

GERENCIAMENTO DA CAPACITAÇÃO EM REDE: UMA AÇÃO DE CO-RESPONSABILIDADE

Selma Roller Quintella
Celina Romagnolli Dantas
Jandira Siqueira Rodrigues
Priscilla Barreto da Costa Araújo

GERENCIAMENTO DA CAPACITAÇÃO EM REDE: UMA AÇÃO DE CO-RESPONSABILIDADE

Selma Roller Quintella
Celina Romagnolli Dantas
Jandira Siqueira Rodrigues
Priscilla Barreto da Costa Araújo

RESUMO

Este trabalho relata a concepção e a prática do gerenciamento da capacitação em rede, da perspectiva histórica à prospectiva, vivenciado na Presidência da República-PR, onde a capacitação é direcionada à aprendizagem dos indivíduos e da organização. A apresentação prima por ser realista e colocar o modelo teórico como referencial da prática. Mostra os caminhos trilhados, as lições aprendidas e o muito por fazer, reconhecendo as limitações próprias do tema, cuja natureza, mais que técnica, é eminentemente política e cultural. São destacadas três iniciativas, integradas e concomitantes: a desconcentração do processo de capacitação; a gestão por competências e a constituição da rede de parcerias, desdobrada nas sub-redes: parceria interna, parceria externa e relacionamento com os órgãos de origem dos servidores. Essa arquitetura de rede exige permanente manutenção, máxima organização, flexibilidade, objetividade, capacidade de diálogo e, principalmente, participação e comprometimento de todos. Foram determinantes de sucesso, na parceria interna, a delegação de competências e o enriquecimento, em conteúdo e significado, das funções dos envolvidos, possibilitadas pela criação das figuras do Agente de Gestão de Pessoas (AGP), nas unidades da PR e do Consultor Interno de Relacionamento (CI), na Diretoria de Gestão de Pessoas (DIGEP), e pelo investimento na mobilização, motivação e preparo dos atores, para atuarem como articuladores nessa sub-rede. O Comitê de Gestão de Pessoas, composto pelos AGPs, CIs e direção da DIGEP, constitui um espaço de diálogo e contribui na legitimação da Diretoria como órgão de orientação, coordenação e supervisão técnica e funcional do modelo. Também relevante, é a cooperação externa bilateral, que configura a sub-rede de parcerias externas, sob o fundamento da confiança recíproca entre as partes, o que potencializou recursos e renovou conteúdos e práticas, revigorando o processo de capacitação. Igualmente importante, é a interlocução e ação colaborativa com os órgãos de origem dos servidores em exercício na PR, dando forma à terceira sub-rede. Uma análise crítico-reflexiva pautada na revisitação a conceitos, fundamentos e formatos de trabalhos em rede aplicados na gestão pública, levando em conta o contexto da PR, reafirma a complexidade e desafios de um genuíno processo de rede. Contudo, somos movidos pela determinação de continuarmos, por termos a convicção de que não há outra forma de alcançar ou ao menos perseguir uma gestão de excelência. Trata-se de uma prática inovadora, não só pela sua arquitetura, mas por sua implantação e continuidade, no contexto da administração pública direta centralizada, ainda que em passos lentos, porém firmes em seus propósitos.

SUMÁRIO

1 O CONTEXTO E O PROPÓSITO DE CRIAÇÃO DA REDE DE CAPACITAÇÃO.....	3
2 REFERENCIAL TEÓRICO-CONCEITUAL ADOTADO.....	7
2.1 Conceitos de rede.....	7
2.2 Descentralização e desconcentração.....	8
2.3 Governança da capacitação, como aplicada na Presidência.....	9
2.4 Gestão por competências: concepção e relação com a rede de capacitação.....	13
3 ELEMENTOS DO DESENHO E FUNCIONAMENTO DA REDE DE CAPACITAÇÃO.....	15
3.1 Valores, missão e visão de futuro.....	15
3.2 Valores institucionais.....	15
3.3 Missão da Diretoria de Gestão de Pessoas.....	15
3.4 Visão de futuro da Diretoria de Gestão de Pessoas.....	16
3.5 Objetivos compartilhados.....	16
4 PERFIL DE COMPETÊNCIAS DOS ATORES QUE INTEGRAM A REDE DE CAPACITAÇÃO.....	17
5 O ALINHAMENTO DE AÇÕES INTERATIVAS.....	18
5.1 A sub-rede parceria interna: capacitação profissional e aprendizagem Organizacional.....	18
5.2 A sub-rede parceria externa.....	19
5.3 A sub-rede relacionamento com os órgãos de origem dos servidores.....	19
6 AFERIÇÃO DE RESULTADOS E LIÇÕES APRENDIDAS.....	21
7 REFERÊNCIAS.....	24

1 O CONTEXTO E O PROPÓSITO DE CRIAÇÃO DA REDE DE CAPACITAÇÃO

A idealização da rede partiu da percepção de que a realidade organizacional da Presidência da República possui uma estrutura que lhe confere uma dinâmica peculiar, multifacetada, complexa e altamente mutante, por ser uma Casa política que lida com o conjunto das políticas públicas, atores e instituições diversas engajadas na formulação, na implementação e no monitoramento dessas políticas.

Nesse ambiente, altamente interativo e sensível ao meio externo e aos necessários ajustes internos, as informações se renovam aceleradamente, afetando o rumo das ações em curso e as prioridades estabelecidas. O programado convive com o extra-programado, onde este tem proporção significativa. Com isso, as lógicas da política, da administração e do segmento técnico, em termos de tempo, eficiência e qualidade, distintas por natureza, ganham limites mais nítidos em suas diferenciações, o que gera maior complexidade à gestão. Por consequência, esse quadro amplia o desafio da gestão de pessoas. Conseguir que os serviços da DIGEP alcancem e satisfaçam aos usuários, passou a exigir o aprimoramento no modo como esses são concebidos e ofertados, a partir do conhecimento e análise mais acurados das demandas.

