



**Ministério da Educação – MEC**  
**Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES**  
**Diretoria de Educação a Distância – DED**  
**Universidade Aberta do Brasil – UAB**  
**Programa Nacional de Formação em Administração Pública – PNAP**

**IRIS PEREIRA SOUTO**

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO ÂMBITO DO  
MINISTÉRIO PÚBLICO DO DISTRITO FEDERAL E  
TERRITÓRIOS**

Brasília – DF

2015

IRIS PEREIRA SOUTO

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO ÂMBITO DO  
MINISTÉRIO PÚBLICO DO DISTRITO FEDERAL E  
TERRITÓRIOS**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração da Universidade de Brasília – UnB como um dos requisitos para obtenção de Bacharel em Administração Pública.

Professor Orientador: Prof. Dr. Ronni Geraldo Gomes de Amorim

Brasília – DF

2015

IRIS PEREIRA SOUTO

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO ÂMBITO DO  
MINISTÉRIO PÚBLICO DO DISTRITO FEDERAL E  
TERRITÓRIOS**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de  
Conclusão da disciplina Projeto de Pesquisa em Administração Pública da  
Universidade de Brasília da aluna

Iris Pereira Souto

Profº. Dr.Ronni Geraldo Gomes de Amorim.  
Professor- Orientador

Prof. Msc. Átila Rabelo Tavares da Câmara  
Professor - Examinador

Brasília/2015

## AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, a Deus por ter me abençoado com sabedoria, saúde e persistência para o cumprimento de todas as atividades propostas.

A toda a minha família, que direta ou indiretamente, ajudaram por meio de compreensão, em especial ao meu companheiro André Mauro, ao meu pai Vamberto (*in memorium*) e a minha mãe Waldomira que me motivaram a completar esta jornada acadêmica.

Aos Tutores e colegas de turma que auxiliaram na conquista deste sonho.

Ao Coordenador Administrativo da Promotoria de Justiça do Gama, Dr. Wanderley Ferreira dos Santos, aos Promotores de Justiça das Promotorias de Justiça Especial Criminal e de Violência Doméstica do Gama – Dr. Ibrahim Jorge, Dr. Inácio Pereira e Dra. Isabella Angélica, que autorizaram a minha licença para capacitação. Aos meus colegas do MPDFT, em especial ao Carlos Rogério e Tiago Rocha, que compreenderam a necessidade da minha ausência. E a colega e professora Maria Júlia e toda a equipe do Escritório de Gestão por Competências do MPDFT que, com profissionalismo, me auxiliaram na construção da pesquisa.

Ao meu orientador Ronni Geraldo que com zelo me ajudou na realização deste projeto.

*“Nós somos aquilo que fazemos repetidas vezes,  
repetidamente. A excelência, portanto, não é um feito e  
sim um hábito.”*

*Aristóteles*

## RESUMO

O presente estudo buscou analisar a percepção dos integrantes do Ministério Público do Distrito Federal e Territórios – MPDFT – acerca da implementação do modelo de Gestão por Competências no Órgão.

Em 2006, foi publicado o Decreto nº 5.707/2006, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal cujo foco é uma gestão baseada em resultados. Além disso, a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE, Tribunal de Contas da União – TCU, Conselho Nacional do Ministério Público – CNMP corroboraram com instruções para a implantação do modelo de Gestão por Competências no MPDFT.

Diante da importância da pesquisa, o presente trabalho buscou reunir dados por meio de pesquisa bibliográfica e documental, entrevista informal e aplicação de questionário para analisar a percepção dos integrantes do Órgão quanto à adoção do modelo.

Para fundamentação do referencial teórico, abordou-se o conceito de Gestão por Competências, as etapas do processo de construção do modelo no MPDFT, as características das competências comuns identificadas; e, por último, as ações executadas no Órgão após a adoção do modelo.

Embasado nos dados coletados, buscou aferir qualitativamente se os integrantes do MPDFT percebem as competências comuns identificadas na primeira etapa de implementação do modelo de Gestão por Competências no Órgão a fim de subsidiar as etapas vindouras.

**Palavras-chave:** Gestão por competências; Competências comuns; MPDFT.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

API – Assessoria de Políticas Institucionais

CHA's – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes

DGP – Departamento de Gestão de Pessoas

GCOM – Escritório de Gestão por Competências

MPDFT – Ministério Público do Distrito Federal e Territórios

OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico

PGJ – Procuradoria-Geral de Justiça

PGR – Procurador Geral da República

PNDP – Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal

SECOR – Secretaria de Educação Corporativa

UNB – Universidade de Brasília

TCU – Tribunal de Contas da União

TD&E – Treinamento, Desenvolvimento e Educação

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Conhecimento, habilidade e competência.....	24
Figura 2 Mapeamento de Competências .....	25
Figura 3 Fonte de valor para o indivíduo e para a organização. ....	26
Figura 4 Modelo de Gestão por Competências .....	29
Figura 5 Etapas do Mapeamento das Competências Comuns no MPDFT. ....	31
Figura 6 Competências comuns.....	35
Figura 7 Análise do Grau de Desenvolvimento da Competência .....	38
Figura 8 Análise do Espaço de Aprendizagem.....	39
Figura 9 Questão 1: Qual o seu cargo? .....	56
Figura 10 Questão 2: Se servidor, ocupa qual cargo? .....	57
Figura 11 Questão 3: Qual o sua idade?.....	57
Figura 12 Questão 4: Qual seu grau de escolaridade? .....	58
Figura 13 Questão 5: Qual tempo de serviço no MPDFT?.....	58
Figura 14 Questão 6: Participou do processo de mapeamento das competências comuns?.....	59
Figura 15 Questões objetivas de 01 a 10. Disponíveis no Apêndice D. ....	61



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Tabela quantitativa de membro e servidores no MPDFT. ....	49
--	----

# SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	12
1.1	Formulação do problema .....	13
1.2	Objetivo Geral .....	15
1.3	Objetivos Específicos .....	16
1.4	Justificativa .....	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	22
2.1	Conceito de Gestão por Competências .....	22
2.2	Etapas do processo de construção do Modelo de Gestão por Competências 26	
2.3	Características das competências comuns identificadas .....	33
2.4	Ações executadas desde a adoção da abordagem de Gestão por Competências pelo Órgão .....	37
3	MÉTODO DE PESQUISA .....	43
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	44
3.2	Características da organização.....	46
3.3	Participantes no processo de pesquisa.....	50
3.4	Procedimentos de coleta.....	51
3.5	Análise de dados.....	54
3.6	Limitações do estudo .....	54
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	55
4.1	Participantes .....	55
4.2	Análise das respostas objetivas .....	60
4.3	Análise das respostas subjetivas .....	65
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	69
	REFERÊNCIAS .....	72
	APÊNDICE A.....	81

APÊNDICE B.....	82
APÊNDICE C .....	83
APÊNDICE D .....	84

## 1 INTRODUÇÃO

A administração pública vem sofrendo inúmeras adaptações em razão da globalização dos mercados que exige mudança de paradigmas para que as necessidades da organização e da sociedade sejam atendidas.

Com a evolução da economia mundial, as exigências da sociedade, aumento da competitividade, avanço na tecnologia, os gestores públicos direcionaram esforços para implementação de metodologias de gestão estratégica, antes aplicadas somente no setor privado, na administração pública.

A gestão estratégica exige dos gestores públicos ações proativas cujo foco é transformar conhecimento em resultado social e organizacional. E as pessoas são fundamentais para que este processo de transformação organizacional se concretize.

A gestão por competências é um processo que objetiva desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes no grupo de servidores que compõe o Órgão a fim de que os resultados de suas ações sejam eficientes, eficazes e efetivas à organização e à sociedade.

Os legisladores brasileiros definiram a gestão por competência, por meio do Decreto nº 5.707/2006, no artigo 2º, inciso II, como a gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição.

Cabe ressaltar que o conjunto de atividades com vistas à capacitação dos servidores tem de estar alinhada à missão e à visão do Órgão. Assim, o Ministério Público Federal do Distrito Federal e Território – MPDFT, a fim de atender às exigências legais e se adequar às mudanças sentidas em razão do crescimento da instituição, decidiu aprovar o Planejamento Estratégico para o período de 2010-2020.

E, posteriormente, decidiu implementar o modelo de Gestão por Competências para identificar as competências comuns, gerenciais e específicas imprescindíveis ao desempenho das atividades meio e fim, para que as ações futuras de aperfeiçoamento sejam compatíveis com a missão do Órgão.

Este trabalho intenta apresentar o processo de implementação do modelo de Gestão por Competências no Órgão MPDFT, as etapas já concluídas e as ações futuras e a percepção dos colaboradores quanto a sua participação neste processo de construção de pensamento.

Para tanto são apresentados o Decreto nº 5.707/2006 cujo objetivo é instituir a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública; bem como, os planos de ações, programas, projetos e atividades desenvolvidas no MPDFT.

## **1.1 Formulação do problema**

O Ministério Público do Distrito Federal e Territórios – MPDFT, um dos ramos do Ministério Público da União – MPU, conforme registrado na Carta Maior de 1988, no art. 127, é instituição permanente, essencial à função jurisdicional do Estado, incumbindo-lhe a defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis. Cabe ao MPDFT desenvolver ações voltadas à sociedade do Distrito Federal e Territórios em diversas áreas: cível, família, meio ambiente, ordem urbanística, patrimônio público, ordem tributária, saúde, filiação, educação, infância e juventude e outras.

O MPDFT tem como principais clientes, a sociedade – como público externo; e, os servidores e os membros – como público interno.

Oliveira e Medeiros (2011, p. 132), ressalta a importância das pessoas dentro das organizações.

As pessoas são elementos importantes nesta caminhada, pois o sucesso para as organizações de qualquer tipo ou tamanho depende do conhecimento, das habilidades e das atitudes das pessoas. Essas

características, quando trabalhadas nas organizações, são chamadas competências.

Diante das transformações nas relações humanas e organizacionais observadas, percebeu-se a imprescindibilidade de adotar novas condutas dentro do setor público brasileiro. Assim, o poder executivo federal aprovou o Decreto nº 5.707, em 2006, cujo objetivo foi o de instituir novas políticas e diretrizes para o desenvolvimento dos servidores.

Cabe ressaltar que esse marco legal impôs a todos, no setor público, em obediência ao princípio da legalidade, a obrigação de implementar metodologias de uma gestão estratégica com vistas à melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; ao desenvolvimento permanente do servidor público; à adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual; à divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e, à racionalização e efetividade dos gastos com capacitação. Finalidades, estas, listadas no 1º artigo do mencionado decreto.

Dessa forma, o MPDFT, por meio das Portarias Normativas nº 324/2014, nº 325/2014 e nº 326/2014, no uso das atribuições da procuradora geral de justiça do Distrito Federal e Territórios, aprovou, respectivamente, a criação do Escritório de Gestão por Competências – GCOM, a adoção do projeto gestão por competências no Órgão e a definição das atribuições desse setor.

