriu em termos de melhoria de eficiência na prestação de serviços, por exemplo, não foi, necessariamente, resultado da política de capacitação. Mas, como já foram realizados dois ciclos de diagnóstico de competências e as grandes lacunas reduziram durante esses dois ciclos, inclusive, a lacuna de competência gerencial e a competência fundamental pra todos os servidores, pode-se considerar como um resultado alcançado.

Em síntese, os órgãos pesquisados mencionaram resultados esperados e alcançados diversos, mas o que se destaca são os resultados relacionados à integração dos subsistemas de RH, a partir da implantação da gestão por competências, gerando resultados na efetividade da capacitação e desenvolvimento do servidor, e ainda, alcance de melhores resultados, na atração, seleção e realocação de pessoas, bem como na gestão do desempenho.

4.2.3 Percepção em relação à implementação da PNDP nos últimos oito anos

4.2.3.1 Percepção em relação à implementação da PNDP na Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Administração (SPOA)

A percepção em relação à implementação da Política nos últimos oito anos na SPOA é de que ao longo dos anos houve uma evolução no processo de capacitação. Em alguns momentos, parece estagnar, não evolui, mas os resultados têm sido alcançados, aos poucos. Quando iniciaram a implementação os gestores do órgão tinham o foco voltado para o reconhecimento da área de RH como estratégica. Houve um grande investimento para levar a Coordenação-Geral para as mesas de negociação, para que essa área pudesse ser considerada com a importância devida. Mas, à medida que os dirigentes foram mudando, o enfoque mudou também. A grande demanda de serviços e a diminuição de mão de obra fez com que os projetos da área de desenvolvimento, algumas vezes, ficassem aguardando oportunidade de agenda, em segundo plano, em detrimento da execução dos processos de trabalho mais urgentes. Um exemplo dado ao relato é relacionado ao sistema de capacitação e do sistema de diagnóstico das lacunas de competências. Como a área de TI tem uma grande deficiência de servidores capacitados para desenvolver sistemas informatizados e os recursos para esses projetos são restritos esses sistemas sempre ficam aguardando uma nova oportunidade para serem desenvolvidos. Contudo, percebe-se também um certo descrédito na atuação do Ministério do Planejamento, isso é muito latente, principalmente, entre os servidores. Conforme relato:

...até hoje tem servidor que acha que isso é modismo, invenção do MP, e que não vai dar em nada. Daqui a pouco eles inventam outra coisa e esse negócio de gestão por competências vai cair no esquecimento (Entrevistado da SPOA).

Outra observação é que depois da mudança ocorrida na estrutura da SEGEP e da saída dos dirigentes/gestores que apoiavam a implementação o processo esfriou de vez. Não há mais uma interlocução junto ao Ministério do Planejamento, até os encontros de Gestão de Pessoas, as reuniões da rede de desenvolvimento, não aconteceram mais.

4.2.3.2 Percepção em relação à implementação da PNDP na Procuradoria Geral da Fazenda Nacional (PGFN)

No relato da Procuradoria a percepção da implementação está muito ligada a descontinuidade da gestão que foi um fator que não permitiu a implementação:

Especificamente aqui no Centro de Estudos houve uma sucessão de diretores. Então, houve uma dificuldade de seguir uma linha. Muita coisa foi feita e muita coisa ainda nós estamos desenvolvendo. No dia a dia a gente descobre alguma ação que estamos pensando em fazer agora só que já foi feito no passado. Nós estamos nesse processo de busca da nossa própria identidade de como foi desenvolvida essas ações de capacitação ao longo dos anos e a dificuldade é essa porque não houve uma transição programada entre os diretores (Entrevistado PGFN).

Além disso, tem o fato, já relatado, da estrutura da Procuradoria que separa a Coordenação Geral de Gestão de Pessoas do Centro de Altos Estudos, enquanto a um compete a gestão por competências, com mapeamento e diagnóstico de lacunas, ao outro cabe a realização da capacitação e a gestão do conhecimento. Isso dificulta a implementação efetiva da política.

4.2.3.3 Percepção em relação à implementação da PNDP na Secretaria do Tesouro Nacional (STN)

A STN tem a percepção de que existia o desejo de executar a Política, mas como o Decreto não trouxe um modelo estabelecido houve a necessidade de contratar uma consultoria externa. Percebe-se que ao longo dos anos já houve muitos avanços a partir do trabalho realizado pela consultoria e o foco sempre foi visando atender as áreas finalísticas.