Até então, predominava, sobremaneira, uma visão de administração de pessoal, eminentemente conservadora, legalista, de obediência absoluta aos ditames da estrutura formal rigidamente hierárquica, com o poder decisório centralizado e fragmentado. As ações reativas, pulverizadas, desintegradas e desconectas das estratégias organizacionais, era uma resultante da insipiência do planejamento em gestão de pessoas, assistemático e de caráter operativo. Igualmente problemática era a dissociação entre o planejamento, orçamento e execução das ações de gestão de pessoas. As falhas na comunicação apresentavam-se como um fator resultante e de retroalimentação dessa situação. A área se via engessada e com baixa flexibilidade a mudanças, o que ocorria dentro de sua própria ambiência, vindo a agravar esse quadro. As limitações de recursos continuam sendo uma realidade que atinge a gestão de pessoas, não só de ordem orçamentária e financeira, como de material e de pessoal, considerando que a Presidência não dispõe de quadro próprio.

Entretanto, era preciso dotar a DIGEP de maior capacidade humana, técnica, operativa e instrumental, o que por si só não seria suficiente. Igualmente importante, foi conferir à DIGEP maior legitimidade e ampliar a capilaridade de seus serviços, até então muito voltados para si própria e para um contingente de usuários, não representativo do universo organizacional. A mudança estrutural que conferiu status de Diretoria à área de gestão de pessoas, outrora uma Coordenação-Geral de Recursos Humanos subordinada à Diretoria Orçamentária e Financeira da Secretaria de Administração da Casa Civil, foi determinante como força propulsora rumo aos avanços desejados. Mas, era preciso ir além e, ciente de que essa seria uma tarefa para muitos, uma das primeiras iniciativas foi apostar na criação da rede de capacitação, compreendendo as parcerias internas e as parcerias externas, como parte do novo modelo de gestão de pessoas, que se desenhava.

Num primeiro momento, a rede abarcou tão somente a capacitação, no segmento capacitação profissional, o que foi importante como passo inicial que, em 2005, ensejou a conquista de premiação do “Modelo de Gestão de Capacitação da Presidência da República”, no 9º Concurso Inovação na Gestão Pública Federal, conferido pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e pela Escola Nacional de Administração Pública.

Na aplicação do modelo, ocorreu um avanço na concepção da capacitação, com a inclusão do segmento desenvolvimento institucional, reforçando o direcionamento para resultados efetivos para os usuários e tendo como uma das ferramentas o sistema de mapeamento e avaliação de competências que, nessa orientação, veio a ser aprimorado, com o maior alinhamento às estratégias organizacionais, a descrição das competências na forma de entrega e a introdução de competências específicas, em complemento às transversais, além da introdução do sistema web, como suporte a sua realização. Também foram incorporados ao modelo de rede, os demais macroprocessos da gestão de pessoas (Figura 1), o que na prática vem se firmando.

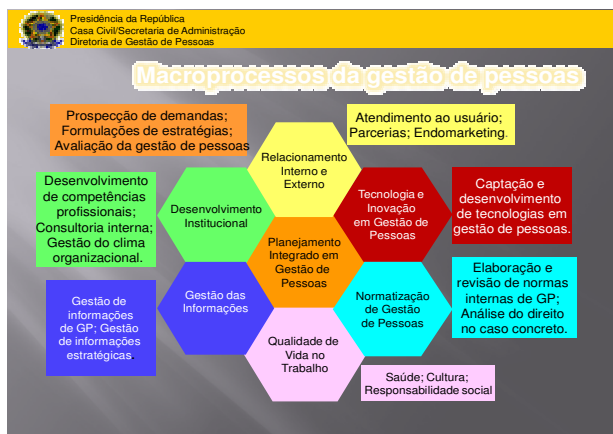


Figura 1 – Macroprocessos e processos de gestão de pessoas da PR.

É oportuno destacar um fator de relevante contribuição na concretização desse intento e que constituiu uma estratégia promissora nos resultados desejados. Internamente à Diretoria, houve um esforço de racionalização e automação dos processos ligados a informações funcionais, sob a responsabilidade da hoje denominada Coordenação-Geral de Gestão de Informação Funcional-COGIF, historicamente uma área de maior concentração de demandas à DIGEP. Com isso, pôde-se liberar tempo e pessoas para inovar e promover o desenvolvimento em gestão estratégica de pessoas, mediante a formação e a atuação de uma rede colaborativa interna.

Tal como essa rede COGIF, foram sendo criadas outras ramificações de redes internas, ora voltadas para a própria Diretoria, no sentido de fazer a auto-crítica e buscar a melhoria e a criação de novos processos e produtos de trabalho, a partir do desenvolvimento de competências pessoais, setoriais e da Diretoria como um todo; outras vezes, em ações envolvendo os usuários, em resposta a suas demandas. Assim, ao mesmo tempo em que se investia no fortalecimento da capacidade interna da Diretoria, num formato de aprender fazendo, em ambiente de laboratório de experimentação, avançou-se na aplicação de um novo modelo de gestão de pessoas, junto às Unidades da Presidência.

Outra abordagem que também mostrou ser uma estratégia bem sucedida foi a decisão de dar externalidade positiva às práticas exitosas realizadas pela DIGEP, na PR. Obteve-se, com isso, o reconhecimento interno pela repercussão externa dos trabalhos apresentados em eventos, visitas, concursos, publicações. Essa forma de atuação conformou um processo de *marketing* e *endomarketing* da gestão de pessoas na Presidência da República, com triplo efeito

positivo: i) a modelagem de uma cultura de gestão estratégica de pessoas, orientada para resultados; ii) a ampliação de relações externas favoráveis à instituição de parcerias em gestão de pessoas, com organizações congêneres, da administração pública direta, indireta, autárquica e fundacional; a maior visibilidade da atuação da Diretoria, favorável a sua imagem como potencial parceira interna.