Inicialmente, o GCOM era composto por uma equipe de 03 (três) servidores. A professora da Universidade de Brasília – UnB – Maria Júlia Pantoja, coordenadora do projeto, explicou, à época, que o trabalho deveria ser realizado de maneira participativa, pois o modelo requeria um ambiente propício para seu pleno desenvolvimento. Os primeiros passos do projeto foram identificar as capacidades necessárias ao desempenho efetivo das atribuições dos membros e servidores do MPDFT e propor ações para que elas pudessem ser plenamente desenvolvidas, contribuindo, assim, para a consolidação da missão institucional. Maria Júlia enfatiza que a construção de novos paradigmas, para que seja internalizado no MPDFT, precisa ser construído de forma coletiva e gradual.

O projeto objetivou estudar o ambiente organizacional para que fossem descritas as competências necessárias ao desempenho efetivo das atribuições por meio da participação dos colaboradores do Órgão – membros e servidores; e, a partir daí houvesse adequação das competências requeridas aos objetivos da instituição, o desenvolvimento permanente do servidor público e a racionalização e a efetividade dos gastos com capacitação, conforme mencionado no Projeto Competência do MPDFT, elaborado em 2014.

O MPDFT adotou a estratégia de envolver membros e servidores para implementar o modelo de Gestão por Competências no Órgão. Contou com a colaboração de 800 (oitocentos) servidores para mapear as competências comuns e analisar as necessidades de capacitação. Desta forma, o Órgão combinou diversos métodos e técnicas de pesquisa para mapear as competências comuns: análise documental, validação, grupos de foco e análise de necessidade de capacitação.

Sabe-se que uma das dificuldades observadas é a de sensibilizar os servidores quanto à relevância da adoção do modelo de Gestão por Competências no MPDFT. Seria inviável instituir novas regras de gerenciamento de pessoas abstendo-se da participação dos colaboradores nesse processo de mudança cultural organizacional.

Os servidores públicos têm a responsabilidade de engajar-se nesse processo de construção de novos valores para a organização a fim de que os resultados possam ser eficientes, eficazes e efetivos tanto para eles quanto para a sociedade. Logo, cabe esclarecer como o processo de adoção do modelo de Gestão por Competências foi inicializado, destacando as etapas realizadas e os conceitos implementados dentro do MPDFT.

## **1.2 Objetivo Geral**

Analisar a percepção dos integrantes do Ministério Público do Distrito Federal e Territórios – MPDFT – acerca da implementação do modelo de Gestão por

Competências, por meio do questionário eletrônico, aplicado entre os dias 04/11/2015 a 12/11/2015.

### 1.3 Objetivos Específicos

Com o objetivo de atender as expectativas do tema indicado, propõem-se analisar os seguintes itens:

- a) Descrever os conceitos referentes à metodologia de gestão por competências.
- b) Demonstrar como as etapas foram executadas no MPDFT.
- c) Expor e explicar as competências comuns identificadas.
- d) Explicitar as ações realizadas desde a adoção da abordagem do modelo de Gestão por Competências pelo Órgão.

### 1.4 Justificativa

Os agentes públicos, aqui mencionados de forma genérica, no âmbito do MPDFT, somente podem agir conforme determinado em lei e sua atuação em qualquer área do setor público precisa estar respaldada pelas diretrizes. Os princípios, implícitos e explícitos, servem para nortear a atuação dos gestores a fim que os interesses da coletividade sejam atendidos objetivamente.

Alexandrino e Paulo (2013, p. 182) explicam que os princípios fundamentais estão descritos no texto constitucional, no artigo 37; e, na Lei nº 9.784/1999, no artigo 02. Afirma que os princípios constitucionais – legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência – passaram ao *status* constitucional explícito a partir da promulgação da Emenda Constitucional nº 19/1998. Vejamos o artigo da Carta Maior de 1988:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios



obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte:

E a lei, que regula os processos administrativos no âmbito da administração pública federal, enumera outros princípios:

Art. 2º A Administração Pública obedecerá, dentre outros, aos princípios da legalidade, finalidade, motivação, razoabilidade, proporcionalidade, moralidade, ampla defesa, contraditório, segurança jurídica, interesse público e eficiência.

Impende ressaltar que os princípios nortearão as ações da administração pública em quaisquer esferas. Eles são base para respaldar as decisões dos agentes públicos, a fim de que haja sentido lógico, coerente e harmonioso no sistema jurídico.

O MPDFT, por meio da figura do Procurador Geral de Justiça, aprovou um plano de ação – Planejamento Estratégico 2010-2020 – para nortear as atividades do Órgão o qual foi elaborado de forma participativa. Ele apresenta os seguintes produtos:

- definição da visão de futuro 2020 do MPDFT;
- construção da estratégia da Instituição (mapa estratégico) para o período 2010-2020, estratégia esta que norteará os principais esforços e alocação de recursos durante este horizonte de planejamento;
- definição de Indicadores e Metas para cada Objetivo Estratégico; e
- alinhamento das rotinas operacionais do MPDFT à estratégia estabelecida.

E os objetivos, são:

- tornar o MPDFT referência em gestão estratégica e como agente transformador da sociedade;
- incorporar uma metodologia de gestão comprovadamente vencedora, o Balanced Scorecard;

- incrementar a cultura de planejamento do MPDFT, promovendo uma postura orientada a resultado;
- identificar e otimizar a contribuição de cada unidade do MPDFT para a execução da estratégia da Instituição; e
- garantir o alinhamento das rotinas organizacionais à estratégia.

O MPDFT tem como meta consolidar-se como referência na proteção dos direitos do cidadão e na promoção da justiça, atuando com eficiência e transparência, a partir da integração com a sociedade. Assim, cabe mencionar as perspectivas do plano de ação do Órgão: resultado para a sociedade, compromisso com a sociedade, atividades internas; e, pessoas, clima organizacional e tecnologia. Sob o prisma desta última perspectiva mencionada, criou-se o GCOM com o objetivo de implantar o modelo de Gestão por Competências no MPDFT. Este modelo possibilitará um maior alinhamento das ações departamentais para desenvolver competências, habilidades e atitudes necessárias à plena atuação do MPDFT; promover cultura de orientação para resultados; promover ambiente de trabalho agradável e profissional; atrair e reter talentos; compatibilizar quadro funcional com demandas institucionais; e, possuir sistemas de informação integrados, personalizados e atualizados, conforme especificado na Cartilha do Projeto Competências em 2014. Pantoja, Camões e Bergue (2010) esclarecem o porquê da necessidade de readaptação do setor público na maneira de administrar a organização.

Diante de transformações tão presentes e significativas, o setor público vem se adaptando por meio da promoção de mudanças organizacionais que envolvem a redefinição de aspectos estratégicos, tais como a alteração de missões, a utilização de novas ferramentas tecnológicas, a adoção de novos métodos de trabalho, entre outros. Tais mudanças, além de afetarem a organização e gestão dos processos de trabalho, impõem a necessidade da construção e desenvolvimento de novos perfis de competências profissionais. (PANTOJA; CAMÕES; BERGUE (2010))

Algumas leis, decretos e portarias respaldaram a modificação na estrutura administrativa do Órgão.

O Decreto nº 5.707/2006 - instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – foi o marco legal para a mudança do sistema que, anteriormente,

apoiava-se em normas regulamentares e em procedimentos administrativos para uma gestão baseada em resultados, conforme descrito no Projeto Competências do MPDFT de 2014.

Em 2010, a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE publicou um relatório onde explicitou a importância do modelo de Gestão por Competências.

Como ferramenta potencialmente poderosa para a integração estratégica das diferentes áreas de recursos humanos, a gestão por competências deve ser considerada uma prioridade para a administração brasileira. O mais importante é que as competências não se tornem um fim em si mesmas, como pode acontecer ao menos que um claro foco estratégico seja mantido sobre a forma como as competências contribuem para o desempenho do serviço público. Para evitar essa armadilha potencial, é essencial planejar desde o início como as competências serão progressivamente integradas em diferentes áreas prioritárias da gestão de recursos humanos como o planejamento de pessoal e a gestão de recrutamento e desempenho, além do foco atual em formação.

O Tribunal de Contas da União – TCU – corroborou para a melhoria dos sistemas de gestão de pessoas existentes por meio da aprovação do Acórdão nº 3.023 de 13 de novembro de 2013, cujo objetivo é o de avaliar a situação da governança e da gestão de pessoas em amostra de organizações da Administração Pública Federal, com o intuito de identificar os pontos mais vulneráveis e induzir melhorias nessa área. E recomenda a implementação do modelo de Gestão por Competências para otimizar a operacionalização da governança e gestão de pessoas na administração pública federal orientada para resultados, conforme descrito no documento do Conselho Nacional do Ministério Público.

Em respeito ao princípio da legalidade, que determina a existência de uma lei para que a administração possa agir com respaldos legais, o MPDFT investiu no aprimoramento de ações com vistas à implementação do modelo de Gestão por Competências alinhadas ao Projeto Gestão Estratégica 2010 – 2020.

A criação do Escritório de Gestão por Competências, a origem do projeto Gestão por Competências e a definição das atribuições surgiram a partir da aprovação das Portarias Normativas nº 324/2014, nº 325/2014 e nº 326/2014.

A Portaria Normativa nº 324/2014 alterou a estrutura organizacional do MPDFT e no artigo 2º determina:

Art. 2º Criar o Escritório de Gestão por Competências remanejando as gratificações, conforme quadro em anexo.

Já a Portaria Normativa nº 325/2014, instituiu o projeto Gestão por Competências no âmbito do MPDFT.

Art. 1º Instituir o Projeto Competência no âmbito do Ministério Público do Distrito Federal e Territórios, em conformidade com o anexo desta Portaria.

Art. 2º O objetivo do Projeto é implementar modelo de Gestão por Competências alinhado às características do MPDFT.

Art. 3º Compete ao Escritório de Gestão por Competências coordenar as atividades relacionadas ao Projeto, sob a supervisão da Assessoria de Políticas Institucionais.

Por fim, a Portaria Normativa nº 326/2014 definiu as atribuições do Escritório de Gestão por Competências no âmbito do Ministério Público do Distrito Federal e Territórios.

Art. 3º Compete ao Escritório de Gestão por Competência:

I – estabelecer metodologias para a implementação do modelo de Gestão por Competências alinhado às características do MPDFT;

II – propor a utilização de instrumentos referentes aos processos de gestão de pessoas por competências;

III – apoiar o planejamento dos processos de gestão de pessoas, com base no modelo de Gestão por Competências;

IV – acompanhar os processos de gestão de pessoas por competências identificando ocorrências relevantes à implementação do modelo;

V – apoiar a definição e a revisão dos indicadores e metas para os processos de gestão por competências; e

VI – desempenhar outras atividades que lhe forem determinadas, atinentes às atribuições da unidade.