Antes de contratar a consultoria, a equipe do RH iniciou um trabalho de estudo das teorias existentes sobre competências, foram estudados vários autores. Mas todos tinham o sentimento de que tudo era muito teórico, na prática era muito difícil concretizar. Foi aí que contrataram a consultoria que deu um panorama geral de como seria a implementação da Política como um todo. Foi montado um programa de implementação, o consultor iniciou por formar a equipe do RH, depois houve a discussão de como se daria a customização do modelo proposto pela consultoria para o Tesouro. Elaboraram um cronograma de trabalho, com sensibilização dos servidores, logo após a sensibilização a equipe iniciou os trabalhos junto aos setores e procedeu ao contato com os gerentes para realizar o levantamento das funções de trabalho. A percepção geral era que a adesão foi unânime.

Todos os servidores acreditavam, a participação foi quase de 100 %. Primeiro a gente fez um piloto, depois a gente evoluiu com o piloto depois expandiu para

toda casa. O que eu sentia é que as pessoas estavam participando, estavam acreditando que aquilo era bom, e que eles iam ver consequências com aquele trabalho. Tanto é que até hoje, depois de 5 anos, eles ainda cobram do RH, que continue com esse trabalho. Cadê o trabalho com competências, estão deixando morrer, não tá consolidado porque? As pessoas cobram. Então, eu acho que foi o trabalho daquela sensibilização. (Entrevistada da STN)

Mas, em certo momento do processo, quando já estavam com a implementação bem encaminhada os servidores começaram a sair do órgão o que ocasionou uma grande desmotivação da Equipe do RH. Além disso, o sistema que estava disponível para a realização do diagnóstico das lacunas foi retirado pela consultoria quando da rescisão do contrato.

4.2.3.4 Percepção em relação à implementação da PNDP na Receita Federal do Brasil (RFB)

A percepção da Receita Federal é de que existia uma pressão para que o Plano de Capacitação fosse encaminhado ao Ministério do Planejamento, eles já encaminhavam, mas qualquer órgão poderia encaminhar, independentemente de ter o modelo de competências, a iniciativa de implementar a Política foi para que pudessem registrar o plano de capacitação. Houve a contratação de uma consultoria, de uma pessoa que atuou como instrutora de competências na ENAP. O modelo desenvolvido foi o CHA. Conforme relato a implementação foi uma iniciativa própria, aproveitando a abertura do Decreto de deixar o modelo em aberto para que o órgão pudesse avaliar qual seria o melhor modelo a ser aplicado.

O decreto ele formula diretrizes mais amplas, ele por si só ele não garante e não detalha a utilização do modelo, acho que como tem que ser o decreto, o decreto não pode detalhar tanto ao ponto de engessar. Acho que nesse ponto o decreto foi feliz porque ele traçou as diretrizes nacionais e a gente implementou com o apoio de uma consultoria externa e internalizando os conceitos de competências, de classificação, com base na nossa realidade aqui da Receita. Então a gente codificou nossas competências e começamos a mapear por processos de trabalho, as competências específicas, e mapeamos as competências por várias modalidades aí conseguimos implementar pra capacitação. O decreto restringiu a gestão por competências pra capacitação.” (Entrevistada RFB)

Em suma, para implementarem a PNDP os órgãos contrataram consultoria externa para auxiliar no processo de implementação. Mas, a percepção mais comum que os atores relataram foi que ao longo dos oito anos houve descontinuidade dos trabalhos em razão, da saída de gestores e dirigentes. Outro fato que chama a atenção é com relação a falta de um

sistema informatizado para auxiliar na execução dos processos necessários a efetivação dessa implementação.