Para que tais iniciativas se viabilizassem, foi preciso clarificar e dar forma ao modelo de gestão de pessoas, mediante amplas discussões internas, estudos, pesquisas, *benchmarking*, consultoria externa, interlocuções e trocas de conhecimentos com parceiros internos e externos. Nessa construção, foram criadas e instituídas metodologias e ferramentas, sendo as principais: planejamento e avaliação estratégica; indicadores de desempenho baseados na abordagem do *Balanced Scorecard*; adoção e validação de ferramentas de análise e melhoria de processos; metodologia de gestão por competências; adesão ao Programa de Melhoria da Gestão sob a égide do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, o GESPÚBLICA, conduzido pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão; instalação da ouvidoria do servidor; realização de pesquisa de satisfação dos usuários; realização de pesquisa, junto aos servidores da DIGEP, sobre clima organizacional, motivação para aprender e estratégias de aprendizagem no trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO-CONCEITUAL ADOTADO

Cumprido, aqui, fazer menção ao embasamento teórico-conceitual e metodológico que deu aporte aos trabalhos desenvolvidos pela Diretoria de Gestão de Pessoas da Presidência, em particular no processo de capacitação, inserida no macroprocesso desenvolvimento institucional, sem, contudo, aprofundar a discussão no campo mais acadêmico, que não é o propósito dessa apresentação. A fundamentação teórico-conceitual, para além de servir de orientação na concepção e implementação do modelo, representa um parâmetro para a sua avaliação, ajustes e complementações.

2.1 Conceitos de rede

Para fins desse trabalho, foram tomados por referência os conceitos de rede como definidos por autores como MANCE (2000), para quem “Redes sociais é uma articulação entre diversas unidades que, através de certas ligações, trocam elementos entre si, fortalecendo-se reciprocamente, e que podem multiplicar em novas unidades, as quais, por sua vez, fortalecem todo o conjunto na medida em que são fortalecidas por ele, permitindo-lhe expandir-se em novas unidades ou manter-se em equilíbrio sustentável.”

Kissler e Heidemann (2006), afirmam que “as redes de atores são feitas de fios e nós. Os *fios* representam as expectativas, objetivos e demandas em relação à atuação dos atores, e os *nós* representam os próprios atores e suas ações conjuntas. Juntos, eles constituem a estrutura de uma rede. A rede tem a função de reunir atores com interesses parcialmente diferenciados e parcialmente conflitantes, viabilizando seu trabalho conjunto.”

Segundo Castells (1999), “uma estrutura social com base em redes é um sistema aberto altamente dinâmico suscetível de inovação sem ameaças ao seu equilíbrio.”

Loiola e Moura (2006), trazem a noção de pluralidade de conceitos de redes, resultante dos distintos campos de aplicação e formas de concepção, diferenciadas por noções de cooperação/competição, efemeridade/permanência, racionalidade instrumental/racionalidade comunicativa, dentre outras, o que serviu

de referencial para caracterizar as sub-redes de capacitação concebidas na Presidência. Quanto a esses atributos da rede, outros autores também fazem menção a aspectos como adesão/imposição, horizontalidade/verticalidade, autonomia/subordinação.

Ao tratar da gestão horizontal, Bakvis e Juillet (2004) a define “como a coordenação e gestão de um conjunto de atividades entre duas ou mais unidades organizacionais em esquemas em que as unidades em questão não exercem controle hierárquico sobre as outras e cujo objetivo é gerar resultados que não podem ser alcançados isoladamente por elas”. Para o autor, a colaboração envolve iniciativa ou projeto estabelecido para o qual as unidades concordam em canalizar recursos e em cuja conclusão ela têm forte interesse.

2.2 Descentralização e desconcentração

A desconcentração constitui um dos pilares do modelo de gestão de pessoas da PR. A DIGEP atua de forma desconcentrada em relação aos órgãos essenciais da Presidência. Já em relação aos órgãos integrantes e aos órgãos vinculados à Presidência, como a Imprensa Nacional, o Centro Gestor e Operacional do Sistema de Proteção da Amazônia, e outros, a gestão de pessoas obedece aos princípios da descentralização.

Sobre esses conceitos, dentre outros teóricos, buscou-se fazer um paralelo com a abordagem feita por COHEN e FRANCO (1994), traduzida para o contexto traçado no trabalho ora apresentado. Os citados autores, ao tratarem da avaliação de políticas sociais, falam do fracasso das reformas administrativas e da necessidade de construção de uma nova institucionalidade, citando, a par de outras medidas, a necessidade de “criar uma rede descentralizada e desconcentrada de serviços”. Para esses autores, o modelo burocrático e centralizador, é alheio às preocupações dos interessados, inacessível e carente de informações úteis às decisões para a resolução dos problemas e demandas. Essa burocracia, prima pelo controle, por vezes contraditório aos objetivos traçados.

“A descentralização e a desconcentração são alternativas ao centralismo concentrado” que impede a participação do interessado. Os autores referenciados definem a descentralização como sendo a transferência de competências da

administração central em direção a uma pessoa jurídica diferente, não sujeita hierarquicamente e que pode decidir de modo independente, salvo o controle de legalidade e gestão diligente, legalmente estabelecido. A desconcentração, por sua vez, significa transferir funções a órgãos da mesma pessoa jurídica, cujas decisões podem ser revogadas pela autoridade à qual está sujeita hierarquicamente.

As seguintes citações, ainda desses autores, se aplicam sobremaneira ao modelo de gestão de pessoas da PR. É comum a noção de que participação “apenas tem sentido quando implica em exercício do poder”. Contudo, apresentam o que chamam de “uma ênfase diferente, mais adequada para as políticas sociais”. Continuam dizendo, “Não se trata de participação política, e sim de colaboração dos beneficiários no planejamento e implementação de programas.”

2.3 Governança da capacitação, como aplicada na Presidência

Fundamentos da governança

Sob a ótica da gestão e no escopo deste trabalho, a governança está associada a uma renovada composição de formas de gestão da capacitação, como uma alternativa ao modelo hierárquico conservador.