O Escritório de Gestão por Competências, atualmente, conta com 05 (cinco) servidores; dentre eles, a Professora Maria Júlia Pantoja de Britto, chefe do setor. Ela é graduada e mestre em Psicologia pela Universidade de Brasília – UnB (1988); além de ser doutora em Psicologia Organizacional e do Trabalho pela Universidade de Brasília – UnB (2004). Ela foi requisitada pelo MPDFT em razão da experiência na área de Treinamento, Desenvolvimento e Educação - TD&E e da atuação em projetos de pesquisa focalizando os seguintes temas: aprendizagem no trabalho,

comportamento humano nas organizações, redes sociais em contextos organizacionais, inovação e competitividade.

O MPDFT preocupou-se em compor uma equipe especializada para desenvolver as atividades com técnica, imparcialidade e objetividade.

Essa iniciativa tem como objetivo alinhar as atividades do GCOM às diretrizes firmadas no Planejamento Estratégico 2010-2020 do MPDFT, com vistas a mapear as competências necessárias ao desempenho efetivo das atribuições dos membros e servidores do MPDFT e a implantar, no Órgão, processos de treinamento e desenvolvimento, de seleção, de movimentação e de avaliação de pessoas com base em competências.

O MPDFT atentou-se em disponibilizar em sítio próprio os benefícios diretos da Gestão por Competências na Administração Pública e os princípios relacionados a esse modelo.

Como benefícios diretos da Gestão por Competências na Administração Pública, pode-se citar o aprimoramento dos processos de lotação, de movimentação e de ambientação de servidores, de desenvolvimento profissional e gerencial e de critérios para a ocupação de funções gerenciais, com base nos perfis de competências identificados.

Os princípios relacionados ao modelo de Gestão por Competências podem se enquadrar à condição das organizações públicas, por se depararem com mudanças cada vez mais rápidas e constantes das demandas dos cidadãos, o que implica na busca de novas formas de atendê-las, e que, por sua vez, leva à necessidade de adequar perfis profissionais às novas situações. (BRASIL, 2014)

A presente pesquisa intenciona apresentar dados concretos no que se refere à percepção dos membros e dos servidores do Órgão acerca da conclusão da primeira etapa da implementação do modelo de Gestão por Competências, colaborar com a instituição para, se necessário, fazer os devidos ajustes a fim de evitar comportamentos incompatíveis com o desejado; e, servir de subsídios para corroborar com as próximas etapas a fim de enriquecer o processo de construção de novos paradigmas tanto para o MPDFT quanto para os integrantes.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Nesta parte do trabalho pretende-se apresentar conceitos relacionados ao tema, quais etapas foram necessárias transcorrer, quais competências foram identificadas; além das ações realizadas a partir da implantação do modelo de Gestão por Competências.

Interessante destacar que o foco da pesquisa direciona-se a busca dos resultados que comprovam a eficácia da primeira etapa concluída – mapeamento das competências comuns. Assim, entender a fundamentação teórica tanto do assunto quanto das ações executadas é primordial para a contextualização e construção lógica do entendimento cognitivo.

### **2.1 Conceito de Gestão por Competências**

As organizações concentram esforços para gerir as pessoas de forma que seus objetivos sejam alcançados. Desafios estratégicos são preocupações consideráveis no tocante à formulação de ações que visem resultados para a organização, para os integrantes do Órgão e para a sociedade, tais como: atrair, capacitar e reter talentos; gerir competências e conhecimentos; desenvolver habilidades compatíveis com o perfil demandado pelo setor; gerir novas relações trabalhistas e manter a motivação elevada e o clima organizacional adequado.

Competência, na sua essência, tem como significado dispor de conhecimento necessário para desempenhar determinada função com o propósito de atingir objetivos predeterminados.

Brandão e Guimarães (1999) reforçaram a relevância de a diferença entre os termos gestão de competências e gestão por competências. Enquanto o primeiro diz respeito à forma como a organização planeja, organiza, desenvolve, acompanha e avalia as competências necessárias ao seu negócio, o segundo sugere que a

organização divide o trabalho de suas equipes segundo as competências. A gestão de competências pode incluir, ou não, a gestão por competências.

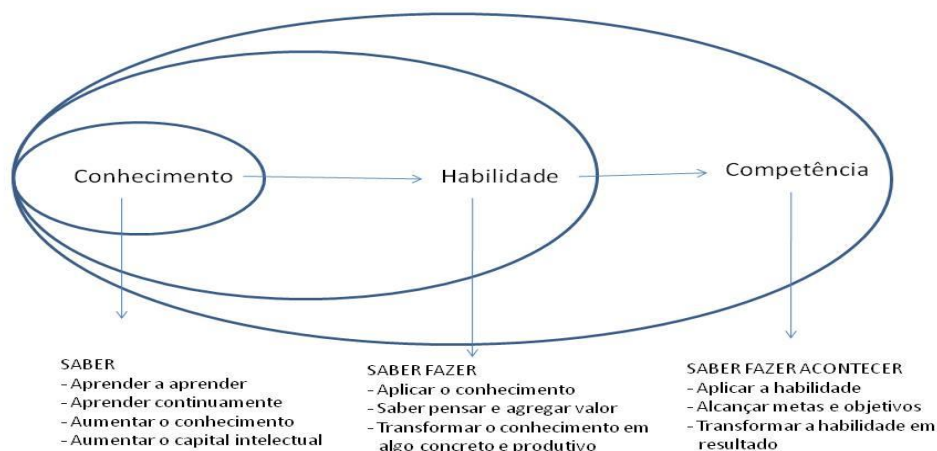
Com isso, Pantoja, Camões e Bergue (2010) informaram que com a aprovação do Decreto nº 5.707/2006 – que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) – a administração pública federal adota a gestão por competências.

Assim, Bergue (2010) corrobora com a ideia que a aplicação do modelo de Gestão por Competências nas organizações públicas ganhou impulso no Brasil a partir da aprovação do Decreto nº 5.707/2006.

Belfort, Silva Santos e Tadeucci (2012, p.41) afirmam que há vários debates nos meios acadêmicos em torno do tema gestão por competências, precipuamente quando foca-se o conhecimento organizacional em busca de vantagens competitivas no mercado. Informam, ainda, que o gerenciamento por competência é o modelo de gestão que permite aos executivos terem uma visão mais ampla acerca das competências exigidas para o exercício da função, ou seja, as competências de que uma função precisa; que competências o colaborador possui e, posteriormente, fazer o cruzamento das informações quanto às competências exigidas pela função versus competências do colaborador, para traçar um plano de desenvolvimento específico para cada colaborador, gerenciando os conhecimentos de forma eficiente e eficaz.

O conceito de Competências adotado no MPDFT envolve, conforme a Cartilha Projeto Competência, as capacidades (conhecimentos, habilidades e atitudes – CHAs) necessárias ao desempenho efetivo das atribuições dos membros e servidores mobilizadas em favor da organização em busca de vantagem competitiva.

Chiavenato (2006, p. 216), define a gestão por competências como um programa sistematizado e desenvolvido no sentido de definir perfis profissionais que proporcionem maior produtividade e adequação ao negócio, identificando os pontos de excelência e os pontos de carreira, suprimindo as lacunas e agregando conhecimento, tendo por base certos critérios objetivamente mensuráveis.



*Figura 1 Conhecimento, habilidade e competência.*

*Fonte: Chiavenato (2006)*

Vasconcelos e Mascarenhas (2007) complementam a ideia do conceito de gestão por competências conceituando como uma visão alternativa aos critérios tradicionais de recursos humanos. A admissão do empregado e administração da organização realiza-se com base nas entregas; ou seja, o desempenho será avaliado de acordo com a complexidade das responsabilidades e as contribuições ao contínuo desenvolvimento organizacional, ao contrário de se admitir um colaborador e administrar a organização apenas por critérios de estratificação hierárquica, atividade e funções esperadas.

Nesse diapasão, a gestão por competências busca substituir o tradicional levantamento de obrigações e deficiências de treinamento por uma ótica das necessidades posteriores do negócio e de como as pessoas agregarão valor à organização.

O MPDFT buscou identificar quais capacidades (conhecimentos, habilidades e atitudes) são necessárias ao desempenho efetivo das atribuições dos membros e servidores do Órgão e propor ações para que elas possam ser plenamente desenvolvidas, contribuindo, assim, para a consolidação da missão institucional. O modelo permite aprimorar os processos de capacitação, seleção, movimentação e avaliação das pessoas.



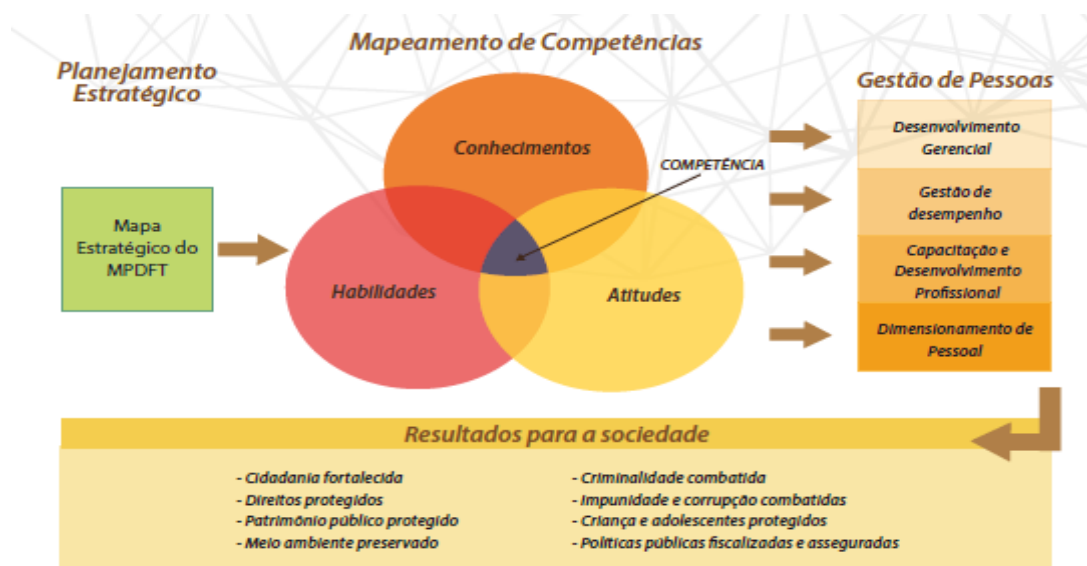


Figura 2 Mapeamento de Competências  
 Fonte Cartilha do Projeto Competências MPDFT (2014)

Impende ressaltar que há diversos conceitos em torno do termo gestão por competências. Fleury e Fleury (2001, p.16) resumem como um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Eles propõem algumas definições dos verbos mencionados, embasados na obra de Le Boterf (1995).

- Saber agir: Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.
- Saber mobilizar recursos: Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
- Saber comunicar: Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.
- Saber aprender: Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais; saber desenvolver-se.
- Saber engajar-se e comprometer-se: Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se.

