



**Universidade de Brasília - UnB**  
**Faculdade de Economia, Administração,**  
**Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação - FACE**  
**Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA**  
Especialização em Gestão de Pessoas

ROSELENE DE OLIVEIRA

**O PLANO DE GESTÃO DE CARREIRAS COMO O PRIMEIRO PASSO PARA UMA  
POLÍTICA DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: O CASO DO SERPRO**

Brasília-DF  
Novembro/2008

**ROSELENE DE OLIVEIRA**

**O PLANO DE GESTÃO DE CARREIRAS COMO O PRIMEIRO PASSO PARA UMA  
POLÍTICA DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: O CASO DO SERPRO**

Monografia apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília como requisito parcial para obtenção do grau de Especialista em Gestão de Pessoas.

**Prof<sup>a</sup>. Dra. Catarina Cecília Odelius**

Orientadora

Brasília-DF

Novembro/2008

Catálogo na fonte

O48p Oliveira, Roselene de  
O plano de gestão de carreiras como o primeiro passo para uma política de gestão por competências: o caso do SERPRO. / Roselene de Oliveira. Brasília, 2008. 54f.

Monografia (especialização) - Curso de Gestão de Pessoas, Departamento de Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação – FACE, Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA, Universidade de Brasília.

Orientadora: Prof. Dra. Catarina Cecília Odelius

1. Administração de pessoas. 2. Gestão de Carreiras. 3. Gestão de competência. 4. Plano de Gestão de Carreiras. I. Oliveira, Roselene de. II. Odelius, Catarina Cecília. III. Universidade de Brasília.

CDU: 658.3

**ROSELENE DE OLIVEIRA**

**O PLANO DE GESTÃO DE CARREIRAS COMO O PRIMEIRO PASSO PARA UMA  
POLÍTICA DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: O CASO DO SERPRO**

Monografia apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília como requisito parcial para obtenção do grau de Especialista em Gestão de Pessoas.

Data de aprovação: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

---

**Prof<sup>a</sup>. Dra. Catarina Cecília Odelius**

Orientadora

Brasília-DF

Novembro/2008

*A Deus, autor da vida.*

*Ao SERPRO, instituição que aprendemos a amar.*

*Aos colegas profissionais, talentos do SERPRO, lutadores comprometidos com a qualidade e  
excelência do nosso trabalho.*

## **Agradecimentos**

A todos os que contribuíram para o meu crescimento pessoal e profissional.

À minha família, pelo apoio constante.

À minha orientadora, Professora Dra. Catarina Cecília Odelius, pela dedicação e ensinamentos.

Aos meus colegas de trabalho, razão deste estudo.

*“Se antes a terra, e depois o capital  
eram os fatores decisivos de produção....  
hoje o fator decisivo é cada vez mais, o homem em si,  
ou seja, seu conhecimento”( Papa João Paulo II)*

## Resumo

O presente estudo procura descrever o processo de desenvolvimento do Plano de Gestão de Carreiras do Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), organização pública vinculada ao Ministério da Fazenda, bem como o aprendizado ocorrido durante este processo. Foram identificados o histórico, os objetivos, as etapas, os aspectos facilitadores e dificultadores, e o aprendizado ocorrido na organização. Também foram registrados os motivos que levaram o SERPRO a elaborar o referido Plano de Gestão de Carreiras. O autor, com base na revisão de literatura, procura mostrar que este Plano é o primeiro passo para a implantação da Gestão por Competências na organização. Para tanto foi realizada uma revisão de literatura que contribuiu para a compreensão dos conceitos relacionados ao tema em estudo. Trata-se de um estudo exploratório, e como tal, foram considerados diversos aspectos e descritos fatos relevantes, ocorridos durante o a construção do Plano. Foi construído e aplicado um questionário entre os participantes de toda a equipe da área responsável pela elaboração do Plano. O instrumento de pesquisa apresenta 19 questões abertas que cobrem todas as questões relacionadas aos objetivos do trabalho. A análise dos resultados tomou como base as respostas dos respondentes, em sua totalidade, e as conclusões, analisadas sob enfoque da literatura revisada.

**Palavras-chave:** Gestão de Carreiras. Gestão por competência. Aprendizagem organizacional



## **Abstract**

This present study describes the development of the Career Management Plan of the Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), a government institution attached to the Ministério da Fazenda of Brazil, and also describes the knowledge acquired in this development process. The history, purposes, stages, positive and negative points and the knowledge assembled by the institution were reported. This paper enrolls the reasons that took SERPRO to elaborate the quoted Plan. The author, based on a literature review, demonstrates that this Plan is the first step to implant a competence-based management in the institution. This review contributed for a wide comprehension of the concepts related to this subject. It is a prospective research, which many aspects and the relevant events happened during the implementation of the Plan were contemplated. A questionnaire was elaborated and realized amongst all participants of the responsible team for elaboration of the Plan. This questionnaire has 19 descriptive questions including every issue related to the development of the Plan. The results analysis was based on the answers of the participants and the conclusion was made by comparison with the literature review.

**Keywords:** Career Management, Competence Management, Organizational Learning

## Lista de figuras

**Figura 1** Processo de gestão de desempenho baseado nas competências, 22

## Lista de abreviaturas e siglas

CHA	Conhecimento, Habilidades e Atitudes
DEST	Departamento de Coordenação e Controle das Empresas Estatais
DOU	Diário do Oficial da União
GPGAC	Departamento da Gestão e Avaliação de Carreiras
MF	Ministério da Fazenda
MPO	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
PACCS	Plano de Avaliação e Classificação de Cargos
PGCS	Plano de Gestão de Carreiras do SERPRO
Rais	Relação Anual de Informações Sociais
RARH	Regimento de Administração de Recursos Humanos
ReceitaNet	Imposto de Renda via Internet
Renavam	Registro Nacional de Veículos Automotores
SERPRO	Serviço federal de Processamento de Dados
SERPRONET	Intranet do SERPRO
SIAFI	Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal
Siscomex	Sistema de Comércio Exterior brasileiro
SRH	Sistema de Recursos Humanos
SUNAC/Rio de Janeiro	Superintendência de Relacionamento com Clientes – Rio de Janeiro
SUPGP	Superintendência de Gestão de Pessoas
SUPSC Belo Horizonte	<a href="#">Superintendência de Sistemas Corporativos</a>
TI	Tecnologia da Informação
TICs	Tecnologias de Informação e Comunicação

## SUMÁRIO

### **1 INTRODUÇÃO, 13**

1.1 Contextualização, 13

1.2 Justificativa, 19

1.3 Objetivos, 20

1.3.1 Objetivo geral, 20

1.3.2 Objetivos específicos, 20

### **2 REFERENCIAL TEÓRICO, 21**

2.1 Gestão por competência, 21

2.1.1 Política de gestão por competências, 23

2.2 Competências, 24

2.3 Competência individual, 27

2.4 Competência organizacional, 28

2.5 Aprendizagem organizacional, 29

### **3 METODOLOGIA, 32**

### **4 ANÁLISE DOS DADOS, 33**

Quanto ao processo histórico de implantação do Plano de Gestão de Carreiras do SERPRO, 33

Quanto aos fatores que levaram o SERPRO a desenvolver um novo plano de gestão de carreiras, 34

Quanto às etapas de desenvolvimento e implementação do Plano, 35

Quanto ao objetivo do Plano de Gestão de Carreiras vigente, 37

Quanto aos aspectos facilitadores e dificultadores, 38

Quanto ao aprendizado com a implantação do Plano, 40

Quanto ao processo de ensinamento durante o processo, 41

Quanto às vantagens da implantação do Plano de Gestão de Carreiras, 41

Quanto à definição de gestão por competências no Plano, 42

Quanto à compreensão que os formuladores do plano possuem sobre gestão de competência, 42

Quanto à satisfação dos empregados com o plano, 43

### **5 CONCLUSÕES, 45**

### **REFERÊNCIAS, 49**

### **ANEXO A - Instrumento de coleta de dados, 52**

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização

O mundo moderno vem sendo objeto de grandes e aceleradas transformações, tanto nos aspectos econômicos, políticos, sociais e culturais. Essas transformações impulsionam os governos, as pessoas e as instituições, de um modo geral, a adotarem estratégias diferenciadas e criativas para elevar e aumentar a qualidade de vida de todo cidadão (LONGO, 1996).

Situação semelhante é identificada por Brandão e Guimarães (2001), quando indicam que a sociedade contemporânea atravessa um período de grandes transformações, sendo elas sociais, econômicas, políticas e culturais transformações essas que resultam num processo de reestruturação produtiva. Os processos de racionalização organizacional, técnica e a modernização organizacional são vivenciados pelas instituições, cada vez mais, no sentido de capacitarem-se para acompanhar a crescente competição em âmbito mundial, trazendo como consequência o desenvolvimento e a incorporação ao ambiente institucional, de novas técnicas, tecnologias, metodologias e modelos de gestão.

Nesse sentido, a informação exerce e desempenha papel central. O uso, cada vez mais intenso das tecnologias de informação produziram mudanças substanciais na vida, no dia a dia de cada cidadão. Os recursos de informática, a rede de comunicação de dados, são instrumentos que chegaram para possibilitar o acesso à informação no momento em que esta está sendo produzida.

Nas organizações este fato se reflete permanentemente. A revolução tecnológica dos últimos anos trouxe inúmeros benefícios para as instituições no Brasil, principalmente no que se refere à agilidade na circulação, processamento e divulgação de informações. E essa agilidade exige do indivíduo uma busca constante em manter-se, permanentemente atualizado e as organizações em constante processo de modernização.

O ser humano, por sua vez é fundamental nesse processo. Por maiores que sejam os avanços tecnológicos, o elemento impulsionador é o homem, considerado de uma forma global e integral, ou seja, no seu meio ambiente, familiar, sócio-cultural e principalmente, produtivo, nas organizações, no seu local de trabalho.

O ser humano passa, também, a exercer papel fundamental nas instituições e por isso precisa ser melhor aproveitado, em seus conhecimentos e habilidades de forma a tornar sua instituição competitiva no novo mercado de trabalho considerando e privilegiando os novos paradigmas advindos com a revolução tecnológica, que interferiram na empregabilidade e na modernização e competitividades organizacionais.

Segundo Munno (2008) a inovação tecnológica está acelerando o processo de comunicação e geração de conhecimentos. As Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) permitem que bilhões de pessoas sejam atendidas ao mesmo tempo, trilhões de transações sejam executadas, um número cada vez maior de equipamentos sejam interligados, mais e mais aparelhos interligados à Internet.