4.2.4 Fatores que interferiram no processo de implementação

Quadro 2 – Fatores facilitadores e dificultadores

ÓRGÃO	FACILITADORES	DIFICULTADORES
SPOA	Apoio alta gestão Adesão dos servidores – Grupo de Trabalho Auxílio de uma boa consultoria Formação do Grupo de Trabalho Construção coletiva Validação do modelo e do mapeamento pelos dirigentes/gerentes e servidores	Falta de um sistema informatizado Troca de gestores – descontinuidade Falta de definição de modelo pelo MP Recursos limitados para contratação de consultoria
PGFN	Parceiros internos e externos Bom relacionamento da equipe	Troca de diretores e demais servidores - descontinuidade
STN	Equipe dedicada Apoio dos superiores Construção coletiva Recursos disponíveis para pagar a consultoria; Uma parceria boa com a consultoria	Saída dos servidores que compõem a equipe de trabalho Desistência da consultoria
RFB	Planejamento em forma de projeto e suas etapas bem definidas Formação de Grupo de Trabalho multidisciplinar Capacitação do Grupo de Trabalho Consistência na Etapa de mapeamento Validação do mapeamento pelos dirigentes/gestores/servidores da área Planejamento estratégico implantado Existência da Cadeia de Valor para vincular as competências específicas Patrocínio da alta gestão Estabelecer quantidade máxima de competências Plano de comunicação para sensibilização Construção de um curso EAD	O Decreto restringe a Gestão por competências a Capacitação O MP não definiu a operacionalização da Política, como o sistema, o modelo.

Os fatores de implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal que foram facilitadores e comuns a maioria dos órgãos: o apoio da alta gestão que é essencial para que se consiga implementar qualquer política, e no caso da PNDP não foi diferente; a formação/capacitação de grupo de trabalho para a execução dos trabalhos de implementação, como o mapeamento das competências; contratação de uma boa consultoria para auxiliar o órgão a avaliar suas necessidades a partir de sua realidade; validação do mapeamento pelos diversos atores para que o modelo fosse efetivado e incorporado na vida do órgão; construção coletiva que permite que todos os servidores se sintam parte importante do processo.

Já os fatores dificultadores destacados foram: falta de um sistema informatizado para realizar avaliação das competências e identificar as lacunas existentes de competências, que necessitam serem desenvolvidas; falta de definição de um modelo por parte do MP, pois o decreto é muito genérico e não dá uma noção do caminho a seguir; troca de gestores nos órgãos e a saída de servidores que compunham o grupo de trabalho que ocasionou a descontinuidade dos trabalhos e desmotivação dos demais servidores.

4.2.5 Interferências dos aspectos pessoais da equipe responsável e características pessoais dos dirigentes do órgão no processo de implementação da política

Conforme relatos dos entrevistados os aspectos pessoais da equipe responsável que interferiram na implementação de forma positiva foram o comprometimento, proatividade e motivação. Já a característica pessoal dos dirigentes, que mereceram destaque, além do comprometimento e motivação foi a confiança na equipe.

4.2.6 Apoio dos Dirigentes superiores para implementação da PNDP

Todos os órgãos que estão com a PNDP implementada de forma mais ou menos efetiva citaram que tiveram o apoio dos dirigentes do órgão.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa cumpriu o objetivo proposto de analisar os fatores condicionantes da Implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) no âmbito de órgãos do Ministério da Fazenda, que elaboram o Plano Anual de Capacitação – PAC, com o foco nas competências. Além disso, os seus resultados confirmaram alguns dos fatores que já tinham sido observados e analisados no estudo de Camões (2013), que inspirou essa pesquisa.

Diante da análise documental e das entrevistas realizadas nos órgãos específicos singulares que compõem a estrutura do Ministério da Fazenda, pode-se verificar que apesar do esforço de tentar implementar a PNDP de forma efetiva, esses órgãos encontraram dificuldades que impediram a total implementação. Mas, não foram descritos somente fatores dificultadores, houve também o relato de vários fatores facilitadores, que na maioria dos casos superaram as dificuldades.

Percebeu-se que dos quatro órgãos pesquisados, apenas a PGFN ainda não está com a Política implementada, pois está em fase de elaboração da cadeia de valor e o mapeamento de competências está sendo realizado. Porém, esse fato não tem impedido o órgão de elaborar o seu Plano de Capacitação utilizando como referência o Planejamento Estratégico.

A Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Administração (SPOA), a Secretaria da Receita Federal do Brasil (RFB) e a Secretaria do Tesouro Nacional (STN) já realizaram o mapeamento de competências e elaboram seus Planos Anuais de Capacitação baseados nessas competências. No entanto, a SPOA e a STN não realizam a avaliação de competências para obter o diagnóstico de lacunas de competências por estarem com problemas de falta do sistema informatizado, no caso da STN, e no caso da SPOA pela necessidade de atualizar os processos de trabalho e, ainda, mapear competências dos demais órgãos que são atendidos pelo Plano de Execução deste órgão.

A proposta inicial desta pesquisa era realizar entrevistas com os dirigentes e com os responsáveis pela implementação da PNDP. Porém, algumas limitações não possibilitaram atingir este objetivo, como a dificuldade de marcar as entrevistas com os dirigentes e agendas incompatíveis com as agendas dos responsáveis pela implementação da Política nos referidos órgãos, o que ocasionou atraso no cronograma e impossibilitou a realização de outras entrevistas que foram consideradas importantes após a realização das primeiras.