- Saber assumir responsabilidades: Ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido.
- Ter visão estratégica: Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

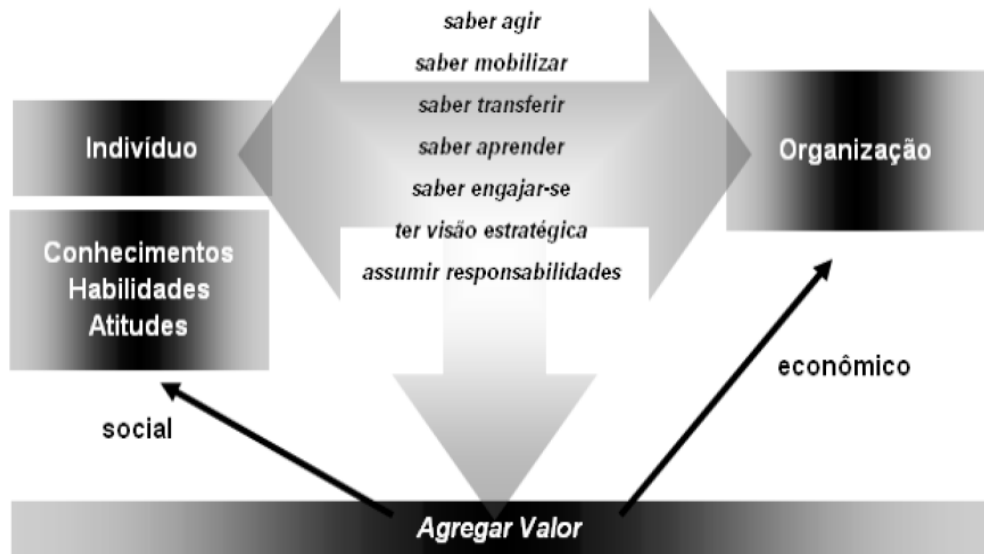


Figura 3 Fonte de valor para o indivíduo e para a organização.  
Fonte: Fleury e Fleury (2008, p.30).

Considerando os conceitos apresentados, pode-se concluir que o termo gestão por competências leva a ideia de um modelo a ser adotado pelas organizações com vistas a administrar os processos de gestão de pessoas com o intuito de atingir os objetivos traçados no planejamento estratégico alinhados à missão do Órgão.

## 2.2 Etapas do processo de construção do Modelo de Gestão por Competências

As etapas transcorridas dentro do MPDFT foram diversas para que processo de construção do modelo de Gestão por Competências fosse, finalmente, iniciado. Fundamentado em normas legais, tais como: Decreto nº 5.707/2006, Relatório da

OCDE – 2010, Acórdão nº 3023/2013 – TCU, Acordo de Resultados – CNMP/2014, a administração superior do Órgão sensibilizou-se quanto à necessidade e aos benefícios da adoção desse modelo no Órgão. Assim, por meio de portarias normativas, aprovou-se a criação do Escritório de Gestão por Competências – GCOM, a adoção do projeto gestão por competências no Órgão, a definição das atribuições desse setor, a nomeação de servidores para compor a equipe. Esses passos foram primordiais para direcionar as ações futuras.

As organizações com vistas a manter a vantagem competitiva no mercado têm de conhecer quais são as competências comuns e gerenciais no processo de geração de valor financeiro e social ao público interno e externo. O gestor precisa compreender a missão e a visão previstas no planejamento estratégico a fim de tomar decisões alinhadas a esse documento. Destarte, conhecer as estratégias e identificar as competências necessárias ao alcance das metas traçadas é fundamental para o desenvolvimento organizacional.

Perceberam, também, que havia a necessidade de contratar um profissional com experiência na implantação do modelo de competências em outros Órgãos públicos. Conforme determinado no Projeto Gestão por Competências no MPDFT, esta medida tornou-se imprescindível para viabilizar a adoção do modelo em razão dos seguintes aspectos: possibilidade de internalização do modelo pelos integrantes da Casa, em função de o projeto ser construído de forma coletiva, com ampla participação dos servidores e membros; adoção de medidas gradativas em que sejam respeitadas as singularidades do Órgão para uma melhor aceitação do processo de mudança, de modo que a cultura organizacional não seja afrontada, mas que passe a trabalhar a favor da implementação do modelo a ser adotado; alto custo financeiro para a contratação de consultoria especializada; e, apropriação, pelos profissionais da instituição, do conhecimento trazido pelo especialista e capacitação para viabilizar a continuidade dos trabalhos decorrentes do projeto inicial.

Ademais, o GCOM preocupou-se em realizar o benchmarking para verificar as experiências vivenciadas em outros Órgãos públicos a fim de evitar erros cometidos e reproduzir as melhores práticas.

O envolvimento das pessoas neste processo de transição é essencial para a organização obter êxito nas atividades que pretende adotar. Sensibilizá-las a ponto de possibilitar a integração e a criação de sinergia no ambiente organizacional é uma tarefa delicada. A organização precisa ouvir e respeitar a opinião dos colaboradores com o propósito de obter subsídios indispensáveis para a construção do novo modelo de gestão alinhados à missão, à visão, aos valores, à estratégia da organização, a fim de que os resultados agreguem valor ao Órgão, ao público interno e à sociedade.

O processo de interação humana está presente em toda a organização e é o que mais influencia no rumo das atividades e nos seus resultados atualmente. Este fato, porém, não foi ainda devidamente reconhecido e avaliado. Por isso mesmo, sucedem-se surpresas, frustrações, eventos inesperados que trazem desconforto, perplexidade e insegurança aos gestores. Mesmo as situações bem planejadas podem fugir ao seu controle e configurar-se, na prática, de forma bem diferente do esperado (MOSCOVICI, 2002).

Em seguida, foi elaborado o Projeto Competências cujo objetivo é implementar, no âmbito do MPDFT, o Modelo de Gestão por Competências, com vistas a descrever as competências necessárias ao desempenho efetivo das atribuições dos membros e servidores do MPDFT e a implantar, no Órgão, processos de treinamento e desenvolvimento, de seleção, de movimentação e de avaliação de pessoas com base em competências.

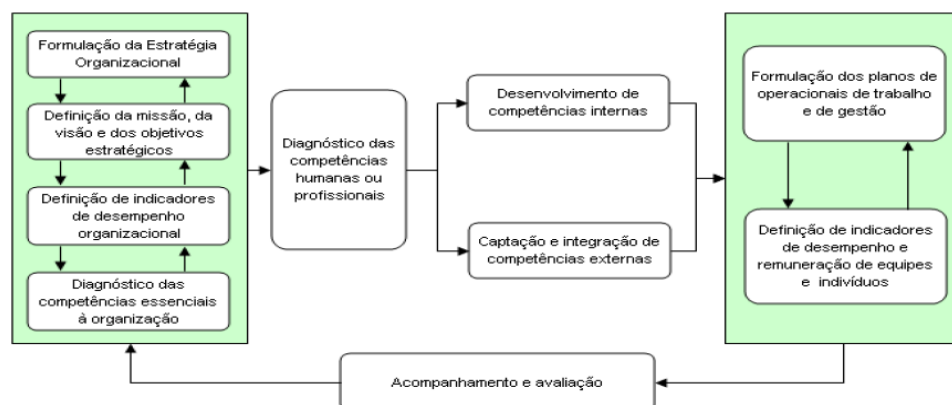
A Gestão por Competências é um programa que se instala através de blocos de intervenção que se sucedem de forma simultânea ou em etapas. (BRAMBILLA; KAERCHER; SOUZA (2014))

Nesse documento, o MPDFT explicitou a motivação do projeto, o objetivo geral e específico e os resultados esperados.

- Motivação do Projeto – necessidade de estruturar os processos de treinamento e desenvolvimento, de seleção, de movimentação e de avaliação de pessoas com base em competências.
- Objetivo Geral do Projeto – implementar, no âmbito do Ministério Público do Distrito Federal e Territórios, modelo de Gestão por Competências.

- **Objetivos Específicos** – criar, na estrutura administrativa do MPDFT, unidade de trabalho para coordenar a implantação do modelo; descrever as competências necessárias ao desempenho efetivo das atribuições dos membros e servidores do MPDFT; e, implantar, no âmbito do MPDFT, processos de treinamento e desenvolvimento, de seleção, de movimentação e de avaliação de pessoas com base em competências.
- **Resultados Esperados** – criação do Escritório de Gestão por Competências (GCOM); formação de equipe multidisciplinar para atuação no Escritório; identificação das competências necessárias ao desempenho efetivo das atribuições dos membros e servidores; identificação das lacunas de competências; plano de capacitação com base nas competências mapeadas; definição de critérios para ocupação de CC/FC; e, lotação, movimentação e avaliação com base em competências.

Impende ressaltar que a metodologia adotada pelo Órgão deve se adequar às suas peculiaridades. Conforme detalhado no documento Projeto de Gestão por Competências no MPDFT, a organização realizou inicialmente uma análise de contexto para identificar a forma mais adequada de implementação do modelo com base na sua identidade organizacional.



*Figura 4 Modelo de Gestão por Competências*  
 Fonte: Carbone, Brandão e Leite (2006)

O GCOM mobilizou uma equipe para analisar os principais documentos que respaldam a atuação da Instituição: Regimento Interno, Planejamento Estratégico

(2010/2020), Resultados do Projeto Repensar – MP como agente de transformação social (mais recente documento, confeccionado a partir da fala dos membros, retratando o papel do MPDFT frente a sociedade). Após a consulta aos documentos legais, validaram as competências identificadas com a administração superior. Contudo, para que os colaboradores as reconhecessem, foi primordial a participação de servidores e de membros neste processo de estruturação de conceitos. Em uma nova etapa, criaram-se grupos de foco que contribuíram para ratificar as competências comuns identificadas, que também foram validadas pela administração superior. Por fim, disponibilizou-se um questionário *online* aos membros e servidores para analisar a necessidade de capacitação comprovada por meio da percepção deles quanto às competências verificadas.

Podem-se observar, na figura abaixo, informações referentes às etapas, aos objetivos, ao detalhamento e ao resultado aferido neste processo de construção do modelo de Gestão por Competências no Órgão.