A geração de dados disparou. E quais as implicações para todos nós? Certamente um maior consumo de energia, aumento do lixo eletrônico, obsolescência dos computadores. Porém, a indústria da tecnologia da informação está atenta às questões voltadas à capacitação de pessoas, orçamento, custos, habilidades, complexidades, porque o crescimento no uso de TICs, gera complexidade

As empresas do setor público, especializadas na prestação de serviços em Tecnologia da Informação e Comunicações (TICs), que quiserem se tornar referência na área, precisam modernizar e agilizar seus procedimentos contribuindo com o avanço dos setores estratégicos da Administração Pública brasileira.

Não se pode falar de instituições competentes e de referência no cenário nacional, sem considerar que os gestores dessas instituições representam a vitória e derrota, pois são os condutores de todo o processo de mudança considerando que este processo gera compromisso para acomodar a complexa dimensão humana e organizacional.

O papel do gestor abrange também o fato de avaliar e conduzir competências existentes ou potenciais, a ponto de criar vantagens competitivas para a instituição.

As empresas, e em particular aquelas que se desenvolvem em ambientes mais competitivos, necessitam assegurar de todas as formas possíveis a sua capacidade de adaptarem-se às sempre mutáveis características do mercado de trabalho e processos de reestruturação produtivos.

Na evolução dos conceitos sobre o processo de modernização e desenvolvimento organizacional, a preocupação com a qualidade dos bens e serviços não é recente. Encontramos já nos anos de 1920, nos Estados Unidos, W.A. Shewart, apud Longo (1996) um questionamento com a qualidade e com a variabilidade encontrada na produção de bens e serviços. O Japão pós-guerra, totalmente destruído, buscou em Deming, apud Longo (1996), alternativas para propor melhorias nos processos de controle estatístico dos produtos, e na gestão da qualidade.

A crise da década de 1970 trouxe à tona, a importância da disseminação de informações, por causa da explosão bibliográfica vivenciada pelo mundo. Variáveis informacionais sócio-culturais e políticas passaram a ser fundamentais e começaram a determinar uma mudança no estilo gerencial. A competitividade e o desempenho das organizações são afetados negativamente em termos de qualidade e produtividade, pelas deficiências na capacitação de recursos humanos, pelos modelos gerenciais ultrapassados, que não geram motivação, pela tomada de decisões que não são sustentadas adequadamente por fatos e dados e por posturas e atitudes que não induzem à melhoria contínua (LONGO, 1996).

Os consumidores sempre tiveram o cuidado de inspecionar os bens e serviços que recebiam em uma relação de troca. Esse consumidor hoje está mais exigente, porque possui mais informação e é mais crítico e zeloso com relação aos custos e qualidade dos serviços prestados.

No âmbito das mudanças sociais, culturais e tecnológicas que impulsionaram as organizações a uma competitividade e os indivíduos à capacitação e flexibilidades profissionais, surge a nova organização baseada em informações, composta de especialistas que dirigem e disciplinam seu próprio desempenho, por

meio do *feedback* sistemático dos colegas, dos clientes e da alta administração (GESTÃO, 2000).

Nesse sentido, Haythornthwaite (2006) alerta que a colaboração interdisciplinar tem sido vista com particular interesse nas ciências sociais, observando a importância da caracterização e identificação do tipo de informação que circula entre as equipes de trabalho, quem ensina o quê, a quem e de que forma. Os conhecimentos tácitos de cada indivíduo contribuem com o referencial teórico que subsidiará as tomadas de decisão e com o registro de experiências anteriores que constroem o perfil das equipes de trabalho.

O processo de gestão do conhecimento, a gestão de competências e a gestão de desempenho surgem como novos instrumentos que fazem parte de um mesmo movimento, voltado para oferecer alternativas eficientes de gestão às organizações (BRANDÃO & GUIMARÃES, 2001) e buscam na interdisciplinaridade, nos conhecimentos de cada membro da equipe de trabalho, construir políticas de gestão que permitam à organização cumprir sua missão, apresentar resultados e garantir o crescimento pessoal, profissional e sócio-cultural de seus empregados, assegurando uma competitividade sustentável.

Nesta perspectiva, procura-se identificar as ações, os critérios e o aprendizado, para se construir uma política de gestão de competências no Serviço federal de Processamento de Dados (SERPRO), uma empresa pública, vinculada ao Ministério da Fazenda, criada no dia 1º de dezembro de 1964, pela Lei nº 4.516, com o objetivo de modernizar e dar agilidade a setores estratégicos da Administração Pública brasileira.

Desenvolve programas e serviços que permitem maior controle e transparência sobre a receita e os gastos públicos, além de facilitar a relação dos cidadãos com o governo. Dentre as várias soluções desenvolvidas com essas características destacam-se a declaração do Imposto de Renda via Internet (ReceitaNet), a nova Carteira Nacional de Habilitação, o novo Passaporte Brasileiro e os sistemas que controlam e facilitam o comércio exterior brasileiro (Siscomex).

Seu mercado de atuação é o de finanças públicas, composto pelo Ministério da Fazenda com suas secretarias e demais órgãos, correspondendo a 85,2% do volume de negócios da Empresa. Outro segmento igualmente importante



são as ações estruturadoras e integradoras da Administração Pública Federal cuja gestão e articulação compete ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

Ao longo de seus 43 (quarenta e três) anos, o SERPRO consolidou-se como uma referência, aprimorando e desenvolvendo tecnologias utilizadas por órgãos do setor público brasileiro, as quais foram incorporadas à vida dos cidadãos.

A Empresa investe no desenvolvimento de soluções tecnológicas em Software Livre, como uma política estratégica que permite otimizar os recursos públicos, incentivar o compartilhamento de conhecimento e estimular a cooperação entre as esferas federal, estadual e municipal, e as iniciativas do segmento acadêmico e sociedade.

Desenvolve projetos e programas que contemplem as questões sociais de acessibilidade e inclusão digital, e apóia as políticas do governo federal.

Sua sede fica em Brasília e está presente em dez capitais com Regionais distribuídas de acordo com as regiões fiscais do país: Belém, Fortaleza, Recife, Salvador, Brasília, Belo Horizonte, Rio de Janeiro, São Paulo, Curitiba e Porto Alegre. Nos demais Estados, a Empresa mantém Escritórios de serviço.

Atualmente, conta com um corpo técnico, com cerca de 10 mil empregados, especializados tanto no segmento de TI quanto nas demais áreas de suporte ao negócio da Empresa.

o SERPRO investe na formação, capacitação e atualização de suas equipes com uma política de gestão de pessoas que se pauta pelas tendências tecnológicas, pela orientação ao compartilhamento do conhecimento e a cooperação técnica. E acredita que assim estará preparado para enfrentar o desafio de atender as expectativas, cada vez mais complexas e diversificadas, de clientes igualmente preparados e exigentes com os níveis de serviços desejados. O acesso aos quadros da Empresa acontece via concurso público conforme prevê a Constituição Federal de 1.988, o que garante igualdade de oportunidades.

Com sua base operacional, a Empresa presta serviços em rede que abrange todo o território nacional. Com sistemas popularizados por siglas ou expressões como Rais, Renavam e Siafi, o volume de transações on-line é de ordem superior a um bilhão.

Na sociedade contemporânea, as ações de Responsabilidade Social e Cidadania (RSC) correspondem a uma série de iniciativas e práticas corporativas que procuram diminuir desigualdades e ajudar no aprimoramento da cidadania, envolvendo empregados, clientes, fornecedores e comunidade em objetivos sociais.

Para o SERPRO, a RSC é uma forma de gestão imprescindível para o desenvolvimento sustentável da sociedade brasileira. Dessa forma, a Empresa entende que suas metas devem contribuir para a redução das desigualdades sociais, tendo em vista a preservação de recursos, ambientais e culturais, para gerações futuras e o respeito à diversidade do país.

Possui como visão, ser líder em soluções de Tecnologia da Informação e Comunicações para realização das Políticas Públicas, como MISSÃO, prover e integrar soluções em Tecnologia da Informação e Comunicações para o êxito da gestão das finanças públicas e da governança do Estado, em benefício da sociedade.

As premissas do SERPRO estão voltadas a conquistar reconhecimento de Clientes, Estado e Sociedade. Prestar serviços com pontualidade, inovação, qualidade e segurança; Manter os empregados comprometidos e motivados; Orientar a gestão para resultados, lucratividade e competitividade; Empregar soluções inovadoras com tecnologia adequada; Praticar gestão integrada e participativa, e Atuar com ética e responsabilidade cidadã. Possui como negócio, a Tecnologia da Informação e Comunicações e como produtos e serviços, oferece à sociedade e clientes, Sistemas de Informação, Serviços de Tecnologia da Informação e Comunicações, Integração de Soluções, Consultoria e Informações. Sua força motriz está na capacidade de inovar e realizar. Como fatores críticos, define a disponibilidade e utilidade, competitividade e domínio tecnológico. Como valores, o respeito às pessoas, responsabilidade social e cidadania, a Integridade profissional e pessoal, orgulho de trabalhar no SERPRO, gosto por desafios, compromisso com resultados, competência Técnica, confiança e credibilidade, confidencialidade e segurança das informações (SERVIÇO, 2008).

## 1.2 Justificativa

Os estudos e pesquisas a respeito da gestão de competências e gestão de carreiras são estabelecidos com o intuito de melhorar a vantagem competitiva das organizações. Eles somente são realizados a partir do momento em que a empresa reconhece que a formação de competências pessoais de seus empregados constitui-se em instrumento fundamental para o seu desenvolvimento, um subsídio maior para os momentos quando necessitam mudar para poder continuar a crescer com segurança. Ao administrador é muito difícil acompanhar e intervir nesses processos, uma vez que envolve não apenas mudanças nas demandas do mercado, mas também pela necessidade de estabelecer uma nova cultura dentro da organização.

A importância do tema refere-se ao fato de que uma instituição como o SERPRO que atua no setor de prestação de serviço de tecnologia e informação e que, portanto depende da criação diária de estratégias e soluções, necessita de profissionais capazes e com habilidades específicas para tal e para isso precisa demonstrar, oficialmente, seu interesse em que cada um cresça de forma a fazer com que a instituição cumpra sua missão, atender as necessidades dos seus clientes e usuários, contribua com o desenvolvimento social, cultural e tecnológico do país, e também que cada empregado cresça como pessoa, galgando degraus de cultura e conhecimento que permitam uma melhor qualidade de vida e maior segurança e tranquilidade no desempenho de suas funções.