No caso das entrevistas com os dirigentes não foram realizadas, pois nenhum dos que estavam nos quatro órgãos na ocasião da edição do Decreto, em 2006, e no momento da implementação, não estão mais nesses órgãos e não houve acesso aos que estão no órgão atualmente.

Porém, não pode-se deixar de destacar os trabalhos que estão sendo realizados pelo grupo de trabalho do Projeto Estratégico Corporativo (PEC) de Implementação de Política Integrada de Capacitação no âmbito do MF para desenvolvimento contínuo dos servidores do Ministério da Fazenda e dar subsídios para a implementação da Gestão do Conhecimento, que está avançando com o mapeamento de competências em órgãos fazendários que ainda não tinham mapeadas suas competências. Esse projeto trará grandes benefícios para a continuação da implementação da PNDP no Ministério da Fazenda.

É importante ressaltar, por fim, que há a necessidade de se realizarem novos estudos sobre o tema, para aprofundamento da análise, podendo, inclusive com novos enfoques, relacionando a implementação da PNDP a outros subsistemas de Recursos Humanos, tendo em vista as limitações encontradas no presente trabalho, especialmente no que diz respeito ao pouco tempo destinado para a sua conclusão e à quantidade reduzida de servidores entrevistados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ABBAD, G. S. & BORGES-ANDRADE, J. E. (2004). Aprendizagem Humana em Organizações e Trabalho. Em J. C. Zanelli; J. E. Borges-Andrade e A. V. B. Bastos (Orgs.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed.
2. ABBAD, G., NOGUEIRA, R., & WALTER, A. M. (2006). Abordagens instrucionais em planejamento de TD&E. Em: J. E. Borges-Andrade, G. Abbad & L. Mourão (Orgs.), *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas* (pp. 255-281). Porto Alegre: Artmed.
3. BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2009.
4. BAUER, M.W. *Análise de conteúdo clássica: uma revisão*. In: M. W. Bauer & G. Gaskell (Orgs.). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático* (Tradução de Pedrinho A. Guareschi). Petrópolis: Vozes, 2002. p. 189-217.
5. BRASIL, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Decreto nº. 7.133, de 19 de março de 2010. MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. *Relatório dos Planos Anuais de Capacitação* (no prelo), 2010.
6. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Decreto nº. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006.
7. BORGES-ANDRADE, ABBAD, G. & L. MOURÃO (ORGS). (2004), *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas* (pp. 343-358). Porto Alegre: Artmed.
8. BORGES-ANDRADE, J. E., ABBAD, G., & Mourão, L. (Orgs.). (2006). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: Fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed.
9. BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. *Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências*. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194, 2005.
10. CAMÕES, M.R.S. *Análise do Processo de Implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal*. Brasília, 2013.
11. CARBONE, Pedro Paulo et al. *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005

12. CARVALHO, A. I. de; VIEIRA, A. S.; BRUNO, F.; MOTTA, J. I. J.; BARONI, M.; MACDOWELL, M. C.; SALGADO, R.; CÔRTEZ, S. da C. Escolas de governo e gestão por competências: mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2009.
13. CRESWELL, J. W. Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto; Tradução Magda Lopes. – 3 ed. – Porto Alegre: Artmed, 296 páginas, 2010.
14. FLEURY, M.T.L ; FLEURY, A. Construindo o Conceito de Competência. Revista de Administração Contemporânea - RAC, Edição Especial 2001, p.183-196
15. FLICK, U. Desenho da pesquisa qualitativa: Coleção Pesquisa Qualitativa. São Paulo: Artmed, 2009. Disponível em <<http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=B6wklGt-u2YC&oi=fnd&pg=PA7&dq=Pesquisa+qualitativa+-+fundamentos&ots=GSavuI8cAt&sig=L38eVty2wGwX3cDB1gEBgMiTOre#v=onepage&q=Pesquisa%20qualitativa%20-%20fundamentos&f=false>> .Acesso em 19 mai. 2014.
16. GODOY, A . S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai/jun, 1995.
17. MENESES, P. P.M ; PASCOAL, T. ; FONSECA, D. R. ; CAMÕES, M.R.S ; CAMPOS, N. ; SOUZA, I. ; SILVA FILHO, A. I. Mapeamento do Perfil Funcional das Unidades de Gestão de Pessoas em Órgãos Setoriais da Administração Pública. In: V Congresso CONSAD de Gestão Pública, Brasília, 2012. Anais... Brasília: Congresso CONSAD de Gestão Pública, 2012.
18. PANTOJA, M.J.; IGLESIAS, M.. Mapeamento de Competências em diferentes Tipologias na Administração Pública Federal. In: VI Congresso CONSAD de Gestão Pública, Brasília, 2013. Anais... Brasília: Congresso CONSAD de Gestão Pública, 2013.
19. PANTOJA, M.J. *et al.* Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal: Uma Caracterização da Capacitação por Competências na Administração Pública Federal. In: V Congresso CONSAD de Gestão Pública, Brasília, 2012. Anais... Brasília: Congresso CONSAD de Gestão Pública, 2012.
20. PILATI, R. & ABBAD, G. (2005). Análise fatorial confirmatória da escala de impacto do treinamento no trabalho. Psicologia: Teoria e Pesquisa, 21(1), 43-51.
21. VARGAS, M.R.M & ABBAD, G.S. (2006). Bases Conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação – TD&E. J. E. Borges- Andrade, G. Abbad & L.