ETAPAS DO MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS COMUNS NO MPDFT			
ETAPA	OBJETIVO	DETALHAMENTO	RESULTADO
<b>ANÁLISE DOCUMENTAL</b>	Essa técnica teve o propósito de extrair, de documentos importantes para a instituição, núcleos preliminares que sinalizassem competências necessárias ao desempenho efetivo dos membros e servidores do MPDFT. Para tanto, foi utilizado o método de Análise de Conteúdo proposto por Bardin (2004).	Esta etapa foi conduzida pelo GCOM e contou com a participação de 14 servidores lotados no DGP, API e SECPLAN. Após a capacitação desses servidores, foi realizada a Análise Documental dos seguintes documentos: <ul style="list-style-type: none"> <li>Planejamento Estratégico;</li> <li>Regimento Interno;</li> <li>REPENSAR – 2º Encontro do Colégio de Procuradores e Promotores de Justiça do MPDFT – O Ministério Público como agente de transformação social (documento confeccionado em 2014 a partir das percepções dos membros, retratando o papel do MPDFT frente à sociedade)</li> </ul>	Como resultado da Análise Documental, foram identificadas 5 Competências Comuns Preliminares: <ul style="list-style-type: none"> <li>Atendimento ao Público;</li> <li>Comunicação;</li> <li>Integração;</li> <li>Senso de orientação para resultados;</li> <li>Compromisso Público</li> </ul> Cada competência foi definida operacionalmente e desdobrada em conhecimentos, habilidades e atitudes – CHAs.
<b>VALIDAÇÃO</b>	A validação das Competências Preliminares, identificadas na Análise Documental, teve como objetivo apresentar formalmente o material produzido para a Administração Superior.	A validação se deu em reunião realizada com representantes da Administração Superior.	As 5 Competências Comuns Preliminares foram validadas com pequenas alterações.
<b>GRUPOS DE FOCO</b>	Esta etapa teve o intuito de validar e enriquecer as Competências Preliminares de forma que elas pudessem expressar tanto as informações extraídas dos documentos quanto as singularidades dos diferentes contextos de trabalho vivenciados pelos integrantes do órgão.	Para a condução dos grupos de foco foi elaborada metodologia específica, após a realização de uma ação de capacitação. Foram realizados 14 grupos de foco que contaram com a participação de 17 membros e 116 servidores. Após a análise de todas as contribuições, as descrições operacionais das competências, bem com os seus desdobramentos em CHAs foram aprimorados e passaram por validação da Administração Superior.	Como resultado dos grupos de foco, foram definidas as 4 Competências Comuns dos integrantes do MPDFT: <ul style="list-style-type: none"> <li>Atendimento ao Público</li> <li>Comunicação</li> <li>Integração</li> <li>Orientação para resultados</li> </ul> Além dessas competências, o COMPROMISSO PÚBLICO foi estabelecido como a base de valores que nos remete à importância do agir ético, responsável e transparente no desenvolvimento das atribuições de todos os membros, servidores, estagiários e terceirizados do órgão.
<b>ANÁLISE DE NECESSIDADES DE CAPACITAÇÃO</b>	O objetivo desta etapa foi identificar as lacunas existentes entre as competências requeridas para a atuação eficaz dos integrantes do órgão e as competências já existentes.	Para coleta de dados foi elaborado um questionário <i>online</i> , disponibilizado a todos os membros e servidores nos meses de novembro e dezembro de 2014. Por meio do questionário, buscou-se analisar o grau de importância e domínio de cada uma das competências, bem como dos CHAs que as compõem. O questionário foi respondido por 741 integrantes do órgão.	A partir da análise dos dados coletados foi possível identificar que as competências comuns, de um modo geral, estão instaladas no MPDFT. Os resultados indicaram também a existência de um maior espaço de aprendizagem relacionado à competência Orientação para Resultados. Por outro lado, a competência Atendimento ao Público foi reconhecida como a mais bem estabelecida no órgão. A partir dos resultados será possível aprimorar as ações de capacitação para que essas reflitam as reais necessidades do órgão.

Figura 5 Etapas do Mapeamento das Competências Comuns no MPDFT.  
Fonte: MPDFT (2014)

As etapas concluídas, citadas no Projeto Competências, estão apresentadas abaixo:

- Sensibilização da Administração Superior em relação à necessidade e os benefícios da implementação do modelo de Gestão por Competências.
- Elaboração de projeto com as principais etapas para a implementação do modelo.
- Criação de unidade responsável pela implementação.
- Definição das atribuições da unidade responsável pela implementação do modelo de Gestão por Competências por meio de normativo da Administração Superior.
- Definir os integrantes da equipe responsável pela implementação do modelo.
- Capacitação da equipe e servidores parceiros.
- Divulgação e sensibilização dos integrantes do Órgão para a importância do Projeto.
- Identificação das competências comuns a todos os integrantes do MPDFT, por meio de metodologia desenvolvida para abarcar as especificidades do Órgão.
- Divulgação das competências comuns para os integrantes do Órgão e convidados externos por meio de reunião de apresentação dos resultados e de distribuição de cartilha;
- Análise das necessidades de capacitação de membros e servidores do Órgão por meio da aplicação de questionário em ambiente virtual;
- Realização da Oficina Metodologia para o Desenvolvimento de Trilhas de Aprendizagem destinada às áreas envolvidas com o



Desenvolvimento de Pessoas, para viabilizar a implementação da capacitação por meio de trilhas de aprendizagem, atuando em consonância com o modelo inovador de Educação Corporativa.

## **2.3 Características das competências comuns identificadas**

As competências básicas precisam ser identificadas pelas organizações para que se possam desenvolver atividades com o intuito de atingir o objetivo predeterminado.

Prahalad e Hamel (1990) definem as competências básicas como core competências, ou seja, são aquelas que atribuem vantagens competitivas, geram valor distintivo percebido pelos clientes e difíceis de serem imitadas pela concorrência.

As competências organizacionais, definidas por Chiavenato (2006), são aquelas que definem o que a empresa é capaz de fazer de modo superior ao de sua concorrência. E, as classifica em quatro grandes categorias: competências comuns, competências de gestão, competências organizacionais e competências pessoais.

- Competências comuns: são as competências básicas e fundamentais para o sucesso de uma organização em relação aos clientes, a sociedade e aos concorrentes;
- Competências de gestão: são as competências relacionadas com a gestão de recursos – financeiros, comerciais, produtivos etc.
- Competências organizacionais: são as competências relacionadas com a vida íntima da organização.
- Competências pessoais: são as competências que cada indivíduo aprende e desenvolve em suas atividades pessoais na organização.

Os diversos conceitos em torno do termo competências comuns defendem a ideia de reconhecimento do diferencial competitivo da organização. É a forma como a organização se diferencia das demais em razão das características próprias. Ter ciência delas possibilita aos gestores montar melhores estratégias para levá-la ao sucesso.

As competências comuns no MPDFT foram mapeadas em 2014. Na Cartilha do Projeto Competência, conceituou-se o termo como aquelas que devem ser desenvolvidas por todos os membros e servidores. Cinco foram as competências comuns preliminares identificadas antes da etapa do grupo de foco e entrevistas: comunicação, atendimento ao público, integração, senso de orientação para resultados, compromisso público. Após a participação dos integrantes do MPDFT, as competências foram analisadas e enriquecidas por meio das contribuições captadas em grupos de foco e entrevistas, para que a realidade vivenciada pelas pessoas permitisse complementar as competências preliminares identificadas. Nesse sentido, após as contribuições foram definidas como competências comuns do MPDFT:

- Atendimento ao Público
- Comunicação
- Integração
- Orientação para resultados

Importante lembrar que o Compromisso Público perpassa por todas as competências como base de valores.



*Figura 6 Competências comuns*

*Fonte Cartilha do Projeto Competências MPDFT (2014)*

Conforme demonstrado na figura acima, todas as competências comuns identificadas estão alinhadas à missão do Órgão. Com isso, imprescindível expor os conceitos adotados pelo MPDFT e o rol exemplificativo dos conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desenvolvimento delas, expostos na Cartilha do Projeto Competências (2014).

- Atendimento ao público – Atender as pessoas, com urbanidade e respeito às características individuais, prestando informações e solucionando ou encaminhando corretamente as demandas.
  - Conhecimentos: perfil do público a que atende; normas e funcionamento da própria área de atuação; legislação relacionada à atuação do MPDFT.
  - Habilidades: adaptar a linguagem ao destinatário do atendimento; certificar-se de que a informação foi compreendida pelo receptor; identificar e interpretar as demandas.

- Atitudes: possui disposição e boa vontade para atender; demonstra equilíbrio emocional diante das dificuldades; responsabiliza-se pela informação prestada.
  
- Comunicação - Transmitir e receber opiniões, ideias e informações assegurando o entendimento e a integridade do conteúdo.
  - Conhecimentos: canais de comunicação disponíveis interna e externamente; sistemas corporativos (Sisproad, Sisproweb, Tabularium); normas para elaboração de documentos oficiais.
  - Habilidades: articular e transmitir informações de forma confiável e compreensível; dar e receber feedback de forma construtiva; transmitir a mensagem em tempo hábil.
  - Atitudes: adota postura acessível, de escuta e de interesse; atua com transparência, compromete-se com a verdade.
  
- Integração – Interagir com pessoas, unidades e organizações, somando contribuições para atingir interesses comuns.
  - Conhecimentos: gestão compartilhada de informações; mecanismos legais de apoio à formação de parcerias; técnicas de integração e de trabalho em equipe.
  - Habilidades: agir em prol do interesse público, incentivar a participação dos integrantes da equipe; gerir conflitos.
  - Atitudes: compartilha ideias e objetivos, é aberto a mudanças, valoriza a contribuição dos demais.
  
- Orientação para resultados – Mobilizar esforços para o alcance de resultados que agreguem valor à organização e à sociedade.

- Conhecimentos: planejamento estratégico; metas e prazo das atividades a serem desenvolvidas; recursos materiais e tecnológicos disponíveis.
- Habilidades: estabelecer prioridades de trabalho; planejar ações para atingir o resultado; cumprir o planejamento definido, adaptando as etapas, quando necessário.
- Atitudes: atua de forma sistêmica; age com ética e moralidade; valoriza os bens públicos.

Por fim, o compromisso público traz a ideia de agir de maneira ética e transparente.

O compromisso público foi considerado e tratado como um valor que deverá permear todas as competências comuns do MPDFT, possibilitando uma atuação baseada na ética, comprometimento, probidade, transparência, etc.

...

Assim ele remete à importância do agir ético, responsável e transparente no desenvolvimento das atribuições de todos os membros, servidores, estagiários e terceirizados no MPDFT. (MPDFT, 2014)

Ele está presente em todas as competências comuns e indica que a atuação dos integrantes do Órgão deve ser condizente com o esperado pela organização e sociedade.

## **2.4 Ações executadas desde a adoção da abordagem de Gestão por Competências pelo Órgão**

Após a identificação das competências comuns (necessárias a todos os membros e servidores) do MPDFT, a partir da análise de documentos e dos grupos de foco, inicia-se uma nova fase do projeto: análise das necessidades de capacitação de membros e servidores. Conforme explicado pelo Escritório de Gestão por Competência, com esses dados será possível elaborar o Plano de Capacitação de membros e servidores, aprimorar o Programa de Ambientação dos novos servidores e implementar melhorias nas políticas de gestão de pessoas.

O GCOM elaborou um questionário, por meio do software *survey monkey*, com as competências comuns do MPDFT, devidamente descritas em termos de comportamentos observáveis, para que os membros e servidores atribuíssem o grau de importância da competência para a realização do trabalho e o grau de domínio que possuíam sobre ela.

O instrumento teve objetivo de fornecer subsídios para a elaboração do Plano de Capacitação do MPDFT.

Desta forma, a participação de todos foi fundamental, para possibilitar que as políticas de gestão de pessoas sejam elaboradas de acordo com as reais necessidades da Instituição. Dos 2.141 integrantes, 741 responderam ao questionário, à época. Representando 31% da taxa aproximada de retorno.