Considerando que as Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) são instrumentos que provocaram mudanças substanciais no dia a dia das organizações brasileiras, notadamente nas organizações prestadoras de serviço, e que essas mudanças trouxeram a atualização e modernização de conceitos, atitudes e posturas gerenciais, cujo foco encontra-se nas pessoas que fazem a organização, considerando ainda, os paradigmas deste novo cenário com relação às competências gerenciais, o fato de que os empregados do SERPRO trazem consigo conhecimentos acumulados no decorrer de suas vidas, conhecimentos esses que devem ser agregados e aproveitados nos processos de trabalho e que devem ser

compartilhados e difundidos, fica evidente a necessidade de se firmar um Plano de Gestão de Carreiras, registrando o aprendizado ocorrido durante o processo de discussão, criação e implantação desse plano e que assegure ao empregado e empregador, transparência na relação profissional.

### 1.3 Objetivos

#### 1.3.1 Objetivo geral

Descrever o processo de desenvolvimento do Plano de Gestão de Carreiras do SERPRO e o aprendizado ocorrido durante o processo

#### 1.3.2 Objetivos específicos

- a) identificar o processo histórico relacionando o motivo para desenvolvimento e implantação Plano de Gestão de Carreiras do SERPRO;
- b) identificar e descrever as etapas de desenvolvimento e implementação do Plano de Gestão de Carreiras do SERPRO;
- c) identificar os objetivos Plano de Gestão de Carreiras do SERPRO;
- d) identificar aspectos facilitadores e dificultadores do processo de implantação do Plano de Gestão de Carreiras do SERPRO;
- e) identificar o que foi aprendido e ensinado durante o desenvolvimento e implantação Plano de Gestão de Carreiras do SERPRO.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Brandão e Guimarães (2001) a sociedade contemporânea está passando por um período de grandes transformações sociais, econômicas, políticas e culturais, que resultam num processo de reestruturação produtiva.

Dessa forma segundo a visão dos autores supracitados, o impacto dessa reestruturação para as organizações materializa-se por intermédio de processos de racionalização organizacional e técnicas que incorporam ao ambiente empresarial, novas tecnologias e novos modelos de gestão. Portanto, configura-se como desafio às organizações desenvolver e utilizar instrumentos de gestão que lhes garantam um determinado nível de competitividade atual e futuro.

Para analisar o tema deste trabalho, a autora buscou, na literatura a fundamentação teórica necessária, privilegiando os seguintes aspectos: gestão por competência, competência, competência individual, competência organizacional, aprendizagem organizacional.

### 2.1 Gestão por competência

Para Brandão (2007) nas últimas décadas, o interesse pelo tema estimulou o debate teórico e a realização de estudos organizacionais, sobretudo em razão do surgimento e difusão do modelo de gestão por competências.

A gestão por competências pressupõe uma avaliação criteriosa do desempenho das pessoas envolvidas nas atividades, incluindo, habilidades, capacitação, treinamento, criatividade, dentre outros. Nos contextos organizacionais o que deve ser avaliado é o desempenho do profissional em relação às metas exigidas por seus superiores.

Brandão, apud Teixeira (2006), percebe a gestão de competências como um modelo gerencial cuja origem encontra-se na Teoria da Gestão Baseada nos Recursos, cujos princípios estão fundamentados em que determinados atributos organizacionais são condicionantes do sucesso da empresa frente à concorrência, sendo que o modelo de gestão deve contemplar tanto o nível macro, ou seja, organizacional, com a definição de competências essenciais, como o nível individual, com o levantamento e desenvolvimento das competências individuais. Desta forma, Guimarães Borges-Andrade, Machado e Vaergas, apud Teixeira (2006), elaboraram um processo de gestão baseada em competências, conforme demonstrado na Figura 1.

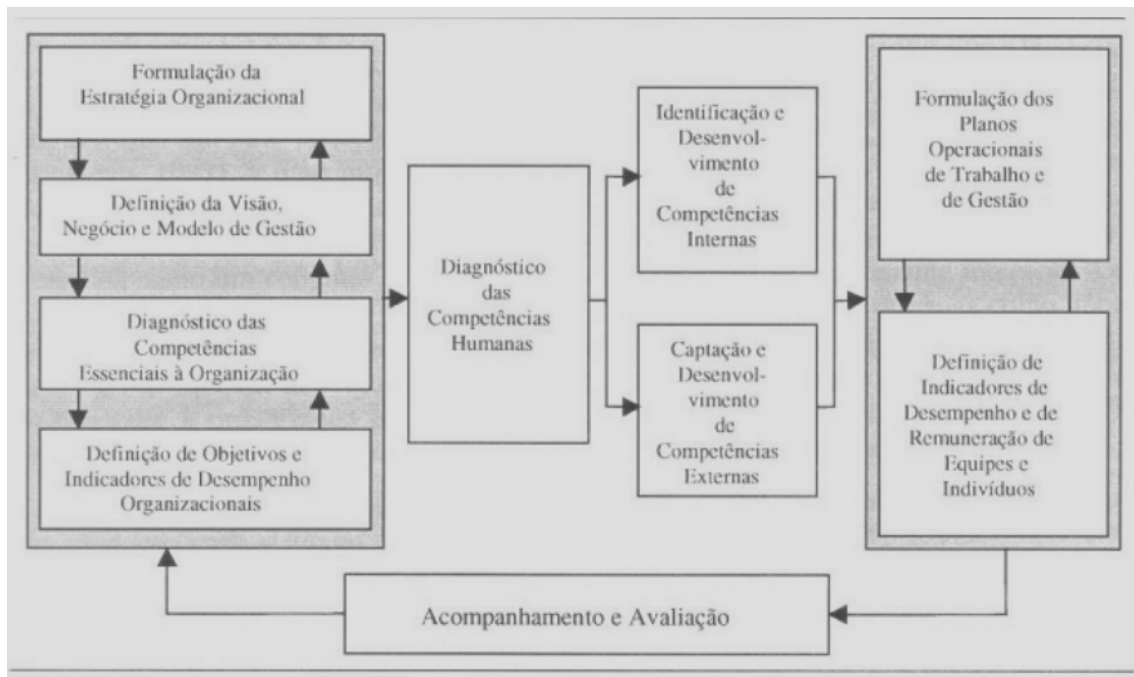


Figura 1: Processo de gestão de desempenho baseado nas competências  
Fonte: Teixeira (2006)

O processo de gestão por competências deve considerar o conjunto das práticas de gestão dos recursos humanos, ocupando o papel de recrutamento, de definição e implantação da política de formação e capacitação, identificar potenciais, realizar entrevistas de avaliação do desempenho, promover a mobilidade, contribuir, orientar e apoiar os projetos de crescimento e desenvolvimento individuais e conduzir as mudanças da organização do trabalho, estruturando-se em dois grandes

pólos. O primeiro pólo está relacionado aos princípios gerais de organização e de descoberta dos grandes campos de competência, associados à estratégia da empresa, aos desempenhos produtivos, às delegações de responsabilidade. O segundo pólo privilegia as pessoas e as competências, e está relacionado ao envolvimento individual e coletivo, às motivações, às tomadas efetivas de iniciativa e responsabilidade. O papel da gestão de recursos humanos é assegurar convergência e coerência entre os dois pólos. A abordagem da competência poderá ser uma ferramenta importante para a construção e manutenção da flexibilidade organizacional, focalizando tanto recursos quanto habilidades e atitudes, no nível individual e organizacional. O modelo de gestão baseada em competências caracteriza-se por ser amplo e flexível, adaptar-se a um ambiente dinâmico em constante mutação. (TEIXEIRA, 2006).

Entretanto, este processo ainda está em construção e coloca ao pesquisador, desafios teóricos e, aos profissionais, o desafio do equacionamento da ambigüidade entre discurso e prática.

Para Gama (1997), é imprescindível, para a aplicação e implantação do processo de gestão por competências:

[...] a conciliação entre metas, procedimentos organizacionais e políticas de recursos humanos, bem como o acordo entre gerentes e subordinados em relação à proposição de objetivos individuais e grupais e planejamento do trabalho de forma participativa. O papel do gerente assume grande importância quando este contribui, principalmente, com a supervisão adequada das atividades, suporte ao desempenho e utilização de formas de controle não aversivas.

### 2.1.1 Política de gestão por competências

Cabe às organizações oferecerem uma política de gestão por competência, elaborada dentro de um projeto mais amplo baseado em diagnóstico realizado a partir de pesquisas e indicadores regulares e confiáveis e na participação direta dos

interessados: dirigentes de recursos humanos, servidores, entidades que os representam e população usuária do serviço público.

Essa política, segundo Reis (2008) deve contemplar os seguintes aspectos:

- a) Provedimento de pessoal: concurso público, recrutamento, seleção e treinamento;
- b) registros funcionais;
- c) desenho organizacional de carreiras e de cargos;
- d) desenvolvimento de pessoas: capacitação, treinamento;
- e) política de remuneração (incluindo benefícios indiretos);
- f) relações de trabalho, democratização e administração de conflitos;
- g) seguridade social (saúde ocupacional, saúde suplementar, previdência, benefícios não salariais, etc).

Ainda segundo Reis (2008), uma política voltada à gestão de pessoas e gestão por competências, deverá apresentar o enfoque que a organização pretende dar à sua política de recursos humanos, como e a partir de que parâmetros serão feitas modificações, quem participa de sua formulação, como a política de recursos humanos se articula com a missão e objetivos estratégicos.

## 2.2 Competências

Para Fowler (2002) as competências compreendem a soma dos conhecimentos presentes nas habilidades individuais e nas unidades organizacionais. Portanto, combinam conhecimento e habilidade, representando tanto a base dos conhecimentos tácitos quanto o conjunto de habilidades, ambos necessários para a realização das ações.



Barney apud Fowler (2002) afirma que as competências diferenciam a empresa das demais e geram vantagem competitiva. Dessa forma para que um recurso ou uma competência torne-se fonte de vantagem competitiva, é preciso que sejam valiosos, raros implicando na dificuldade ou elevado custo para serem copiados.

A inexistência de um acordo sobre o termo não é apenas de caráter filosófico, mas também ideológico. Isso se reflete nos enfoques das duas principais correntes sobre tal conceito.

Os ingleses percebem que a competência tem que estar consoante com o mercado de trabalho e, conseqüentemente, depende da forma como as organizações aferem o desempenho de seus empregados.

Os franceses, por sua vez, direcionam o foco da atenção para a capacitação do empregado e como esta se encontra vinculada com a atividade exercida.