A capacitação fundamentada na governança estabelece um novo entendimento do papel da DIGEP, o que significa uma transição do modelo convencional para um modelo estratégico, dinâmico e participativo de capacitação, e assim vem se transformando: i) de ente executor direto para ente promotor da capacitação; ii) de um ente ativo, provedor solitário da capacitação, em um ente ativador, que aciona e coordena outros atores a gerir esse processo com a DIGEP; iii) de uma Unidade meramente prestadora de serviços, produtora do bem comum, em uma Unidade que orienta, apóia, serve de garantia à produção do bem comum; iv) de uma Unidade dirigente ou gestora independente em um ente cooperativo, que produz o bem comum em conjunto com outros atores.

Entendeu-se na Presidência que a abordagem da governança, aliada aos demais ingredientes do modelo de gestão da capacitação, enseja o encaminhamento mais assertivo de soluções a questões, do tipo: i) como lidar com um ambiente complexo e diferenciado como é a Presidência, composto de unidades organizacionais, funcional e estruturalmente diferenciadas, cujo escopo e natureza

de problemas de gestão a resolver, segundo uma concepção estratégica, extrapola a governabilidade da DIGEP? ii) como superar as limitações de recursos, impostas por contingenciamentos, a dificuldade de contratação de serviços externos, o atendimento a imprevistos? iii) como fazer mais com menos, diante de um modelo de gestão de pessoas audacioso e que requer investimentos significativos para a sua viabilização? iv) como dar conta dos valores da gestão contemporânea que hoje se impõem para a máquina pública, dos valores institucionais da Secretaria de Administração e do cumprimento à missão da DIGEP? v) como responder às expectativas dos usuários e legitimar o papel da DIGEP?

Conceituação de governança

No presente contexto, lançou-se mão do conceito de governança definido por Löffler, 2001 (citado por Kissler e Heidemann, 2006), que entende governança como “uma nova geração de reformas administrativas e de Estado, que tem como objeto a ação conjunta, levada a efeito de forma eficaz, transparente e compartilhada, pelo Estado, pelas empresas e pela sociedade civil, visando uma solução inovadora dos problemas sociais e criando possibilidades e chances de um desenvolvimento futuro sustentável para todos os participantes.”

A transição da DIGEP, enquanto ente provedor da capacitação para apoiador e garantidor desses serviços, na perspectiva da governança, tal como amplamente posto na literatura, passa pela dimensão política a respeito da amplitude da atuação da DIGEP, o que significa dizer, o que produzir ou realizar e o que descentralizar ou desconcentrar? Como mencionado no item anterior, que tratou desses aspectos, o forte da prática da capacitação em rede, na Presidência, é a desconcentração/descentralização.

A partir de um estudo realizado, Kissler e Heidemann (2006) afirmam que há um dilema entre o que "produzir ou comprar", que pode ser respondido, segundo estes autores, a partir da relevância estratégica de um serviço e da especificidade dos recursos. Com base nesses dois parâmetros, os serviços de alta relevância estratégica e alta especificidade de recursos, prosseguem dizendo, são de atribuição exclusiva do Estado.

A partir dessas afirmativas dos autores, a DIGEP faz o seguinte questionamento: o responsável maior pela capacitação será a DIGEP ou a Unidade usuária? Quem compra e quem produz nesta relação? Nesse ponto, o que a

primeira vista parece configurar-se com uma contradição, representa um conflito de papéis, motivado por um equívoco em relação às responsabilidades dos envolvidos. Se não, vejamos. Consideremos, na visão mais avançada, que o responsável maior pela promoção da capacitação é o gerente e, em relação a este, a DIGEP é a fornecedora. Neste caso, a tendência na PR condiz com o que falam os citados autores, ou seja, em capacitação cujo objeto seja de alta relevância estratégica e alta especificidade de recursos, a maior responsabilidade das decisões recai na Unidade demandante, com menor delegação para a DIGEP. A situação se inverte, quando o objeto da capacitação tem menor peso estratégico e menor especificidade de meios, como é o caso das competências transversais e daquelas vinculadas a logística, quando à DIGEP é atribuído maior espaço frente às decisões de capacitação, contando, ainda assim, com a sempre importante participação dos usuários. No modelo conservador, em que a DIGEP seria vista como unidade central responsável pela capacitação, em toda a sua extensão, esta Diretoria reclamaria para a centralidade nas decisões atinentes à capacitação, em quaisquer dos segmentos, escopo ou nível de complexidade.

É voz comum que governança pública não pode ser imposta, mas construída com muito empenho e determinação. “Ela se origina de um processo de troca que oscila entre o topo e a base em toda a organização” (Kissler e Heidemann). Ainda na linha de pensamento desses autores, fazemos destacar que uma nova cultura da governança, “não se aplica tão-somente à estrutura da governança como tal, mas deve impregnar as próprias organizações participantes”. Ademais, a governança requer regras claras e institucionalização, sem excessos a ponto de inibir a capacidade de inovação, mas suficientes para o entendimento comum a respeito dos objetivos, papéis e procedimentos, de modo a orientar e facilitar a comunicação entre os parceiros. Devem ser definidas coletivamente, para ensejar o aprendizado e a integração dos envolvidos e fortalecer o autocomprometimento.

Na Presidência, a participação na rede ocorre por adesão ao modelo de capacitação. No caso da rede de parceiros internos em capacitação, o ato de adesão ou a re-confirmação desta, é deflagrada por uma dupla de CI e mantida por permanentes conversações, explanações e visitas aos gestores das unidades, na companhia dos AGP. A formalização desse processo compreende a assinatura de

termo de adesão e formulário onde é oficializada a indicação dos AGP, média de dois por Unidade, com a especificação de suas responsabilidades, a anuência dos próprios e de suas respectivas Chefias. Esse procedimento e os correspondentes instrumentos têm respaldo em norma interna de capacitação, a qual observa a política nacional de desenvolvimento de pessoal e a legislação complementar. Cabe à Coordenação-Geral de Desenvolvimento de Pessoas (CODEP), garantir a troca de informações e a comunicação no processo de governança da capacitação, além de assegurar a transparência sobre as iniciativas, as realizações e seus resultados, em sintonia com as metas e estratégias traçadas pela DIGEP, a partir da análise do contexto organizacional, fechando o ciclo da gestão estratégica da capacitação.