- Mourão (Orgs.), *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas* . Porto Alegre, 2006. Artmed. pp.137-158.
22. ZANELLI, J. C., BORGES-ANDRADE, J. E. & BASTOS, A. V. B. (2004). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed.

APÊNDICE

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADO

Esse roteiro de entrevista faz parte do estudo realizado para elaboração do trabalho final da IV Edição do curso de Especialização em Gestão de Pessoas da ENAP. O objetivo da entrevista é identificar os fatores condicionantes da implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (Decreto nº 5.707/2006) em diversos órgãos do MF, principalmente aqueles que elaboram o Plano Anual de Capacitação.

ROTEIRO DE ENTREVISTA 1 - ENTREVISTA COM DIRIGENTES

1. Quais resultados você esperava que fossem gerados a partir do Decreto 5707/2006 que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP)? Esses resultados esperados foram alcançados?
2. Que ações, sob sua responsabilidade, foram realizadas em relação à Política?
3. A política foi lançada em 2006. Como que você percebeu a aplicação da Política no seu órgão durante esses 8 anos?
4. Quais os fatores que interferiram no processo de implementação no seu órgão? Por quê? Dentre esses aspectos, o que pode ser considerado mais relevante?
5. De que maneira aspectos pessoais (motivação, disposição para mudança, necessidades) dos integrantes da equipe responsável pela implementação podem ter interferido no processo de implementação da política nesse órgão? E com relação às características pessoais dos dirigentes do órgão, de que maneira podem ter interferido?
6. Houve apoio dos Dirigentes superiores do órgão para implementação da PNDP?
7. Que aspectos da estrutura organizacional podem ter influenciado na implementação da PNDP? (autoridade da área de RH, modelo de controle na APF, discricionariedade dos servidores)?

8. Um outro aspecto envolvido no processo de implementação da política é a relação entre o Ministério do Planejamento e os demais Ministérios. De que maneira essa relação pode ter interferido no processo de implementação no âmbito MF?

ROTEIRO DE ENTREVISTA 2 - COM IMPLEMENTADORES

1. De que maneira vocês tomaram conhecimento do decreto 5.707/2006?
2. Ao tomar conhecimento do decreto 5707/2006, quais resultados vocês esperavam que fossem gerados? Esses resultados foram alcançados?
3. A PNDP foi lançada em 2006. Qual a percepção em relação à sua implementação nesses 8 anos, no órgão em que você trabalha? Como ocorreu?
4. Quais os fatores que interferiram no processo? Por quê?
5. Dentre esses aspectos, o que pode ser considerado mais relevante?
6. De que maneira os aspectos pessoais (motivação, disposição para mudança, necessidades) da equipe responsável de implementação interferiu no processo de implementação da política? E com relação às características pessoais dos dirigentes do órgão, de que maneira podem ter interferido
7. Houve apoio dos Dirigentes superiores para implementação da PNDP?
8. Que aspectos da estrutura organizacional podem ter influenciado na implementação da política? Como? (autoridade da área de RH, modelo de controle na APF, discricionariedade dos servidores)
9. Um outro aspecto envolvido no processo de implementação da política é a relação entre o Ministério do Planejamento e os diferentes Ministérios. De que maneira essa relação pode ter interferido no processo?