McClelland e Dailey apud Kilimnik e Sant'anna (2006) afirmam que:

A competência pode ser sintetizada como o conjunto de características individuais observáveis, como conhecimentos, habilidades, objetivos e valores, capazes de predizer e/ou causar um desempenho efetivo ou superior no trabalho ou em outras situações da vida. Spencer e Spencer, influenciados pelos estudos realizados por D.C. McClelland sobre o caráter profundo (incluindo fatores ligados à personalidade, como motivos, traços e autoconceito do indivíduo) e superficial das competências (habilidades e conhecimentos), também se definem como características subjacentes ao indivíduo que se relacionam a um critério de eficácia e/ou desempenho superior na execução de um dado trabalho ou vivência de uma dada situação. Outro expoente dessa corrente é Boyaris, que, a partir das exigências do cargo, procura fixar ações e comportamentos específicos esperados, destacando preocupação com os resultados apresentados pelo indivíduo. (KILIMNIK e SANT'ANNA, 2006, p.90)

Quanto aos expoentes da escola francesa, Le Boref apud Kilimnik e Sant'anna (2006) relatam:

Para Zarifan, muito embora as definições atuais que fundamentam o *modelo da competência* tenham emergido na literatura em meados dos anos de 1980, essas categorias se caracterizam, ainda hoje pela influência marcante das abordagens típicas dos anos 1970, estabelecidas em torno do conceito de *qualificação do emprego*. O autor destaca, no entanto, como méritos desse novo enfoque, a ênfase dada à competência do indivíduo (e não a qualificação de um emprego), manifestada e avaliada quando de sua utilização em situação profissional (na relação prática do indivíduo com a situação profissional, isto é, na maneira como a enfrenta). (KILIMNIK e SANT'ANNA, 2006, p.90)

Enquanto Zarifan apud Kilimnik e Sant'anna (2006) acredita que esse conceito seja mais aplicável a empresas de menor porte e menos burocráticas do que as de maior porte (sua visão sobre competitividade num mundo globalizado ressalta a necessidade da organização em ser mais ágil e capaz de encontrar soluções criativas frente a problemas cada vez mais complexos).

Vale destacar que Bortef apud Kilimnik e Sant'anna (2006) realça os mesmos elementos como definidores de competência (saberes, saber-fazer e saber-ser) reconhece que o profissional é um ser humano e como tal é guiado por seus valores, significados e modelos sociais em seu processo inato de adquirir e fazer uso de conhecimentos.

Dubar apud Kilimnik e Sant'anna (2006) por sua vez, ressalta a importância de um bom acompanhamento da carreira do profissional e da sua capacidade de transitar pelas mais diferentes áreas do conhecimento.

O autor valoriza o conceito de *competências de terceira dimensão*, que não estão fundamentadas em conhecimentos técnicos tampouco em destreza manual, mas na capacidade da pessoa em se relacionar com os mais diversos grupos de empregados e com eles formular estratégias que beneficiem o seu próprio desenvolvimento quanto a formação de equipes de trabalho para atender as necessidades das empresas.

Sobre a noção atual que se tem por competência, Kilimnik e Sant'anna relatam que:

Atualmente, a noção de competência tem-se ampliado visando incorporar novas questões, tais como a necessidade de maior articulação entre as competências organizacionais, individuais e as estratégias organizacionais, maior integração do conceito de competências às políticas e práticas de gestão de pessoas, o reconhecimento que cabe à empresa um importante papel de estimular e dar o suporte necessário para que as pessoas possam exercer suas competências e, concomitantemente, receberem o que as organizações têm a lhes oferecer. (KILIMNIK e SANT'ANNA, 2006, p.91)

Os autores destacam cinco grandes grupos de competência no mundo atual dos negócios:

- i. técnico-intelectuais – competências que encerram habilidades básicas como aprender e pensar;

- ii.organizacionais e metodológicas – referentes à capacidade de organizar o próprio trabalho, estabelecer meios próprios e gerenciar o tempo e o espaço;
- iii.comunicativas – relacionadas à capacidade de saber se comunicar com grupos;
- iv.sociais – vinculadas ao saber ser e à capacidade de transferir conhecimentos; e
- v.comportamentais – que sobrevivem da necessidade de incorporar a subjetividade do trabalhador aos processos produtivos.

### 2.3 Competência individual

O problema enfrentado pelos responsáveis do setor de recursos humanos é conceitualizar o que é ou deve ser entendido por “competência individual”.

Em relação às competências individuais, os autores oferecem uma lista bem ampla daquelas atualmente requeridas pelo mercado, entre elas: capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias; capacidade de trabalhar em equipes; de ser criativo; de possuir visão de mundo ampla e global; capacidade de se comprometer com os objetivos da organização; de saber comunicar-se e gerenciar indefinições e ambigüidades; de conhecer os requisitos técnicos para o exercício de sua função; de ser inovativo; de ter iniciativa e ser capaz de tomar decisões; de ser empreendedor e capaz de criar relacionamentos interpessoais; de lidar com o novo e o inusitado e de ser capaz de gerar resultados efetivos.

Para Kilimnik e Sant’anna (2006) a realidade dos dias atuais faz cada vez mais necessário saber identificar os diversos fatores e indicadores de modernidade organizacional assim como entender o conceito de competência individual.

Igualmente é preciso uma conscientização de que o momento é oportuno para inovações nas políticas e nas práticas de gestão de pessoas, de modo que se

promova a criação de um ambiente dentro da organização que seja capaz de, ao mesmo tempo, atrair profissionais talentosos.

Faz-se necessário ainda manter aqueles que já se encontram colaborando, e proporcionar para todos, oportunidades reais para democratizar as relações entre os diversos setores (verticais e horizontais), de enriquecer e valorizar a experiência do trabalho e do trabalhador e assim estimular ainda mais relações organizacionais mais modernas e saudáveis que sejam percebidas como favorecedoras da competência e da competitividade.

Almeida (2007), defende que o processo de gestão por competências está vinculado aos conceitos de competência individual e organizacional, considerando competência individual a “capacidade que o indivíduo tem de combinar seus conhecimentos, habilidades e atitudes num determinado contexto organizacional”.

#### 2.4 Competência organizacional

As competências organizacionais são reconhecidas pelo conjunto de capacidades decorrentes da integração de recursos e das competências específicas das pessoas (SILVA, FLEURY, apud ALMEIDA, 2007).

Ainda de acordo com os autores supracitados, competências organizacionais, seria:

Um conjunto de capacidades constituídas de rotinas e sistema significativos que no, contexto de determinada cultura organizacional, são geridas com o objetivo tanto de concretizar a visão organizacional quanto de recriá-la, garantindo a sua sustentação e a sua distintibilidade da organização aos olhos do mercado.

As organizações devem garantir ao empregado suporte necessário ao bom desempenho de suas funções, enquanto este contribui com seus conhecimentos, habilidades e competência para assegurar a produtividade e gerar bens pessoais e sociais (GAMA, 2007).

Nesse sentido, Vieira & Garcia (2004), entendem que a gestão do conhecimento colabora com o processo de gestão de competências ao permitir a criação de um ambiente de aprendizagem contínuo para que a gestão das competências seja uma realidade. Isso não significa que para gerir competência é preciso gerir conhecimento, mas a gestão do conhecimento cria o ambiente psicológico propício.

Entende-se por competência organizacional, o conjunto de habilidades e tecnologias utilizadas por uma instituição que a fazem sobressair a outras, no cumprimento de seus objetivos e missão, no atendimento e na prestação de serviços oferecidos à sua clientela. O importante neste processo é o diferencial dessa instituição. Importante observar que não somente o diferencial em habilidades e tecnologias, distintamente, mas em ambas. É preciso fazer uso diferenciado das habilidades, forma de ação, talentos, criatividade, estratégias, e da tecnologia utilizada. Esses dois atributos devem estar presentes, juntos (HAMEL e PRAHALAD, 1995).

## 2.5 Aprendizagem organizacional

A aprendizagem organizacional é caracterizada pela necessidade e busca que as organizações possuem para “manter e desenvolver competitividade, produtividade e inovação em condições tecnológicas e de mercado incertas” (ALMEIDA, 2007).

O cenário competitivo faz com que as organizações aproveitem ao máximo as diversas competências de seus recursos humanos no sentido de conceber e organizar conhecimentos e rotinas em suas atividades, gerando um diferencial entre outras organizações similares (SOUZA, 1999).

As organizações são percebidas pela sua capacidade de adquirir, processar, interpretar e distribuir informações tanto no ambiente interno quanto externo, com o objetivo de aumentar e ampliar sua capacidade de identificar,

selecionar, distribuir e interpretar informações que são geradas no ambiente externo.

Almeida (2007) defende a idéia de que a aprendizagem é um processo que “exige ingressar no sistema cultural de significados”, de forma compartilhada e não isolada, integrada e não dissociada.

Da perspectiva da aprendizagem, a gestão do conhecimento coloca em xeque o tradicional paradigma, que consiste na transferência de conhecimento de um instrutor para um aprendiz, no espaço da sala de aula.

Na nova concepção, o aprendizado é parte da natureza humana e ocorre até mesmo nos eventos sociais.

Os locais de trabalho oportunizam aprendizagem a todo instante, com o envolvimento entre os empregados. O “outro” serve como exemplo e ajuda a solucionar problemas mesmo nos espaços informais, quando se discute as políticas da empresa (JORDAN et al., VIEIRA & GARCIA, 2004).

Nesse caso, foca-se, além do conhecimento transferido, todo o suporte organizacional para que as necessidades de aprendizagem sejam satisfeitas. O que o grupo precisa aprender é definido pelos requisitos do trabalho e pelo grupo que faz o trabalho diariamente, cabendo à gestão de pessoas criar o “clima propício” e disponibilizar os recursos necessários para que a aprendizagem aconteça. Do ponto de vista das organizações, o conhecimento gerado tem que ser útil, isto é, aplicado à prática cotidiana dos indivíduos; além disso, ele tem que estar retido na organização, compartilhado e armazenado para posteriores aplicações. Ele é considerado patrimônio e como tal deve ser transformado em dinheiro. Ele também deve ser medido, ou seja, a organização tem que saber quanto de conhecimento tem armazenado para definir seu valor patrimonial e de mercado. (VIEIRA & GARCIA, 2004).

A aprendizagem organizacional só acontece se houver o propósito de melhoria contínua nos processos, nas atividades, promovendo a interação entre os indivíduos, de forma a fortalecer a base de conhecimento.

Os elementos do processo de aprendizagem, identificados por Fleury & Oliveira Júnior (2001), podem transformar-se nos “recursos e ativos específicos da empresa e formam os ingredientes de uma competência essencial”. São eles: a

transferência e a recuperação de informações resultantes do conhecimento gerado na empresa, a experimentação e o desenvolvimento de rotinas organizacionais dinâmicas.

A informação adquirida, analisada, processada, utilizada e difundida torna-se a base do conhecimento nas organizações. Entretanto, isoladamente não é suficiente para o aprendizado. É preciso haver o processo de experimentação que enriquece a capacidade da organização para a mudança, permite assimilar novas tecnologias, fazer melhorias contínuas nos processos de trabalho e aperfeiçoar habilidades existentes, estimulando a criatividade. Finalmente, o terceiro elemento, o desenvolvimento de rotinas organizacionais dinâmicas estimula a geração de novas habilidades e capacidades.