A rede de parceria externa diferencia-se, na forma de adesão, formalização e operacionalização, pela maior flexibilidade que lhe é conferida, em relação a estes aspectos estruturantes, até porque cada organização parceira possui regras próprias. Há aquelas que primam por formalizar a parceria por meio de convênio ou termo de cooperação, outras vêem nesse procedimento um impedimento ou, no mínimo, um fator de morosidade, em função de exigências jurídico-legais e outros impasses burocráticos. Outro aspecto diferenciador dessa sub-rede de parceria externa diz respeito aos seus objetivos. Enquanto a parceria interna visa obter informações sobre os usuários e suas demandas e, juntos, conduzir o processo de capacitação, pela via da descentralização ou desconcentração, a parceria externa, por sua vez, fundamenta-se na cooperação técnica e operativa para ganho recíproco de conhecimentos especializados e ampliação da capacidade operativa, pela permuta ou rateio de recursos e de oportunidades de participação em eventos de capacitação, sem envolver qualquer repasse de recursos financeiros.

A terceira sub-rede, de relacionamento com órgão de origem dos servidores, tem como principal orientação estruturante, a não formalização da parceria em si, salvo dos assuntos objeto dos entendimentos, mas, nesses casos, em razão de procedimentos administrativos regidos por normas específicas já fixadas, relativamente aos casos concretamente tratados. Em termos de capacitação, esse segmento da rede ainda é embrionário.

2.4 Gestão por competências: concepção e relação com a rede de capacitação

A gestão por competências possui significado de destaque no modelo de gestão da capacitação da Presidência. Representa um dos pilares do modelo de gestão de pessoas, Figura 2, e orienta o diagnóstico, o planejamento, a execução e avaliação das ações de capacitação, empreendidas no nível profissional e no desenvolvimento organizacional. Sua concepção coaduna com o modelo de gestão de pessoas definido pela DIGEP, em uma linha atualizada de orientação sistêmica e dá cumprimento ao decreto presidencial nº 5.707, de 2006, que institui a política nacional de desenvolvimento de pessoal e define a gestão por competências como instrumento da política.

A abordagem conceitual e metodológica do modelo de gestão por competências da PR segue os preceitos defendidos pela escola franco-européia de competências e de autores brasileiros como Dutra, Eboli, Fleury e outros, os quais destacam a importância de contextualizar as competências dos indivíduos, situando as suas contribuições no trabalho. Segundo essa corrente, competências é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, descritos em termos de entrega, com agregação de valor para todos os envolvidos.



Figura 2 – Pilares do modelo de gestão de pessoas da PR.

No modelo também são considerados os fatores que interferem no desempenho dos indivíduos, ou seja, as condições organizacionais do trabalho. Com isso, na linguagem da gestão por competências, o modelo contempla o “saber”, “saber fazer”, “querer fazer” e “poder fazer”. Esta última dimensão tem capital importância como elo entre o desenvolvimento das competências profissionais e as competências organizacionais.

A gestão por competências como fator de fortalecimento rede

A gestão por competências, a rede e as suas três sub-redes se reforçam mutuamente. A rede é construída, fortalecida e mantida por e para os seus integrantes, devidamente contextualizados. Mesmo sendo uma iniciativa da DIGEP, ela só ganha forma e sobrevida, como uma obra coletiva. Para isso é preciso reunir competências multidisciplinares e multifuncionais, o que, em grande parte, é viabilizado pela definição, captação e desenvolvimento de pessoas componentes da rede. Uma vez construída e em funcionamento, a própria rede cuida do desenvolvimento contínuo dos atores, entendidos como indivíduos e organismos institucionais com identidade própria.

A gestão por competências constitui um instrumento para esse fim, na medida em que, na Presidência, persegue aos objetivos: i) alinhar a performance das pessoas aos resultados institucionais; ii) tornar a gestão de pessoas estratégica; iii) otimizar os investimentos em desenvolvimento de pessoas; iv) simplificar e dar transparência ao processo de desenvolvimento; v) obter maior envolvimento das chefias e servidores na gestão de pessoas.

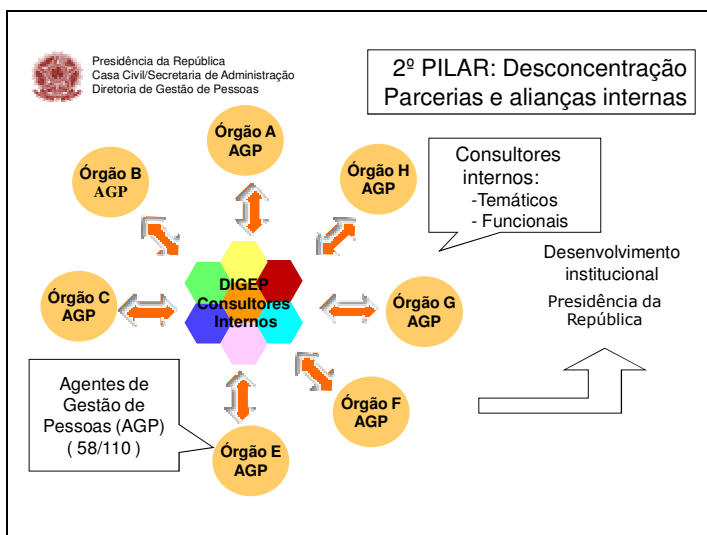


Figura 3 – Pilares do modelo de gestão de pessoas da PR.

3 ELEMENTOS DO DESENHO E FUNCIONAMENTO DA REDE DE CAPACITAÇÃO

3.1 Valores, missão e visão de futuro

Esses elementos, definidos na forma abaixo descrita, constituem o marco estratégico em torno do qual os atores que integram a rede mantêm o alinhamento e o sincronismo de suas ações de capacitação, como parte das iniciativas em gestão de pessoas, na PR.