Neste questionário, o colaborador informou os dados funcionais e atribuiu um valor às tarefas executadas relacionadas ao rol de conhecimentos, habilidades e atitudes.

Pode-se observar, conforme as figuras abaixo, disponibilizadas no documento Análise de Necessidades de Capacitação, elaborado pelo GCOM, que há espaço de aprendizagem a ser trabalhado, principalmente em relação às competências: orientação para resultados e integração.

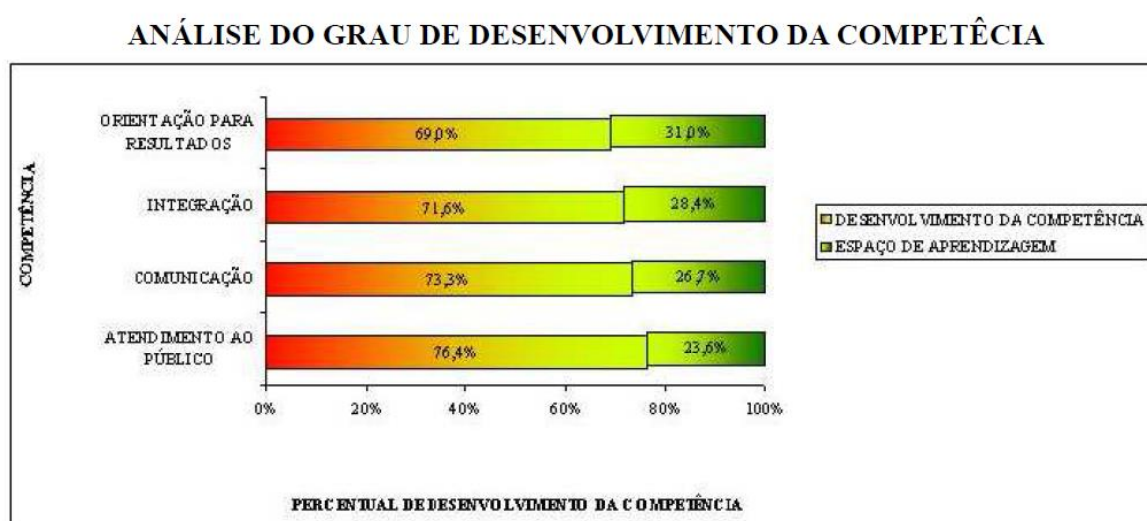


Figura 7 Análise do Grau de Desenvolvimento da Competência  
Fonte: MPDFT (2014). Análise de Necessidade de Capacitação. Projeto Competências.

## ANÁLISE DO ESPAÇO DE APRENDIZAGEM

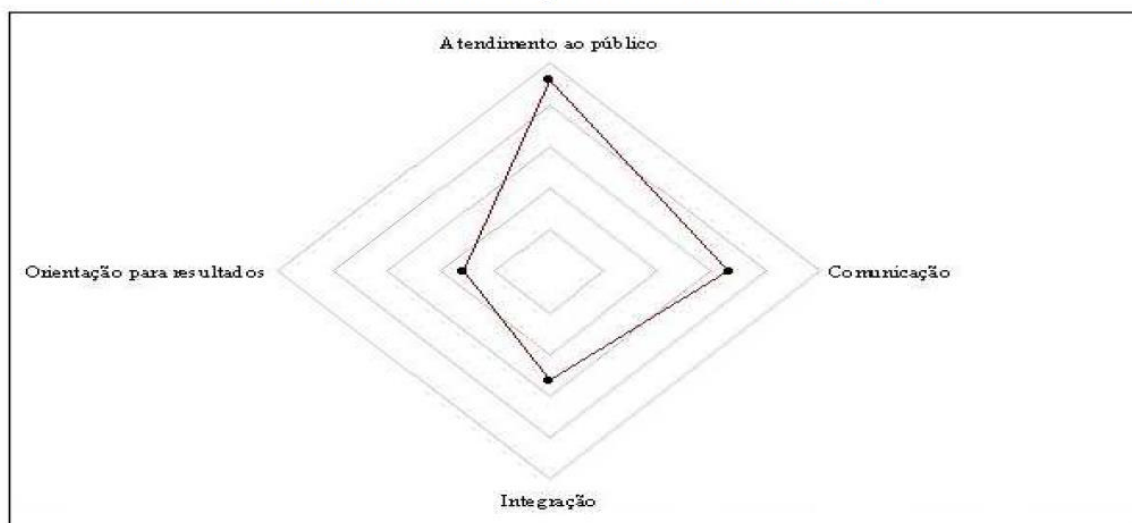


Figura 8 Análise do Espaço de Aprendizagem

Fonte: MPDFT (2014). Análise de Necessidade de Capacitação. Projeto Competências.

Em consequência da percepção de que o desenvolvimento e capacitação dos integrantes é eixo fundamental para a profissionalização da atuação e aprimoramento das entregas institucionais, a administração superior, por meio do Procurador-Geral de Justiça do MPDFT, alterou a estrutura administrativa do Órgão a fim de criar uma nova secretaria para desenvolver as competências comuns identificadas. A Portaria Normativa PGJ nº 371, publicada em 30 de abril de 2015, trouxe a construção de toda Secretaria de Educação Corporativa – SECOR. Ela será composta por Secretaria Administrativa, Divisão de Avaliação de Desempenho e Apoio a Eventos de Educação, Seção de Apoio a Demandas Educacionais, Serviço de Avaliação de Desempenho e Estágio Probatório, Serviço de Apoio a Demandas de Pós-Graduação, Divisão de Desenvolvimento Educacional, Seção de Planejamento e Apoio à Educação Institucional, Serviço de Avaliação e Pesquisas Educacionais.

Segundo informações disponibilizadas no portal do Órgão – MPNEWS, 8ª edição, a SECOR foi vinculada à API – Assessoria de Políticas Institucionais. A unidade é responsável por estruturar e executar o plano de capacitação, atender as demandas de cursos e de pós-graduação e coordenar os processos de avaliação de desempenho e de estágio probatório. Com isso, foca as ações em busca de vencer os desafios de aproximar as ações de capacitação à realidade de trabalho, facilitar o

acesso de todos os servidores a essas ações, e ampliar as estratégias de capacitação.

“A Secor tem a missão de promover o aprendizado contínuo e de estimular o autodesenvolvimento dos servidores do MPDFT” - Hugo Bittencourt, chefe da Secretaria de Educação Corporativa.

Impende destacar que essa secretaria está em processo de construção. Servidores serão treinados e lotados para assumir as funções designadas a fim de completar a equipe.

Importante citar a atuação do Ministério Público da União que regulamenta as atividades para todos os ramos do Órgão, no sentido de fomentar o treinamento, capacitação e desenvolvimento dos integrantes.

Nesse sentido, o Procurador Geral da República – PGR – por meio da aprovação da Portaria nº 198, de 15 de abril de 2011, regulamentou o programa de treinamento, desenvolvimento e educação do MPU. Na Seção II, foram expostos os objetivos do programa e subprogramas voltados ao desenvolvimento pessoal e interpessoal; e, ao desenvolvimento profissional.

#### Seção II

##### Dos Objetivos do Programa

Art. 3º O Programa de Treinamento, Desenvolvimento e Educação destina-se à formação, qualificação e aperfeiçoamento pessoal e profissional dos servidores do MPU.

Parágrafo único. São objetivos específicos do Programa:

I – alinhar as ações de treinamento, desenvolvimento e educação ao direcionamento estratégico de cada ramo do MPU;

II – incentivar e viabilizar o desenvolvimento pessoal e profissional dos servidores, de forma contínua;

III – contribuir para a melhoria contínua e a inovação dos processos de trabalho;

IV – compartilhar conhecimentos e experiências existentes na instituição;

V – estabelecer a corresponsabilidade pelo processo de desenvolvimento das pessoas entre a área de gestão de pessoas, os gestores e os próprios servidores;

VI – sensibilizar para a responsabilidade social e ambiental;

VII – compartilhar melhores práticas entre os ramos e outras instituições; e

VIII – contribuir para a excelência dos serviços prestados pela instituição.

#### CAPITULO II

##### DOS SUBPROGRAMAS

Art. 4º O Programa de Treinamento, Desenvolvimento e Educação será composto pelos seguintes subprogramas:



I – Subprograma de Desenvolvimento Pessoal, compreendendo ações voltadas para:

a) Ambientação – destinada aos novos servidores que ingressarem no MPU, visando à integração e propiciando uma visão geral da estrutura, missão, valores, objetivos e funcionamento, procurando sensibilizá-los para a importância do trabalho a ser desenvolvido e a contribuição deste para o alcance dos objetivos da instituição.

b) Qualidade de Vida no Trabalho – consiste em iniciativas institucionais voltadas à promoção do equilíbrio do ser humano em todas as suas dimensões, de forma a contribuir para a melhoria da condição de vida pessoal e profissional do servidor.

c) Responsabilidade Socioambiental – prevê a sensibilização para a adoção de práticas que privilegiem o uso adequado dos recursos naturais e materiais, visando à preservação do meio ambiente.

II – Subprograma de Desenvolvimento Interpessoal, compreendendo ações voltadas para:

a) Relacionamento Humano – promoção de melhoria nas relações interpessoais, por meio da abordagem de temas como diferenças individuais, relacionamento interpessoal, mudança de atitude, autoconhecimento, automotivação, dentre outros, com vistas ao bem-estar individual e coletivo.

b) Desenvolvimento de Equipes – processo contínuo para estimular o entendimento, as boas relações, a integração, o comprometimento e a comunicação eficiente e eficaz entre os integrantes de uma equipe de trabalho.

III – Subprograma de Desenvolvimento Profissional, compreendendo ações voltadas para:

a) Segmento Técnico – com foco na atuação técnica do servidor, em sua área de especialidade, estando diretamente relacionado às atribuições em seu cargo e/ou posto de trabalho.

b) Segmento Gerencial – cujo foco está no preparo, aprimoramento e consolidação do papel do gestor no MPU, desenvolvendo as competências gerenciais necessárias, de forma a atender as demandas e os desafios da instituição perante seu público interno e externo.

c) Segmento Organizacional – ações que difundem internamente a atuação do MPU nas diversas áreas, contribuindo para um maior envolvimento dos servidores.

Destarte, O MPDFT, considerando as disposições legais, regulamentou por meio da Portaria PGJ nº 349/2014, o programa de ambientação e de formação inicial no âmbito do MPDFT, incluindo, inclusive as competências comuns (genéricas) identificadas.

Art. 1º Instituir o Programa de Ambientação e de Formação Inicial no âmbito do Ministério Público do Distrito Federal e Territórios - MPDFT.

Art. 2º A Ambientação consiste em treinamentos por meio de palestras, visitas, debates e apresentações com o objetivo de acolhimento, aculturação e socialização do novo servidor, preferencialmente antes do início de suas atividades no local de

lotação.