Ainda de acordo com Fleury & Oliveira Júnior (2001), “cada dimensão da aprendizagem organizacional influencia diretamente a capacidade de solução de problemas complexos da organização”.

### 3 METODOLOGIA

Trata-se de um estudo exploratório, e como tal, foram considerados diversos aspectos e descritos fatos relevantes, ocorridos durante o a construção do Plano, observados com a aplicação de um instrumento de coleta de dados entre os empregados do SERPRO que pertencem à equipe do Departamento da Gestão e Avaliação de Carreiras (GPGAC) e que trabalharam no desenvolvimento e acompanham a implantação do Plano de Gestão de Carreiras, recém implantado no SERPRO.

A equipe é composta por 4 (quatro) técnicos, todos do sexo feminino, possuem entre 1 e 5 anos de empresa e desempenham o cargo de Analista de Psicologia Organizacional e todos atenderam, prontamente á pesquisadora.

O instrumento de coleta de dados (APÊNDICE A.) contou com 19 (dezenove) questões abertas, foi entregue pessoalmente, e as respostas foram encaminhadas à autora do trabalho, por e-mail.

A coleta de dados foi realizada no mês de novembro de 2008, entre os dias 3 e 11.

Por se tratarem de questões abertas, a autora reuniu as respostas de acordo com os objetivos específicos, transcrevendo-as em sua totalidade, permitindo que o leitor tenha uma visão do ponto de vista dos envolvidos na elaboração e implantação do Plano de Gestão de Carreiras do SERPRO.

Além das perguntas relacionadas aos objetivos específicos do trabalho, algumas foram formuladas com o objetivo de apresentar uma avaliação do grau de satisfação dos empregados, enriquecendo o processo de aprendizagem por parte da equipe.

Para fundamentar teoricamente a pesquisa, foi realizada revisão de literatura contemplando os termos gestão de competência, competência, política de gestão pro competências, aprendizagem organizacional.



## 4 ANÁLISE DOS DADOS

As informações obtidas com as respostas ao questionário apresentado permitiram retratar o ambiente em que foi criado e implantado o Plano de Gestão de Carreiras do SERPRO, que segundo os respondentes, ocorreu da forma a seguir transcrita.

Quanto ao processo histórico de implantação do Plano de Gestão de Carreiras do SERPRO

O primeiro instrumento voltado à implantação do Plano de Gestão de Carreiras no SERPRO, denominado *Plano de Avaliação e Classificação de Cargos (PACCS)*, foi elaborado em 1971. Este plano foi aperfeiçoado em 1989 e revisado em 1997, recebendo o nome de *Regimento de Administração de Recursos Humanos (RARH 2)*. Uma característica deste Regimento é sua atualidade, pois apesar de ter sido elaborado há quase 20 (vinte) anos, e de acordo com os respondentes, caracteriza-se por ser um plano moderno, em razão de seus cargos serem “estruturados de forma ampla e em carreiras, e a possibilidade de encarreiramento para os empregados, bem como os processos de progressão e avaliação ocorrerem em consonância com o mercado”.

O atual Plano de Gestão de Carreiras do SERPRO (PGCS), foi instituído em 07 de outubro de 2008 e implantado, recentemente, em 1º de novembro de 2008. A novidade deste plano é que o ingresso dar-se-á somente no PGCS. Desde então, a Empresa passa a possuir dois planos em extinção: o RARH e o PACCS pelo fato de alguns empregados não terem ainda, feito a opção para os planos subsequentes.

Quanto aos fatores que levaram o SERPRO a desenvolver um novo plano de gestão de carreiras

Perguntado aos respondentes quais os fatores que levaram o SERPRO a desenvolver um novo plano de gestão de carreiras, foram identificados as seguintes razões:

- a) competitividade de concursos públicos no mercado;
- b) perda da mão de obra qualificada, especificamente com conhecimento na área de TI, especialmente em desenvolvimento de sistemas;
- c) alinhamento com o mercado voltado à gestão de competências com foco em resultados;
- d) atualização da gestão de carreira da empresa com ferramentas de encarecimento mais efetivas.
- e) necessidade de captação no mercado e retenção na empresa, de profissionais qualificados, oferecendo retribuições e perspectivas de crescimento mais atrativas, de forma a possibilitar a competitividade com as ofertas presentes no mercado de tecnologia.
- f) necessidade de um plano que atendesse as expectativas de valorização dos empregados.

Além disso, de acordo com os respondentes, os empregados apresentavam as seguintes reivindicações:

A aplicação de salários compatíveis com o nível de responsabilidades conferidas e com as ofertas do mercado, especialmente nos níveis iniciais das carreiras, e questionando o crescimento na carreira baseado meramente no tempo de exercício e não nos resultados efetivamente alcançados.

Diminuir o distanciamento na carreira entre os empregados novos e antigos, resultado do longo período sem contratações de empregados, pois com a nova política de recursos humanos os critérios a serem valorizados serão o desempenho e não apenas o tempo de serviço.

A necessidade de implantar um plano alinhado às necessidades da empresa, anseios dos empregados e realidade de mercado. A Empresa vem realizando, desde 1996, concursos públicos, ocasionando o ingresso de um número considerável de novos empregados. Os salários oferecidos nas faixas iniciais apresentavam-se altamente defasados em relação aos ofertados no mercado, tanto na esfera pública quanto privada. Com isso, a

empresa deparou-se com uma dificuldade de retenção desses empregados e identificou a necessidade de adotar ações voltadas à sua retenção e que permitissem a competitividade com o mercado. Os empregados também demonstravam essa insatisfação e reiteradamente solicitavam a adoção de medidas que sanassem essa discrepância. Além disso, o RARH pauta a evolução funcional, essencialmente, no tempo de serviço. Este é um fator que vinha sendo criticado por alguns empregados e que se dissociava das práticas adotadas pelo mercado, que tem valorizado cada vez mais o crescimento baseado nos resultados alcançados.

#### Quanto às etapas de desenvolvimento e implementação do Plano

Perguntado aos respondentes sobre as etapas cumpridas para o desenvolvimento e implementação do Plano estes apresentaram o seguinte quadro:

Em 2004, foi formada uma comissão paritária, com representantes da Empresa e dos trabalhadores, com o objetivo de elaborar o Plano de Gestão de Carreiras.

Para definir o referencial teórico do plano, sem perder de vista o alinhamento aos dois planos existentes na empresa, o SERPRO contratou uma consultoria que trabalhou junto com a referida comissão paritária.

Ocorreu que, ao longo das discussões, em razão de divergências de interesses, em especial à impossibilidade de adoção do cargo único, a representação dos trabalhadores decidiu retirar-se do processo, informando sua decisão à direção do SERPRO, que, por sua vez, dissolvida a comissão paritária, decidiu continuar os estudos de forma unilateral. Determinou, então que a equipe da Superintendência de Gestão de Pessoas (SUPGP), por meio do GPGAC assumisse o trabalho e, ao longo de três anos, elaborou uma nova proposta de plano, com base no trabalho elaborado pela consultoria, com a inclusão de novos estudos e análises. As propostas foram apresentadas inúmeras vezes à Diretoria do SERPRO e ao Departamento de Coordenação e Controle das Empresas Estatais (DEST) do Ministério do Planejamento, Orçamento e Finanças (MP), sofrendo ajustes ao longo do caminho. É importante registrar que a empresa ressentiu-se da falta da representação dos empregados.

Nesse período, o SERPRO contou com o envolvimento direto da direção e o corpo técnico da Secretaria Executiva do Ministério da Fazenda, e também do DEST, que em muito contribuíram com o debate, a análise e a simulação de alternativas, desde a primeira versão do Plano até a proposta final.

Com a primeira versão finalizada, foi disponibilizado um endereço de caixa eletrônica para que os empregados apresentassem suas sugestões, críticas e comentários a respeito da versão. Além disso, foi realizado *benchmarking*

em outras empresas públicas para analisar práticas adotadas em relação à gestão de carreiras e remuneração. Somada a essas ações, tanto a Diretoria, quanto o DEST fizeram inúmeras ressalvas e apontamentos que foram considerados em todas as versões elaboradas.

Para obter a aprovação do Plano, o SERPRO, inicialmente, deve submetê-lo à apreciação do Conselho Diretor da Empresa, em seguida encaminhá-lo para aprovação do Ministério da Fazenda, que, caso seja aprovado, encaminha ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão para apreciação e em seguida, análise pelo Departamento de Controle das Empresas Estatais (DEST). O SERPRO cumpriu todos esses procedimentos obtendo aprovação em todas as instâncias.

Finalmente, cumpridos esses procedimentos, o Plano de Gestão de Carreiras (PGCS) foi instituído pela Resolução GP 014/2008, de 07 de outubro de 2008, com vigência a partir de 1º de novembro de 2008.

Encontra-se em fase de formalização de manuais, mas foi implantado oficialmente quando autorizado pelo DEST e Conselho Diretor do SERPRO e registrado no Ministério do Trabalho. Foi divulgado por meio dos veículos de comunicação interna (vídeo conferência, informes internos), além da disponibilização de orientações por meio da equipe técnica da unidade de gestão de pessoas em todas as suas projeções regionais. Para apresentação do Plano, primeiramente foi realizada uma videoconferência com toda Empresa. Em seguida, foi disponibilizado um simulador, a fim de se permitir que o empregado comparasse sua situação atual no RARH 2 com a situação de enquadramento no PGCS. O simulador permitiu, também, que o empregado comparasse o seu encarreiramento no RARH 2 com algumas situações hipotéticas de encarreiramento no PGCS, considerando apenas os eventos de promoção por tempo de serviço e mérito. Foi criado, ainda, um *banner* na Intranet a fim de disponibilizar informações acerca do plano, bem como todos os documentos normativos do plano, tais como o Manual do PGCS, seus anexos e a Norma GP – 055/2008 que estabelece os procedimentos para Opção e Enquadramento do empregado no PGCS. O Sistema de Recursos Humanos (SRH) foi preparado e reestruturado para atender a nova demanda e, conseqüentemente, possibilitar que o processo de migração para o PGCS ocorresse de forma integrada e concisa.

No ambiente interno, estão disponíveis todos os documentos normativos do plano, tais como o Manual do PGCS, seus anexos e a Norma GP-055/2008 que estabelece os critérios para a opção dos empregados pelo PGCS e os procedimentos de enquadramento nos cargos, nas carreiras, nos níveis e nos degraus salariais. Falta ainda, a publicação no Diário do Oficial da União (DOU).

A importância deste Plano de Gestão de Carreiras transcendeu a Empresa, tanto é que, durante no último ano, o SERPRO contou com envolvimento direto da Secretaria Executiva do Ministério da Fazenda e, também, com a direção e o corpo técnico do Departamento de Coordenação e Controle das

Empresas Estatais (DEST/MP), no debate, na análise e na simulação de alternativas até que alcançássemos a proposta aprovada.