3.2 Valores institucionais

Ousadia	Atuar proativamente, de forma criativa e inovadora visando à racionalização e a efetividade dos processos de trabalho da SA.
Ética	Conduta pautada em valores morais, culturais e institucionais, voltada ao bem comum.
Cooperação	Atuar em equipe na busca de soluções, respeitando as diferenças, tendo como princípio a integração interna em sintonia com a sociedade.
Transparência	Atuar com clareza e visibilidade, prestando conta das ações da Secretaria aos usuários e aos demais interessados.
Sustentabilidade	Conquistar e manter a excelência da gestão ao longo do tempo, pela capacidade interna de lidar com ameaças e oportunidades, gerando valor para a instituição.
Comprometimento	Primar pela eficiência da gestão como força mobilizadora da atuação dos servidores da SA.
Respeito	Saber conviver com a diversidade de culturas e particularidades das unidades/usuários, colaboradores e demais interlocutores, mantendo relações construtivas e o esforço para atender às suas expectativas e potencializar os ganhos decorrentes a favor da organização e seus membros.

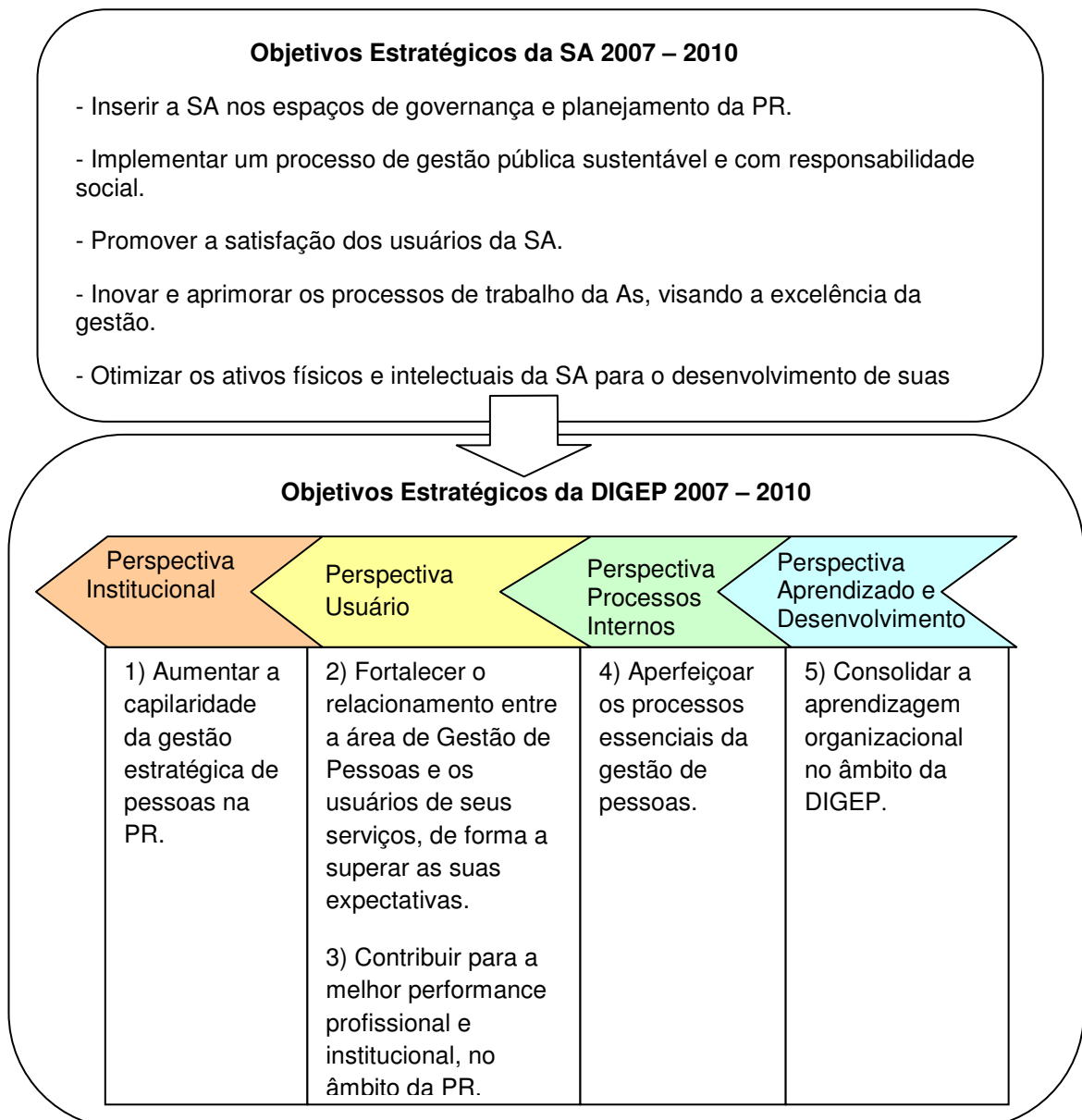
3.3 Missão da Diretoria de Gestão de Pessoas

Atuar como parceira estratégica na gestão de pessoas por meio de práticas e tecnologias inovadoras para o desenvolvimento dos servidores e o cumprimento dos objetivos institucionais da Presidência da República.

3.4 Visão de futuro da Diretoria de Gestão de Pessoas

Consolidar-se como ator estratégico em gestão de pessoas no âmbito da PR.

3.5 Objetivos compartilhados



4 PERFIL DE COMPETÊNCIAS DOS ATORES QUE INTEGRAM A REDE DE CAPACITAÇÃO

O modelo de gestão de competências da PR compreende as seguintes tipologias de competências profissionais: transversais, de liderança e específicas. Para os atores da gestão de pessoas em exercício na Presidência – os gerentes, os AGP os profissionais de gestão de pessoas –, foram mapeadas as competências específicas requeridas para o seu desempenho e o pleno funcionamento da rede. São elas: planejamento e avaliação em gestão de pessoas; estudos e pesquisas em gestão de pessoas; *endomarketing* em gestão de pessoas; consultoria técnica especializada em gestão de pessoas; consultoria interna em gestão; liderança orientadora; manejo de grupos; facilitação de aprendizagem; organização e coordenação de eventos; legislação específica de gestão de pessoas.

Foram definidos níveis distintos de exigências, para cada categoria de ator. As competências específicas deram origem a trilhas temáticas, que orientam a avaliação de necessidades e a programação de ações de desenvolvimento, com ênfase no auto-gestão da aprendizagem.