Art. 3º A Formação Inicial abrangerá as competências comuns necessárias a todos os servidores do Órgão, independentemente da área de atuação, além dos cursos instrumentais obrigatórios.

Art. 4º As ações de desenvolvimento que integram o Programa de Ambientação e de Formação Inicial estão descritas no anexo 1.

Paragrafo único. Conforme necessidade institucional outras ações poderão ser incluídas no Programa de Ambientação e Formação Inicial.

Art. 5º Participarão obrigatoriamente do Programa estabelecido nesta Portaria os servidores recém-empocados, os cedidos, os removidos e os lotados provisoriamente no MPDFT.

Paragrafo único. A participação dos servidores na ambientação independe da autorização da chefia da unidade na qual o servidor estiver lotado.

Art. 6º O programa instituído será coordenado pelo Departamento de Gestão de Pessoas – DGP, o qual deverá oferecer as ações de desenvolvimento imediatamente após a posse de servidores.

§ 10 Quando não for possível o atendimento do disposto no caput, o DGP oferecerá o programa quando houver, no mínimo, dez servidores para a formação de turma.

§ 20 Na hipótese de não haver numero de servidores para atendimento do disposto no caput, o DGP repassará orientações básicas necessárias, não excluindo a obrigatoriedade de participar do programa de ambientação e formação inicial.

Art. 7º Caberá ao Diretor-Geral, autorizar, excepcionalmente, mediante solicitação fundamentada, a postergação da participação de servidores no programa instituído por esta Portaria.

O primeiro Programa de Ambientação dos novos servidores com foco em competências ocorreu no segundo semestre de 2015. A Divisão de Jornalismo do MPDFT publicou matéria contendo informações a respeito do evento. Confirmou a participação de 124 novos servidores os quais foram divididos em três turmas. As atividades desenvolvidas foram direcionadas a diversas palestras, cursos sobre comunicação e orientação para resultados; e, visitas a departamentos e a promotorias. Não obstante essa atividade estar disponível aos novos servidores desde 2014, a contar da regulamentação da Portaria nº 349/2014, essa foi a primeira vez que a Secretaria de Educação Corporativa desenvolveu, planejou e ministrou um dos cursos; neste caso o de Comunicação no MPDFT, inteiramente baseado nos CHA's (conhecimentos, habilidades e atitudes) e na competência mapeada.

Na publicação da matéria, Hugo Bittencourt, chefe da SECOR, esclareceu que a ideia do projeto é levar o treinamento o mais próximo possível da realidade de trabalho. Nesse, inicialmente, foi abordada a competência comunicação; contudo,

aos poucos, todas as competências mapeadas serão trabalhadas de forma diferenciada.

Além disso, os servidores serão submetidos a cursos direcionados ao manuseio técnico de diversos sistemas internos indispensáveis às atividades rotineiras do Órgão.

### **3 MÉTODO DE PESQUISA**

Para elaborar uma pesquisa, primeiramente, necessita-se definir qual o caminho deve ser seguido a fim de que o pesquisador não se desvie do foco de trabalho. Após, é o momento de estudar o objeto escolhido por meio da criação de novos conhecimentos; e, até mesmo, de defesa do assunto em questão. E, por último, expor as ideias e/ou pensamento em um trabalho formalizado dentro dos padrões técnicos exigidos. Assim, delimitar o quê, por que, para que, como, quando pesquisar e com que recursos desempenhar esta atividade são passos a serem percorridos para a conclusão do trabalho.

Para isso, o pesquisador precisa preparar o campo de pesquisa, interagir com os autores sociais envolvidos e analisar e interpretar os dados coletados a fim de que eles sejam transformados em informações.

Os métodos são instrumentos utilizados para transformar um dado e/ou informação em conhecimento a fim de respaldar uma pesquisa.

O termo metodologia tem sua origem no grego (métodos = caminho, ao longo de um caminho e lógos = estudo), ou seja, é o estudo dos caminhos a serem percorridos para se realizar uma pesquisa. (ZANELLA, 2009)

Neste tópico busca-se apresentar alguns itens que embasaram a presente pesquisa: tipo e técnica de pesquisa, características da organização, participantes no processo de pesquisa, procedimentos de coleta e de análise de dados empregados.

### 3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

O estudo em questão teve como objetivo analisar a percepção dos integrantes do MPDFT a respeito da implementação do conceito Gestão por Competências por meio de entrevista com chefe do Escritório de Gestão por Competências no MPDFT, pesquisa bibliográfica e documental e aplicação de questionário.

Gil (1991) informa que o objetivo de uma pesquisa é descobrir respostas por meio do emprego de métodos científicos.

Pode-se definir pesquisa como o processo formal e sistemático de desenvolvimento de método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos. (GIL, 1987)

A abordagem quantitativo-qualitativa, com ênfase na qualitativa, está presente neste processo de construção de conhecimento. Alyrio (2009) conceitua a pesquisa qualitativa como um instrumento de interpretação a partir da ótica do pesquisador.

É o estudo de um objeto, buscando interpretá-lo em termos do seu significado. Neste sentido, a análise considera mais a subjetividade do pesquisador. O objetivo é considerar a totalidade, e não dados ou aspectos isolados. (ALYRIO, 2009)

Zanella (2009) ensina que a abordagem qualitativa não utiliza instrumentos estatísticos na análise de dados.

O tipo de pesquisa foi descritivo para expor a visão dos respondentes a respeito do assunto. Conforme Lopes (2006), trata-se de um estudo de uma determinada população, descrevendo suas características, estabelecendo valores entre si, a partir de seus objetivos, servem também para proporcionar uma nova visão do problema. Na mesma linha de pensamento, Gil (2002) informa que este tipo de pesquisa pode proporcionar uma nova visão do problema.

Dentre as pesquisas descritivas salientam-se aquelas que têm por objetivo estudar as características de um grupo: sua distribuição por idade, sexo, procedência, nível de escolaridade, estado de saúde física e mental etc. Outras pesquisas deste tipo são as que se propõem estudar o nível de atendimento dos Órgãos públicos de uma comunidade, as condições de habitação de seus habitantes, o índice de criminalidade que aí se registra etc. São incluídas neste

grupo as pesquisas que têm por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população. Também são pesquisas descritivas aquelas que visam descobrir a existência de associações entre variáveis, como por exemplo, as pesquisas eleitorais que indicam a relação entre preferência político-partidária e nível de rendimentos ou de escolaridade. (GIL, 1987)

Sua abordagem focou-se na aplicação do questionário. Marconi e Lakatos (2002) conceituam questionário como uma forma de coletar de dados por meio de uma série ordenada de perguntas.

Neste trabalho, quanto à forma, foi elaborado perguntas abertas, fechadas e múltipla escolha.

Perguntas abertas. Também chamadas livres ou não limitadas, são as que permitem ao informante responder livremente, usando linguagem própria e emitir opiniões.

....

Perguntas fechadas ou dicotômicas. Também denominadas limitadas ou de alternativas fixas, são aquelas em que o informante escolhe sua resposta entre duas opções: sim e não.

...

Perguntas de múltipla escolha. São perguntas fechadas, mas que apresentam uma série de possíveis respostas, abrangendo várias facetas do mesmo assunto. (MARCONI E LAKATOS (2002))

Na série de perguntas de múltipla escolha, foi utilizado o modelo de perguntas de estimacão ou avaliacaão.

Perguntas de estimacão ou avaliacaão. Consistem em emitir um julgamento por meio de uma escala com vários graus de intensidade para um mesmo item. As respostas sugeridas são quantitativas e indicam um grau de intensidade crescente ou decrescente. (MARCONI E LAKATOS (2002))

Com isso, há necessidade de utilizar ferramentas para medir os dados observados a partir dos questionários. Marconi e Lakatos (2002) informam que para medir atitudes e opiniões há inúmeros tipos de escalas de mensuracão: nominal, ordinal e de intervalo.

Por meio das técnicas escalares pode-se transformar uma série de fatos qualitativos em uma série de fatos quantitativos ou variáveis, podendo-se aplicar processos de mensuracão e de análise estatística. (MARCONI E LAKATOS (2002))

Dentre as escalas de mensuracão de intervalo, há do tipo Lickert.

Escala de Intervalo. Indica, além das propriedades das escalas nominal e ordinal, a característica de unidades iguais de

mensuração.

...

Escala de Lickert. Tomando a escala de Thurstone como base, Lickert idealizou um método mais simples de construir escalas de atitudes, que não requer especialistas. (MARCONI E LAKATOS (2002))

Deste modo, utilizou-se a escala Lickert para analisar os dados aferidos por meio da aplicação do questionário.

### 3.2 Características da organização

O MPDFT – Ministério Público Federal do Distrito Federal e Territórios – é um dos ramos do MPU – Ministério Público Federal, conforme previsão na Carta Magna de 1988.

Art. 127. O Ministério Público é instituição permanente, essencial à função jurisdicional do Estado, incumbindo-lhe a defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis.

§ 1º São princípios institucionais do Ministério Público a unidade, a indivisibilidade e a independência funcional.

§ 2º Ao Ministério Público é assegurada autonomia funcional e administrativa, podendo, observado o disposto no art. 169, propor ao Poder Legislativo a criação e extinção de seus cargos e serviços auxiliares, provendo-os por concurso público de provas ou de provas e títulos, a política remuneratória e os planos de carreira; a lei disporá sobre sua organização e funcionamento.

§ 3º O Ministério Público elaborará sua proposta orçamentária dentro dos limites estabelecidos na lei de diretrizes orçamentárias.

§ 4º Se o Ministério Público não encaminhar a respectiva proposta orçamentária dentro do prazo estabelecido na lei de diretrizes orçamentárias, o Poder Executivo considerará, para fins de consolidação da proposta orçamentária anual, os valores aprovados na lei orçamentária vigente, ajustados de acordo com os limites estipulados na forma do § 3º. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004)

§ 5º Se a proposta orçamentária de que trata este artigo for encaminhada em desacordo com os limites estipulados na forma do § 3º, o Poder Executivo procederá aos ajustes necessários para fins de consolidação da proposta orçamentária anual.

§ 6º Durante a execução orçamentária do exercício, não poderá haver a realização de despesas ou a assunção de obrigações que extrapolem os limites estabelecidos na lei de diretrizes orçamentárias, exceto se previamente autorizadas, mediante a abertura de créditos suplementares ou especiais.

Art. 128. O Ministério Público abrange:

- I - o Ministério Público da União, que compreende:
- a) o Ministério Público Federal;
  - b) o Ministério Público do Trabalho;
  - c) o Ministério Público Militar;
  - d) o Ministério Público do Distrito Federal e Territórios;

Apesar de haver algumas confusões, o MPDFT pertence à esfera federal e à administração pública direta. A justificativa está ampara na Carta de 1988, no artigo 21, inciso XIII, que informa a competência da União de organizar e manter o Poder Judiciário, o Ministério Público do Distrito Federal e dos Territórios e a Defensoria Pública dos Territórios.