A implantação do Plano foi um pouco conturbada, pois coincidiu com o processo de negociação salarial, o que naturalmente levou os empregados a entender o Plano como alternativa de aumento salarial, beneficiando somente parte do corpo funcional, ou seja, os que se enquadravam nas referências iniciais da carreira de analista.

Em síntese, de acordo com os respondentes, a implantação do Plano, depois de elaborada a proposta final e aprovada pelos órgãos competentes, cumpriu as seguintes etapas:

- a) análise dos impactos da estrutura do novo plano em relação ao SRH;
- b) adaptação do SRH para implantação da estrutura do PGCS;
- c) elaboração de normas e resoluções;
- d) videoconferência para o corpo gerencial;
- e) videoconferência para o corpo funcional;
- f) disponibilização de simulador para análise da situação de enquadramento e de evoluções funcionais comparativas entre o plano anterior e o PGCS;
- g) campanha de comunicação e disseminação: informes, *Serpautas* com entrevistas e matérias sobre o plano, Perguntas e Respostas mais Freqüentes;
- h) disponibilização do módulo de opção no sistema de recursos humanos;
- i) orientação às áreas de atendimento de gestão de pessoas;
- j) atendimento imediato aos empregados que apresentavam dúvidas.

Quanto ao objetivo do Plano de Gestão de Carreiras vigente

De acordo com os respondentes, o objetivo principal do Plano de Gestão de Carreiras do SERPRO (PCGS) é funcionar como instrumento atualizado de gestão de pessoas, compatível com a realidade contemporânea, passando a ser um catalisador do

desenvolvimento da Empresa, “tendo no trinômio: *captação, retenção e evolução*, a síntese de sua vocação e a valorização do mérito e dos resultados alcançados pelos empregados”.

Buscar-se-á captar e reter profissionais qualificados e comprometidos com a excelência organizacional, possibilitando que o crescimento do empregado ocorra em decorrência dos resultados obtidos, ocasionando a redução do tempo de encarreiramento. A aplicação das habilidades e dos conhecimentos será considerada na remuneração atribuída ao empregado, oferecendo evolução profissional alinhada a parâmetros consagrados no mercado e valorizando o mérito e os resultados dos empregados.

Objetiva ainda:

- a) Aceleração do crescimento na carreira;
- b) implantação da gestão por competência com foco em resultado;
- c) retenção de quadro, por meio de incentivo nas referências iniciais;
- d) melhoria da remuneração inicial para manter a sistematicamente, a realização de concursos públicos;
- e) estabelecimento de uma política de gestão de carreiras eficaz que permita à Empresa captar os profissionais mais qualificados do mercado; reter os empregados na Empresa, reduzir a amplitude entre o menor e o maior salário dos cargos de técnico e de analista, valorizar o mérito e os resultados dos empregados.

Quanto aos aspectos facilitadores e dificultadores

Os respondentes identificaram quatro desafios para a implantação do Plano. O primeiro desafio seria cumprir o compromisso assumido pelo presidente do SERPRO de implantar o Plano em 2008. O segundo, esclarecer a todos para uma opção consciente. O terceiro, não permitir que o tema fosse discutido em mesa de negociação e o quarto, sensibilizar os órgãos externos, principalmente o DEST, que o Plano necessitaria ser implantado em 2008, pois já se vinha discutindo o assunto desde 2003.

Identificaram ainda, como desafios para a implantação do Plano:

- a) Alinhar as necessidades da empresa, com as exigências legais e a satisfação dos empregados, considerados como público alvo do novo plano;
- b) tentativa de que o plano desenvolvido atendesse aos interesses da maioria dos empregados;
- c) compatibilização dos anseios dos empregados, da Empresa, dos órgãos de controle e, especialmente, dos modelos conceituais;
- d) quebra de paradigmas em relação às práticas vigentes;
- e) influências políticas;
- f) restrições financeiras;
- g) falta de apoio das representações dos trabalhadores;
- h) limitações legais;
- i) direcionamentos dos órgãos controladores;
- j) fazer os empregados entenderem o principal objetivo do plano e a negociação de pontos importantes com o órgão de controle das empresas estatais.

Como aspectos facilitadores do processo, indicaram:

A gestão efetiva da alta liderança junto aos órgãos externos, o trabalho em equipe, o envolvimento da alta direção e de agentes políticos, a política de governo favorável, o alto comprometimento da equipe, excelente nível dos profissionais envolvidos, vontade e empenho da alta direção na implantação do plano e o plano de comunicação com os empregados, o envolvimento e apoio da direção.

Como aspectos dificultadores do processo, indicaram a “implantação do Plano em um mesmo período de negociação salarial e o alinhamento dos objetivos da Empresa com os anseios dos empregados”.

A maior dificuldade foi provocada pelo fato de “ser uma empresa muito grande, com situações diversas e tendo atender essas situações, além disso, a resistência de alguns empregados em compreender o objetivo do plano”.

Quanto ao aprendizado com a implantação do Plano de Gestão de Carreiras

Perguntado aos respondentes sobre o que aprenderam com a implantação do Plano ficou registrado que um grande aprendizado foi:

Observar que uma instituição pública, para se manter ativa no mercado deve, no mínimo a cada 5 (cinco) anos, rever seu plano de carreira, até porque a implantação de um plano é bem mais demorada pois a empresa em si não tem autonomia para tal.

Que o processo de comunicação interna é fundamental e temos dificuldade nesse aspecto.

Que a mudança de diretoria, sem a efetivação da implantação do plano, contribuiu para comprometer a confiança dos empregados que já estavam afastados das discussões para concepção Novo Plano de Carreira.

Com certeza foi um aprendizado muito rico. Foram realizadas diversas discussões até chegar à proposta aprovada. A cada ida e vinda do DEST, órgão responsável pela análise técnica do Plano, era um novo desafio. Novas simulações, proposições, revisão de conceitos, frustrações, enfim, todo um conjunto de fatores que foi trabalhado em equipe, exaustivamente, até chegar à proposta final que, apesar de não atender às expectativas de todos os empregados, busca atender ao objetivo principal proposto que é a captação e a retenção de profissionais qualificados com vistas a manter as pessoas com habilidades, comportamentos e competências que agreguem valor à Empresa. Cada membro da equipe deu o melhor de si para que esse plano se concretizasse e uma das maiores lições aprendidas: trabalho em equipe e persistência.

Além de todas as questões relativas à elaboração e implementação do plano, que são inúmeras e estão relacionadas a questões conceituais de gestão de carreiras, cálculos de remuneração, questões legais e trabalhistas, desenvolvimento de sistema informatizado que suporte o desenvolvimento e a implantação do plano, um grande aprendizado foi relativo às atitudes de negociação, flexibilidade, perseverança, visão sistêmica e aprendizagem contínua, competências que, necessariamente, devem ser demonstradas durante o desenvolvimento de um plano de gestão de carreiras de uma empresa. Com o grupo que desenvolveu o trabalho, especialmente a líder do grupo, com outras instituições, com livros e artigos, com experiências anteriores da Empresa, com a Diretoria envolvida, com o órgão externo de controle e com os erros que ocorreram no processo.

O aprendizado rico em debater idéias, flexibilizar pontos de vista e escutar com muita atenção as críticas das pessoas tanto da própria equipe quanto dos empregados.



Quanto ao processo de ensinamento durante o processo

Com relação ao processo de ensino, o que o respondente ensinou a alguém durante o processo de desenvolvimento e implantação do Plano, foram os seguintes depoimentos registrados:

Foi um processo de aprendizagem contínua e com certeza fundamental para minha vida profissional. Acredito que minhas contribuições somente somaram-se a tantas outras, foi mais um processo de construção e de aprendizado do que de "ensinamento".

A exemplo dos demais membros do grupo responsáveis pela elaboração da proposta, acredito que todos que participaram desse processo, de alguma forma ensinaram algo.

Ainda não consigo perceber claramente as contribuições deixadas, mas sei que contribuí com a equipe.

Quanto às vantagens da implantação do Plano de Gestão de Carreiras

Vantagens percebidas, observadas e registradas com a implantação do Plano, do ponto de vista dos respondentes:

- a) Redução do custo de pessoal;
- b) melhoraria na retenção do corpo funcional com menor tempo de casa;
- c) melhoria dos instrumento de progressão funcional ( avaliação por competência, reclassificação, promoção por mérito...).

Ainda:

O PGCS estabelece as políticas de gerenciamento de desempenho, de encareiramento profissional e de remuneração, de forma a viabilizar a captação e a retenção de profissionais qualificados. Destaca-se, no novo plano, a prevalência do critério de valorização do mérito e dos resultados a serem alcançados pelos empregados, permitindo que o empregado gerencie a sua carreira profissional, direcionando seus investimentos e seu

esforço na busca por oportunidades de desenvolvimento e crescimento. O Plano propiciou ainda:

- incremento de 57% e 32% no piso, para os cargos de Analista e de Técnico, respectivamente;
- padronização das gratificações de especialização, qualificação e habilitação para os cargos de Analista, Técnico e Auxiliar;
- criação da classe III para o cargo de auxiliar;
- retenção de profissionais, especialmente os que se encontram nas faixas iniciais;
- valorização dos resultados alcançados – aplicação da meritocracia;
- redução da amplitude entre o menor salário e o maior salário;
- renovação conceitual das premissas da gestão de carreiras;
- maior satisfação dos empregados, captação dos profissionais mais qualificados do mercado, retenção de novos talentos.

Quanto à definição de gestão por competências no Plano de Gestão de Carreiras

Perguntado sobre qual o conceito de gestão por competências expresso no Plano, os respondentes afirmaram que:

A base metodológica é a do CHA – Conhecimento, Habilidades e Atitudes, que o PGCS não realiza gestão por competências, ele a utiliza como uma ferramenta para gerenciar o desempenho dos empregados e que não há essa conceituação no plano. Inicialmente o plano teria o foco em gestão de competências, mas, com o amadurecimento das discussões concluiu-se que o plano não deve ser pautado em uma metodologia que hoje se encontra em ampla divulgação no mercado e que pode, a qualquer momento, ser substituída por outra.

Quanto à compreensão que os formuladores do plano possuem sobre gestão de competência

De acordo com os formuladores do Plano e respondentes deste instrumento, Gestão por Competências:

É o processo de detectar, medir e desenvolver os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a realização de processos de negócio e atividades de trabalho.

É exercer um modelo de gestão que possa aferir os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o desenvolvimento profissional e da Empresa, devendo estes indicadores levantados apontarem essencialmente o desenvolvimento necessário para cada empregado.