5 O ALINHAMENTO DE AÇÕES INTERATIVAS

Ao descrever como se dá o alinhamento das ações interativas na rede de capacitação na PR, é preciso distinguir como isso ocorre nas diferentes sub-redes, no que diz respeito ao modo de formação e de funcionamento, tais como: adesão/imposição, racionalidade instrumental/comunicativa, permanência/efemeridade, autonomia/subordinação, horizontalidade/verticalidade, cooperação/competição nas relações, o que acaba por revelar certas características singulares de cada uma dessas modalidades da rede.

5.1 A sub-rede parceria interna: capacitação profissional e aprendizagem organizacional

No campo da capacitação profissional, mesmo fazendo o alinhamento com as estratégias organizacionais, mediante o mapeamento de competências e/ou análise crítica da demanda específica, ocorre a predominância de foco nos indivíduos. Situada no plano técnico-operacional, como descrito por Loiola e Moura, e denota a idéia de fluxo ou circulação, que imprime agilidade e eficácia ao processo de capacitação profissional.

Na perspectiva desenvolvimento de indivíduos, a rede na PR tem marcante sentido unidirecional, com origem na DIGEP, tida como o ponto central da rede e fonte geradora do fluxo, a partir da política, normas, planos, orçamento (Figura 3). Contudo, o sentido bidirecional se faz presente nas etapas mais operativas e, com maior freqüência, nos casos de unidades organizacionais mais engajadas ao modelo e de agentes de gestão de pessoas mais preparados para essa função. A desconcentração do processo de capacitação profissional foi uma iniciativa da DIGEP, apropriada a esse formato de rede, que representa um complemento à estrutura formal e mantém o sentido vertical.

Na perspectiva aprendizagem organizacional, realizada na linha da comunidade de aprendizagem, há um maior equilíbrio de “forças” entre as partes integrantes da rede, cada qual com as suas funções específicas, ocorrendo a redução da orientação hierárquica na relação DIGEP e demais unidades, contrabalançada pela parceria, construída com base na confiança e na capacidade profissional, e fortalecida

ao longo da trajetória de trabalhos coletivos, cada vez mais frequentes. Nessa sub-rede, predomina o foco em resultados organizacionais e as relações horizontais ganham destaque. Essas práticas são semi-formalizadas ou não.

Esta sub-rede, em função da maior proximidade física e cultural dos atores envolvidos (gerentes, AGP, CI, DIGEP), do maior contingente destes e do maior formalismo em sua constituição e funcionamento, lhe confere um caráter mais permanente e racionalidade instrumental. Outro fator que tende a preservar a sua continuidade, é a presença mais atuante da figura do centro operador que, no caso da capacitação, é a CODEP, e do animador, que ora é toda a DIGEP, sob a coordenação do seu gabinete, ora se desloca para as suas unidades, em função da pauta em questão.

5.2 A sub-rede parceria externa

Nessa sub-rede as relações são bi-direcionais e as partes são co-gestoras do processo, podendo ocorrer a multidirecionalidade, quando várias instituições se reúnem em acordos informais ou formais de cooperação e parcerias. Em qualquer dos casos, uma das partes poderá, ou não, vir a assumir uma posição mais central na condução da relação e/ou ação, a depender da natureza destas e do histórico de sua origem, segundo os entendimentos firmados. Esta modalidade. O centro animador dessa modalidade de rede situa-se na assessoria da DIGEP, a qual interage com as demais unidades da Diretoria quando estas entram no circuito operativo das ações conjuntas.

5.3 A sub-rede relacionamento com os órgãos de origem dos servidores

Esta sub-rede começa a emergir como possibilidade de criação de um novo espaço de realizações cooperativas multilaterais de interações institucionais integradas no campo da capacitação profissional, na concepção mais alargada que confere uma visão prospectiva de preparação antecipada dos servidores para o seu retorno e reintegração aos órgãos de origem, pós-desligamento da Presidência. O seu *modus operandi* mescla a informalidade e a formalidade, na medida em que os contatos e intercâmbios constituem iniciativas livres ou programadas dentro de uma

periodicidade estabelecida, as trocas de materiais, informações e de participações são espontâneas ou formalizadas no teor da legislação e procedimentos normativos, como recomendado, caso a caso. Tal como nas demais e, particularmente por ser externa e mais assistemática ou informal, enquanto iniciativa, esta modalidade de sub-rede também requer cuidados de manutenção, pelo significativo grau de suscetibilidade à efemeridade.

6 AFERIÇÃO DE RESULTADOS E LIÇÕES APRENDIDAS

É inquestionável que as redes ampliam a possibilidade dos atores resolverem problemas, pela ação conjunta e pela via da negociação, sem o que, obter soluções organizacionais seria um encargo excessivo e de difícil êxito para um só ator. Kissler e Heidemann (2006), afirmam que a estabilidade da rede resulta da pressão por cooperação e do bom êxito da cooperação. No dizer desses autores, se compreendermos por que isso ocorre, saberemos por que e de que forma surgem as redes sociais, as alianças e o que assegura sua sobrevivência.

Bakvis e Juileet (2004), observam que, embora existam diversas práticas e instituições horizontais, não foi feita qualquer pesquisa sistemática que apresentem evidências empíricas concretas de que a atividade horizontal aumentou ou que ocorreram mudanças no ambiente de trabalho, em função dessas práticas.

Na PR foram introduzidos mecanismos diversos para obter e manter a eficácia da capacitação e o funcionamento eficiente e efetivo da rede. Foi criado um sistema de aferição de resultados, por meio de indicadores de desempenho do macroprocesso desenvolvimento institucional e de seus processos relacionados, incluindo a capacitação, o que enseja a avaliação desta em diferentes níveis – eficiência, eficácia e efetividade, como apresentado. Mesmo sendo bem estruturado, configurando a gestão estratégica, na prática, falta um maior aprimoramento de controles sobre resultados e avaliações, principalmente por deficiências na assunção de responsabilidades de alimentação atualizada dos dados e informações. A reavaliação constante das metas, dos recursos empregados e dos procedimentos, reconhecidamente imprescindível, é feita quando da re-elaboração do planejamento, na revisão do ciclo, contudo, esse processo fica prejudicado pela insuficiência de retroalimentação de dados confiáveis.

Outros instrumentos que permitem obter informações avaliativas da gestão de pessoas e em particular, do processo de capacitação, é a pesquisa de satisfação dos usuários e a pesquisa sobre o perfil e a atuação dos AGP. A primeira, até então, foi realizada uma única vez, como parte de uma sondagem que abrangeu os serviços prestados pela Secretaria de Administração (SA), no conjunto de suas Unidades. Nesta pesquisa, no que tange a capacitação, foi sondada a sua contribuição para a melhoria no desempenho profissional dos servidores e, também,

foi perguntado sobre a qualidade dos serviços disponibilizados pela DIGEP. Denota-se que a referida pesquisa, por ter sido extensiva à SA como um todo, não explorou suficientemente o processo capacitação e não fez qualquer menção à rede capacitação, não permitindo atribuir a ela qualquer dos resultados aferidos. Já, a pesquisa feita junto aos AGP, também em versão única, permitiu analisar o perfil deste ator, a sua vontade e disposição para atuar na função, bem como os fatores críticos de sucesso no desempenho desse papel. Os resultados, no geral, se mostraram positivos e promissores, mesmo tendo sido apontado, como uma das limitações, o insuficiente engajamento das chefias e o baixo reconhecimento da importância do papel do Agente, por parte dessas, recomendando a intensificação de estratégias de sensibilização e mobilização do corpo gerencial.

Uma outra prática de largo alcance e que tem sido realizada periodicamente, são os encontros mais sistematizados do coletivo dos AGP, CI e demais profissionais de gestão de pessoas. O evento tem caráter integrativo, avaliativo e propositivo.

Os pontos, a seguir relacionados, revelam as lições aprendidas ao longo desse trabalho e foram traduzidos em termos de conquistas e de espaços para melhorias.

Conquistas

- Iniciativa inovadora e factível
- Receptividade e adesão, por parte dos atores
- Ampliação de recursos, pela mobilização de forças internas e externas
- Encontros periódicos dos AGP
- Interação entre os AGP e os CI
- Apresentação do modelo e dos AGP, na ambientação dos recém ingressos na PR

Espaços para melhorias

- Consolidar o modelo
- Avançar nas três sub-redes
- Maior engajamento das lideranças
- Aprimorar a estratégia de animação orquestrada da rede
- Fomentar a capacitação dos atores

- Maior horizontalidade
- Criar série histórica dos indicadores, devidamente alimentados e monitorados.

A gestão da capacitação em patamar superior de qualidade requer a superação dos obstáculos e a manutenção das conquistas. Esse é um processo gradual e de longo prazo, a ser aprimorado para dar conta de suas dimensões e de seu escopo. As ações realizadas e os resultados já alcançados servem de estímulo para continuarmos, mas o amadurecimento e a sustentabilidade do modelo exigem empenho e determinação continuados.

7 REFERÊNCIAS

BAKVIS, H.; JUILLET, L. O desafio horizontal: ministérios setoriais, órgãos centrais e liderança. **Cadernos ENAP**, n. 27, Brasília, 2004.

CASTELL, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

COHEN, E.; FRANCO, R. **Avaliação de projetos sociais**. Petrópolis: Vozes, 1994, cap.1.

DUTRA, J. S. et al. **Gestão por competências**. 2 ed. São Paulo: Gente, 2001.

EBOLI, M. **Educação corporativa no Brasil**: mitos e verdades. São Paulo: Gente, 2004.

FLORIANO, P. R. **Gestão do conhecimento em comunidades de prática**: a experiência da comunidade da construção. Disponível em: <<http://www.terraforum.com.br>>. Acesso em: nov. 2008

KISSELER, L.; HEIDEMANN, F. G. Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade? **Revista de Administração Pública**, vol. 40, n. 3, Rio de Janeiro, mai./jun 2006.

LOIOLA, E.; MOURA, S. Análise de redes: uma contribuição aos estudos organizacionais. In: FISCHER, T. (Org.) **Gestão contemporânea: cidades estratégicas e organizações locais**. 2. ed., Fundação Getúlio Vargas.

MANCE, E. **A revolução das redes**. A colaboração solidária como alternativa pós-capitalista à globalização atual. Petrópolis. Vozes, 2000.

POLÍTICA Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em: abr. 2009.

AUTORIA

Selma Roller Quintella – Psicóloga, especialista em planejamento e administração de recursos humanos e em gestion prévisionnelle de ressources humaines. Diretora de Gestão de Pessoas da Secretaria de Administração da Casa Civil da Presidência da República – Brasília – DF.

Endereço eletrônico: selma.quintella@planalto.gov.br

Celina Romagnoli Dantas – Psicóloga, especialista em gestão de pessoas, em avaliação da gestão pública e em desenvolvimento local. Assessora técnica e consultora interna em gestão de pessoas da Diretoria de Gestão de Pessoas da Secretaria de Administração da Casa Civil da Presidência da República. Professora da ENAP, ESAF e IPLAN – Brasília – DF.

Endereço eletrônico: celina.dantas@planalto.gov.br

Jandira Siqueira Rodrigues – Administradora, especialista em gestão pública e em gestão de pessoas. Diretora Substituta da DIGEP e Coordenadora-Geral de Gestão de Informação Funcional da Presidência da República. Professora da ENAP, IPLAN – Brasília – DF.

Endereço eletrônico: jandira.siqueira@planalto.gov.br

Priscilla Barreto da Costa Araújo – Administradora, integrante da carreira de especialista em políticas públicas e gestão governamental, pós-graduada em administração estratégica em sistemas de informações. Assessora técnica e consultora interna em gestão de pessoas da Diretoria de Gestão de Pessoas da Secretaria de Administração da Casa Civil da Presidência da República. Presidência da República – Brasília – DF.

Endereço eletrônico: priscilla.araujo@planalto.gov.br