É uma sistemática que vem, ao longo dos anos, sendo muito disseminada no mundo das organizações, tanto públicas, quanto privadas. No entanto, é uma prática que, ao meu ver, apesar de dizer que apresenta inúmeras inovações, remodela os processos de Gestão de Pessoas já existentes. É uma tentativa de integrar os processos, valorizando que todas as ações sejam pautadas na identificação, desenvolvimento e retribuição pelas competências que o profissional apresenta, desde que estejam alinhadas ao negócio e às necessidades da Empresa. É a busca de que as ações de seleção, avaliação, remuneração, capacitação e desenvolvimento, e gestão dos talentos esteja sempre atrelada à identificação do que é importante para a Empresa e do nível de aplicação desses fatores pelos profissionais. No entanto, no setor público os gestores se deparam com uma série de limitadores, principalmente no que diz respeito à seleção e à remuneração por competências. Nesse sentido, é muito temeroso uma empresa afirmar que possui um modelo de gestão por competências se, na prática, são outros fatores, até mesmo legais, que determinam a seleção e a remuneração.

É uma metodologia adotada pelas empresas no gerenciamento de seus empregados. As empresas que adotam essa metodologia definem quais competências são importantes e os empregados buscam desenvolver estas competências.

#### Quanto à satisfação dos empregados com o Plano de Gestão de Carreiras

Nos três primeiros dias de implantação do Plano, 2.319 (dois mil trezentos e dezenove) empregados fizeram a opção pelo Plano de Gestão de Carreiras do SERPRO.

O Serpauta, instrumento de comunicação interna entre os empregados do SERPRO, divulga em sua edição de 06 de novembro de 2008: “Segunda-feira, 3 de novembro, 8h06 da manhã: nesse exato instante tem início uma nova era no SERPRO, o primeiro empregado era homologado no recém implantado Plano de Gestão de Carreiras do SERPRO.”

Perguntado aos respondentes se fora possível observar a satisfação dos empregados com o Plano, estes afirmaram que a satisfação dos empregados foi registrada e divulgada na edição de 06 de novembro de 2008 do Serpauta, tendo sido destacados os seguintes depoimentos:.

Para mim, havia, além da ansiedade pessoal em participar logo do PGCS, uma ansiedade profissional, já que trabalho com o SRH e estava diretamente envolvida com a implementação do PGCS. *Aguardava há muito tempo por essa renovação nas carreiras do SERPRO e quando o PGCS foi implantado, superou minhas expectativas, aproximando a remuneração da Empresa à média do mercado de trabalho. Eu estou muito satisfeita e só espero agora que o SERPRO exercite efetivamente, através das promoções por mérito, a valorização daqueles que mais se empenham e trabalham para o futuro da Empresa.*

#### Depoimento de outro empregado:

Comecei a trabalhar no SERPRO em 2004 e já ouvia falar que a Empresa estava elaborando um novo plano de carreiras. A expectativa era grande e agora o PGCS é uma realidade que inicialmente atende aos anseios dos empregados. Eu já havia realizado a simulação e analisado a alternativa de aguardar a promoção em janeiro de 2009, mas a adesão imediata foi a melhor escolha afinal. O PGCS permite uma progressão mais rápida na carreira quando o empregado é promovido por mérito, mas falta ainda conhecer os critérios desta promoção e isso gera uma certa insegurança.

Manifestação de outro empregado: “Estou muito satisfeita com o PGCS. Com este plano, não vai ser qualquer concurso que vai me tirar do SERPRO”.

Os sentimentos destes empregados parecem ser compartilhados por muitos colegas em todo o país, já que 2.319 pessoas, cerca de 23% do total de empregados, fizeram a opção pelo PGCS logo nos três primeiros dias de sua implantação. A localidade que mais registrou opções foi Brasília, que reúne Regional e Sede, com 649 inscrições no novo plano, em seguida o Rio de Janeiro, com 317 opções, e São Paulo, com 240. E a tendência é de expansão contínua desses números, já que todas as novas contratações serão feitas sob o regime do PGCS: só o Concurso Público, lançado em outubro desse ano, deve contratar pelo menos 616 empregados.

Ainda é precoce afirmar que os empregados estão satisfeitos com o plano. A satisfação que tem sido demonstrada é muito mais relacionada ao incremento salarial. No entanto, há depoimentos de empregados que estão satisfeitos com a mudança de foco do plano, de tempo de serviço para resultados. Vale conhecer as matérias veiculadas pelo Serpauta que tratam do PGCS. Especialmente a que apresenta depoimentos de empregados que optaram. O fato que comprova a satisfação dos empregados está refletido no número de opções pelo Plano nesse primeiro mês. Além disso, recebemos manifestações de alguns empregados, que não foram considerados como público alvo e mesmo assim apoiaram o plano.

## 5 CONCLUSÕES

Da análise feita nas respostas obtidas com a aplicação do instrumento de pesquisa aos membros da equipe responsável pelo desenvolvimento e implantação do Plano de Gestão de Carreiras foi possível cumprir o objetivo geral do trabalho porque permitiu identificar o processo de desenvolvimento do Plano de Gestão de Carreiras do SERPRO, bem como identificar o aprendizado ocorrido durante e com o processo.

Observou-se que o SERPRO, mesmo sendo uma instituição criada em 1964, no início da ditadura militar, sistema de governo que durou cerca de 20 (vinte) anos, desde 1977 tem procurado investir em seus recursos humanos buscando garantir sua competitividade no mercado, adaptando-se à dinâmica do processo de inovação tecnológica, de desenvolvimento e modernização organizacional e de valorização de seus recursos humanos. Neste caso, ficou registrada a implantação do Regimento de Administração de Recursos Humanos, o Plano de Avaliação e Classificação de Cargos e por fim, o Plano de Gestão de Carreiras, dentro de uma política de gestão de pessoas (SERVIÇO, 2008).

Foi observado, também, interferências políticas envolvidas no processo, quando os representantes dos empregados abandonaram a participação no processo, pela instituição da comissão paritária.

As etapas de desenvolvimento e implantação do Plano cumpriram requisitos técnicos e democráticos, demonstrados pela contratação de consultoria, formação de equipe interna, visitas a outras instituições, consultas aos órgãos competentes e que definem a política de recursos humanos para o setor público e o mais importante, disponibilizando a primeira versão do Plano aos empregados para obter destes, sugestões, comentários e avaliações. Certamente algumas foram incorporadas, outras não. O processo de comunicação entre direção e empregados foi realizado e certamente minimizou, pelo menos parcialmente, os anseios naturais dos indivíduos que fazem o SERPRO.

Ficou claro o objetivo do Plano de Gestão de Carreiras, qual seja o de funcionar como instrumento atualizado de gestão de pessoas, compatível com a

realidade contemporânea, passando a ser um catalisador do desenvolvimento da Empresa, tendo como base o trinômio: *captação, retenção e evolução*, indicando, com este objetivo, a possibilidade de evolução para uma política de gestão por competência no SERPRO, pois contempla indicadores de desempenho, remuneração de equipes e indivíduos, associados à definição da missão, visão, negócio e estratégia organizacional que de acordo com Teixeira (2006) são elementos necessários para a implantação desta política. Os demais elementos serão implantados e desenvolvidos em momentos oportunos.

Foi importante constatar como aspectos facilitadores, a gestão efetiva da alta liderança, o trabalho em equipe, e o plano de comunicação com os empregados.

Como aspectos dificultadores do processo, o período de negociação salarial e o alinhamento dos objetivos da Empresa com os anseios dos empregados.

Muito embora os objetivos específicos tenham sido atendidos, o que foi possível observar é que o processo de gestão por competências ainda não chegou ao SERPRO, confirmando Teixeira (2006) que diz que “este processo ainda está em construção e coloca ao pesquisador, desafios teóricos e, aos profissionais, o desafio do equacionamento da ambigüidade entre discurso e prática” e confirmando a visão dos respondentes.

A base metodológica é a do CHA – Conhecimento, Habilidades e Atitudes. O PGCS não realiza gestão por competências, ele a utiliza como uma ferramenta para gerenciar o desempenho dos empregados e que não há essa conceituação no plano. Inicialmente o plano teria o foco em gestão de competências, mas, com o amadurecimento das discussões concluiu-se que o plano não deve ser pautado em uma metodologia que hoje se encontra em ampla divulgação no mercado e que pode, a qualquer momento, ser substituída por outra.

Ressalta-se que os respondentes possuem conhecimento dos conceitos sobre gestão por competências, e consciência de que esse processo ainda é incipiente no serviço público, pela própria incapacidade de gestão. Vejamos a posição de um respondente:

É uma prática que, ao meu ver, apesar de dizer que apresenta inúmeras inovações, remodela os processos de Gestão de Pessoas já existentes. É uma tentativa de integrar os processos, valorizando que todas as ações sejam pautadas na identificação, desenvolvimento e retribuição pelas competências que o profissional apresenta, desde que estejam alinhadas ao negócio e às necessidades da Empresa. É a busca de que as ações de seleção, avaliação, remuneração, capacitação e desenvolvimento, e gestão dos talentos esteja sempre atrelada à identificação do que é importante para a Empresa e do nível de aplicação desses fatores pelos profissionais. No entanto, no setor público os gestores se deparam com uma série de

limitadores, principalmente no que diz respeito à seleção e à remuneração por competências. Nesse sentido, é muito temeroso, uma empresa afirmar que possui um modelo de gestão por competências se, na prática, são outros fatores, até mesmo legais, que determinam a seleção e a remuneração.

O Plano apresentou vantagens para o SERPRO, de acordo com os respondentes e dentre estas, ressalta-se a valorização do mérito e a possibilidade de o empregado gerenciar sua própria carreira.

Destaca-se, no novo plano, a prevalência do critério de valorização do mérito e dos resultados a serem alcançados pelos empregados, permitindo que o empregado gerencie a sua carreira profissional, direcionando seus investimentos e seu esforço na busca por oportunidades de desenvolvimento e crescimento.

Mesmo conscientes de que o Plano não satisfaz amplamente a todos os empregados, os respondentes registraram manifestações de aprovação.

Observou-se que o processo de desenvolvimento e implantação do Plano de Gestão de Carreiras do SERPRO promoveu um processo de aprendizagem organizacional com foco na melhoria do processo contínuo de cada uma das etapas cumpridas, na medida em que o processo de construção do Plano foi compartilhado com os empregados, houve um processo de comunicação permanente entre empregado e empregador, mesmo sem a representatividade destes na comissão paritária, foram proporcionadas oportunidades, como uso das tecnologias de informação, de maneira imparcial, para a manifestação livre e democrática do empregados pudessem manifestação quanto aos princípios norteadores do Plano, a análise da primeira versão, disponibilizada em rede para todos opinarem, criando um clima favorável ao aprendizado deste processo. Enfim, a informação adquirida, analisada e processada na construção do Plano, a transferência de informação entre empregado e empregador, elementos do processo de aprendizagem, de acordo com Fleury & Oliveira Júnior (2001), estiveram presentes no decorrer de todo o processo.

Formou-se com isso, uma rede de aprendizado que permitiu a troca de idéias, a manifestação livre tanto do empregado quanto do empregador, o debate de idéias, a flexibilização de pontos de vista e o aprendizado em escutar com muita atenção as críticas das pessoas tanto da própria equipe quanto dos empregados.

O fato de a empresa constatar a perda da força de trabalho especializada para o mercado, a insatisfação dos empregados com a indefinição de uma perspectiva de futuro para suas carreiras, a incompatibilidade do salário percebido com as responsabilidades conferidas, a falta do reconhecimento de mérito, foi o cenário competitivo em que a empresa

se encontrou e que a fez, junto com os empregados, buscar solução para os problemas advindos deste cenário.

Nessa perspectiva, o conhecimento acumulado foi transferido, processado e difundido, criando uma base de conhecimento próprio da instituição SERPRO na construção do Plano de Gestão de Carreiras que certamente será utilizada nos desdobramentos futuros seja na manutenção e atualização ou na sua aplicação como instrumento de apoio ao processo de gestão de competências a ser construído.

Por fim, diante da revisão de literatura realizada para este estudo e da posição da equipe que trabalhou no desenvolvimento e implantação do Plano de Gestão de Carreiras do SERPRO, obtida pela resposta ao questionário, a autora observa que o processo de desenvolvimento deste Plano proporcionou aprendizagem no SERPRO e constitui-se em instrumento útil para o futuro estabelecimento da Política de Gestão por Competência no SERPRO.



## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 10520**: informação e documentação: citações em documentos: apresentação. Rio de Janeiro, 2002. 7 p.

\_\_\_\_\_. **NBR 12899**: catalogação na publicação de monografias. Rio de Janeiro, 2003. 5p.

\_\_\_\_\_. **NBR 14724**: informação e documentação: trabalhos acadêmicos: apresentação. Rio de Janeiro, 2002. 6 p.

\_\_\_\_\_. **NBR 6023**: informação e documentação: referências : elaboração. Rio de Janeiro, 2002. 24 p.

\_\_\_\_\_. **NBR 6024**: informação e documentação: numeração progressiva das seções de um documento escrito: apresentação. Rio de Janeiro, 2003. 3 p.

\_\_\_\_\_. **NBR 6027**: informação e documentação: sumário: apresentação. Rio de Janeiro, 2003. 2 p.

\_\_\_\_\_. **NBR 6028**: informação e documentação: resumos: apresentação. Rio de Janeiro, 2003. 2 p.

ALMEIDA, Marcelo Araújo de. **Percepção de gestores e técnicos sobre o processo de gestão de competências em organizações no Brasil**. 2007. 131 f. Dissertação (Mestre) - Curso de Mestrado em Gestão Social e do Trabalho, Departamento de Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

BRANDÃO, Hugo Pena. Competências no trabalho: uma análise da produção científica brasileira. **Estudos de Psicologia** v. 12, n.2, p. 149-158, 2007.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 41, p.1-15, jan./mar./2001. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/1999/dwn/enanpad1999-rh-04.pdf>>. Acesso em: setembro de 2008.

DUTRA, Joel Souza. **Administração de carreira**: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1996.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JÚNIOR, Moacir de Miranda (org.). **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

FOWLER, Sally W.; KING, Adelaide Wilcox; ZEITHAML, Carl P. Competências organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 42, n. 1, jan./mar., 2002. Disponível em: <http://www.rae.com.br/rae/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1327&Secao=FÓRUM&Volume=42&numero=1&Ano=2002>. Acessado em 15 jun. 2008.

GAMA, Ana Lídia Gomes. **Percepção do sistema de avaliação de desempenho e o comprometimento organizacional**. 1997. 75 f. Dissertação (Mestre) - Curso de Mestrado, Departamento de Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 1997.

GESTÃO do conhecimento / Harvard Business Review. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. São Paulo: Campus, 1995.

HAYTHORNTHWAITE, Caroline. Learning and Knowledge Networks in Interdisciplinary. **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, New York, v. 57, n. 8, p.1079-1092, 01 jun. 2006.

JUNQUILHO, Gelson Silva et al. **Tecnologias de gestão: uma abordagem multidisciplinar**. Vitória: EDUFES, 2007.

KILIMNIK, Zélia M.; SANT'ANNA, Anderson de S. Modernidade organizacional, políticas de gestão e competências profissionais. In: BORGES-ANDRADE, Jairo E. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

LONGO, Rose Mary Juliano. **Gestão da qualidade: evolução histórica, conceitos básicos e aplicação na educação**. Brasília: IPEA, 1996. 16 p. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/pub/td/td\\_397.pdf](http://www.ipea.gov.br/pub/td/td_397.pdf)>. Acesso em: 4 nov. 2008.

MEDEIROS, João B. **Redação científica: a prática de fichamentos, resumos, resenhas**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MUNNO, Gleverton De. Tecnologias de Informação nas Empresas. In: SEMINÁRIO SOBRE INFORMAÇÃO NA INTERNET, 2., 2008, Brasília. **Relatório final**. Brasília: Ibict, 2008. p. 67 - 68. Disponível em: <<http://www.ibict.br>>. Acesso em: 10 out. 2008.

REIS, Liliane G. da Costa. **Um roteiro para elaborar política de recursos**. Disponível em: [http://www.rits.org.br/gestao\\_teste/ge\\_testes/ge\\_mat01\\_dicas06.cfm](http://www.rits.org.br/gestao_teste/ge_testes/ge_mat01_dicas06.cfm). Acesso em: 10 nov. 2008.

SANTOS, Paulo Ricardo Godoy dos. **Avaliação de desempenho no contexto da administração pública federal direta:** aspectos determinantes de sua efetividade. 2005. 140 f. Dissertação (Mestre) - Programa de Pós-graduação em Administração, Departamento de Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 2005.

SOUZA, Y. S. **Aprendizagem organizacional, conversão e produção de sentido.** Tese. (Doutorado em Psicologia). Curso de Pós-Graduação em Psicologia. Porto Alegre: PUC-RS, 1999.

TEIXEIRA, Rogério Ventura. **Gestão de competências:** uma análise de competências de gestores da Câmara dos Deputados. 2006. 140 f. Dissertação (Mestre) - Curso de Mestrado em Gestão Social e Trabalho, Departamento de Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 2006.

VIANNA, Marco Aurélio Ferreira et al. **Recursos humanos:** excelência de idéias, prática e ação. Rio de Janeiro: Quartet, 1994.

VIEIRA, Adriane; GARCIA, Fernando Coutinho. Gestão do conhecimento e competências essenciais: um estudo de caso na indústria automobilística. **Rae-eletrônica**, São Paulo, v.3, n.1, jan./jun., 2004. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1851&Secao=GESTRE L&Volume=3&Numero=1&Ano=2004>>. Acesso em: 12 nov. 2008.

SERVIÇO FEDERAL DE PROCESSAMENTO DE DADOS(SERPRO). Disponível em: <http://www.serpro.gov.br>. Acessado em 12 jun. 2008.

## **ANEXO A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS**

**Universidade de Brasília - UnB**

**Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da  
Informação e Documentação - FACE**

**Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA**

**Especialização em Gestão de Pessoas**

### **Instrumento de pesquisa**

Este questionário constitui-se no instrumento de coleta de dados necessários para fundamentar a pesquisa que está sendo realizada para obtenção do título de especialista em Gestão de Pessoas do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), da Universidade de Brasília (UnB).

O objetivo principal deste instrumento é identificar o processo de desenvolvimento do Plano de gestão de Carreiras no SERPRO e o aprendizado ocorrido durante o processo.

Os dados possuem caráter unicamente acadêmico sendo resguardado o sigilo total e absoluto sobre a identificação dos respondentes.

A qualidade desta pesquisa depende da precisão de suas respostas. Solicito, portanto, a gentileza de ler com atenção antes de responder às questões e desde já, agradeço sua colaboração, colocando-me à disposição para resolver e esclarecer as dúvidas sobre as questões deste instrumento.

Solicito que a resposta seja encaminhada, a esta pesquisadora, até o dia 11 de novembro para o e-mail, [tico\\_792@hotmail.com](mailto:tico_792@hotmail.com).

Muito obrigada

Brasília, 3 de novembro de 2008

Roselene de Oliveira

## QUESTIONÁRIO

- 1 O SERPRO já possuía um Plano de Gestão de Carreiras?
- 2 Qual o objetivo do Plano de Gestão de Carreiras proposto?
- 3 O Plano de Gestão de Carreiras do SERPRO está formalizado e oficializado? Em que ou quais instrumentos (Boletim Interno, publicada no Diário Oficial da União, publicada em revistas do SERPRO?)?
- 4 Que fatores levaram o SERPRO a desenvolver um novo Plano de Gestão de Carreiras?
- 5 Que unidade interna do SERPRO propôs a elaboração de um novo Plano de Gestão de Carreiras?
- 6 Houve designação de empregados, constituídos em Comissão ou Grupo de Trabalho para conduzirem os estudos para definir o novo Plano de Gestão de Carreiras do SERPRO?
- 7 Como está conceituada a expressão Gestão de Competências no Plano de Gestão de Carreiras do SERPRO?
- 8 O que os formuladores da política entendem por Gestão de Competências?
- 9 O Plano de Gestão de Carreiras do SERPRO foi analisado e discutido por outras pessoas?
- 10 Quem analisou ou encaminhou sugestões para a versão final Plano de Gestão de Carreiras do SERPRO?
- 11 Como foi o processo de implantação Plano de Gestão de Carreiras do SERPRO?
- 12 Quais foram os desafios enfrentados para implantação Plano de Gestão de Carreiras do SERPRO?
- 13 Que vantagens são apontadas com a implantação Plano de Gestão de Carreiras do SERPRO?
- 14 Que aspectos facilitaram o processo de implantação do Plano de Gestão de Carreiras do SERPRO?

- 15 Que aspectos dificultaram o processo de implantação do Plano de Gestão de Carreiras do SERPRO?
- 16 No seu ponto de vista, os empregados estão satisfeitos com o Plano de Gestão de Carreiras implantado no SERPRO?
- 17 Relate experiências ou depoimentos que comprovem a satisfação dos empregados do SERPRO com a implantação do Plano de Gestão de Carreiras do SERPRO?
- 18 O que você aprendeu durante esse processo? Com quem aprendeu?
- 19 O que você ensinou durante esse processo? Para quem ensinou?