Paulo e Alexandrino (2013) ensinam que a Constituição Federal situa o Ministério Público em capítulo especial, fora da estrutura dos demais Poderes da República, certamente como meio de explicitar sua autonomia e independência.

O MPU é regido pela Lei Complementar nº 75/1993 que dispõe sobre a organização, as atribuições e o estatuto do Órgão. No Capítulo IV, Seção I, arts. 153 e 154, pode-se visualizar quais Órgãos compõem o MPDFT.

Art. 153. São Órgãos do Ministério Público do Distrito Federal e Territórios:

- I – o Procurador-Geral de Justiça;
- II – o Colégio de Procuradores e Promotores de Justiça;
- III – o Conselho Superior do Ministério Público do Distrito Federal e Territórios;
- IV – a Corregedoria do Ministério Público do Distrito Federal e Territórios;
- V – as Câmaras de Coordenação e Revisão do Ministério Público do Distrito Federal e Territórios;
- VI – os Procuradores de Justiça;
- VII – os Promotores de Justiça;
- VIII – os Promotores de Justiça Adjuntos.

Art. 154. A carreira do Ministério Público do Distrito Federal e Territórios é constituída pelos cargos de Procurador de Justiça, Promotor de Justiça e Promotor de Justiça Adjunto.

Parágrafo único. O cargo inicial da carreira é o de Promotor de Justiça Adjunto e o último o de Procurador de Justiça.

O MPDFT – cuja missão é promover a justiça, a democracia, a cidadania e a dignidade humana, atuando para transformar em realidade os direitos da sociedade; e, a visão é consolidar-se como referência na proteção dos direitos do cidadão e na promoção da justiça, atuando com eficiência e transparência, a partir da integração com a sociedade – é composto por procuradorias e promotorias de justiça. Conforme disponível em sítio próprio, as Procuradorias de Justiça atuam na 2ª

instância e fiscalizam a aplicação da Lei nos processos de natureza cível e criminal perante o Tribunal de Justiça. Quanto às áreas de atuação, dividem-se em Procuradorias de Justiça Cíveis, Procuradorias de Justiça Criminais, Procuradorias de Justiça Criminais Especializadas e Procuradoria Distrital dos Direitos do Cidadão. E as Promotorias de Justiça são as portas de acesso dos cidadãos ao Ministério Público para resolverem problemas em diversas áreas jurídicas, como infância e juventude, consumidor, crime, educação, infância, saúde, entorpecentes, família, meio ambiente, patrimônio público, entre várias outras. As promotorias atuam junto aos juízes de Direito de 1ª Instância e estão presentes em Brasília e nas cidades de Brazlândia, Ceilândia, Gama, Núcleo Bandeirante, Paranoá, Planaltina, Samambaia, Santa Maria, São Sebastião, Sobradinho e Taguatinga.

O MPDFT é composto por membros, servidores – analistas e técnicos – de diversas especialidades. Conforme informações disponíveis no Portal de Transparência do MPDFT, em setembro de 2015, o Órgão contava com 2.116 integrantes que estão lotados em diversos locais: procuradorias e promotorias de justiça no Edifício Sede, departamentos administrativos, médicos e de tecnologia, promotorias nas cidades administrativas. Apesar de o Órgão contar com o trabalho de terceirizados, de requisitados e de estagiários, eles não compõem a estatística deste trabalho.



**Cargos Vagos e Ocupados  
setembro/2015**

<b>MEMBROS DO MINISTÉRIO PÚBLICO DO DF E TERRITÓRIOS</b>			
<b>Cargos</b>	<b>Existentes</b>	<b>Ocupados</b>	<b>Vagos</b>
Procurador de Justiça	40	40	0
Promotor de Justiça	301	284	17
Promotor de Justiça Adjunto	88	60	28
<b>Total Membros</b>	<b>429</b>	<b>384</b>	<b>45</b>

<b>SERVIDORES DO MINISTÉRIO PÚBLICO DO DF E TERRITÓRIOS</b>			
<b>Cargos</b>	<b>Existentes</b>	<b>Ocupados</b>	<b>Vagos</b>
Analista do MPU/Apoio Técnico Especializado/Gestão Pública	62	57	5
Analista do MPU/Perícia/Arquitetura	11	10	1
Analista do MPU/Apoio Técnico-Administrativo/Arquivologia	6	6	0
Analista do MPU/Apoio Técnico-Administrativo/Biblioteconomia	7	7	0
Analista do MPU/Apoio Técnico-Administrativo/Educação	1	1	0
Analista do MPU/Perícia/Biologia	1	1	0
Analista do MPU/Apoio Técnico-Administrativo/Comunicação Social	8	8	0
Analista do MPU/Perícia/Contabilidade	20	19	1
Analista do MPU/Apoio Técnico Especializado/Finanças e Controle	1	1	0
Analista do MPU/Perícia/Economia	5	5	0
Analista do MPU/Perícia/Engenharia Agrônômica	2	2	0
Analista do MPU/Perícia/Engenharia Ambiental	3	3	0
Analista do MPU/Perícia/Engenharia Civil	14	14	0
Analista do MPU/Perícia/Engenharia Elétrica	6	5	1
Analista do MPU/Perícia/Engenharia Florestal	3	2	1
Analista do MPU/Perícia/Engenharia Mecânica	3	3	0
Analista do MPU/Perícia/Engenharia Sanitária	2	2	0
Analista do MPU/Apoio Técnico-Administrativo/Estatística	5	5	0
Analista do MPU/Perícia/Geologia	1	1	0
Analista de Informática - Banco de Dados	0	0	0
Analista do MPU/Tecnologia da Informação e Comunicação/Desevolvimento de Sistemas	39	37	2
Analista do MPU/Tecnologia da Informação e Comunicação/Suporte e Infraestrutura	26	26	0
Analista do MPU/Perícia/Medicina do Trabalho	1	1	0
Analista do MPU/Perícia/Medicina	2	2	0
Analista do MPU/Apoio Técnico Especializado/Planejamento e Orçamento	7	7	0
Analista do MPU/Medicina/Cardiologia	2	2	0
Analista do MPU/Medicina/Clinica Médica	9	9	0
Analista do MPU/Medicina/Fisiatria	1	1	0
Analista do MPU/Medicina/Ginecologia	1	1	0
Analista do MPU/Saúde/Odontologia	7	7	0
Analista do MPU/Saúde/Psicologia	24	22	2
Analista do MPU/Saúde/Enfermagem	1	1	0
Analista do MPU/Medicina/Psiquiatria	3	2	1
Analista do MPU/Saúde/Serviço Social	25	25	0
Analista do MPU/Apoio Jurídico/Direito	439	419	20
<b>Total Analistas</b>	<b>748</b>	<b>714</b>	<b>34</b>
Técnico do MPU/Apoio Técnico-Administrativo/Administração	878	853	25
Técnico do MPU/Apoio Técnico-Administrativo/Edificação	12	12	0
Técnico do MPU/Apoio Técnico-Administrativo/Orçamento	3	3	0
Técnico do MPU/Apoio Técnico-Administrativo/Segurança Institucional e Transporte	114	94	20
Técnico do MPU/Apoio Técnico-Administrativo/Tecnologia da Informação e Comunicação	46	42	4
Técnico do MPU/Saúde/Saúde	1	1	0
Técnico do MPU/Saúde/Enfermagem	7	7	0
Técnico do MPU/Saúde/Saúde Bucal	6	6	0
<b>Total Técnicos</b>	<b>1.067</b>	<b>1.018</b>	<b>49</b>
<b>Total Geral Servidores</b>	<b>1.815</b>	<b>1.732</b>	<b>83</b>

Fonte: MENTORH - Sistema de Gestão de Pessoas - DGP e Relatório Físico - 09/2015  
Data da Última Atualização: 15/10/2015

*Tabela 1 Tabela quantitativa de membro e servidores no MPDFT.  
Fonte: Portal de Transparência – MPDFT.*

### 3.3 Participantes no processo de pesquisa

Inicialmente, Cinara Maria Carneiro Rocha – chefe do Departamento de Gestão de Pessoas – DGP, com o Hugo Bittencourt de Oliveira Rozendo – chefe da Secretaria de Educação Corporativa – SECOR, tomaram conhecimento da respectiva pesquisa.

Maria Júlia Pantoja, chefe do Escritório de Gestão por Competências – GCOM, orientou na busca de informações a respeito do setor. E, posteriormente, por meio de uma entrevista informal foram esclarecidos os objetivos gerais e específicos da pesquisa e elaborado o questionário. Gil (1987) explica o conceito de entrevista informal.

Este tipo de entrevista é o menos estruturado possível e só se distingue da simples conversação porque tem como objetivo básico a coleta de dados. O que se pretende com entrevistas deste tipo é a obtenção de uma visão geral do problema pesquisado, bem como a identificação de alguns aspectos da personalidade do entrevistado. (GIL, 1987)

A equipe do GCOM validou preliminarmente o questionário formulado. Neste dia, estavam presentes, além da Maria Júlia, 03 (três) servidores ocupantes do cargo de técnico administrativo.

Também, participaram no processo de construção da pesquisa a Promotora de Justiça Ana Luíza Lobo Leão Ozório, chefe da Assessoria de Políticas Institucionais – API; e, o Promotor de Justiça Wagner de Castro Araújo, diretor geral do Órgão. A solicitação para a utilização dos dados da pesquisa e para o envio de e-mails aos participantes, como pode ser observados nos Apêndices A e B, foram autorizados por eles, respectivamente.

Para concluir o questionário, a equipe do Escritório de Gestão por Competências revalidou o questionário com 10 (dez) questões afirmativas.

Nesta pesquisa, para responderem ao questionário, foram selecionados somente os membros e servidores ativos do Órgão, no total de 2.116 servidores.

### 3.4 Procedimentos de coleta

A coleta de dados é uma etapa da pesquisa em que se colhem todas as informações necessárias para a construção de conhecimento. Marconi e Lakatos (2012) classificam esta etapa da pesquisa como uma tarefa cansativa e que toma mais tempo do que se espera; e, enfatizam a necessidade do rigoroso controle na aplicação dos instrumentos da pesquisa para que sejam evitados erros e defeitos resultantes de entrevistadores inexperientes ou de informantes tendenciosos. Eles listam as técnicas de pesquisa a serem utilizadas conforme as circunstâncias ou com o tipo de investigação: coleta documental; observação, entrevista, questionário, formulário, medidas de opiniões e de atitudes, técnicas mercadológicas, testes, sociometria, análise de conteúdo, história de vida.

Assim a cooperação dos participantes é essencial neste processo. Gil (2002, apud FESTINGER E KATZ, 1974) sugere vários procedimentos capazes de auxiliar nesse intento: buscar apoio das lideranças locais, aliar-se a pessoas ou a grupos que tenham interesse na pesquisa, fornecer aos membros da comunidade as informações obtidas, preservar a identidade dos respondentes.

A utilização das técnicas de pesquisa de coleta documental, de entrevista e de questionário foi necessária para a juntada de dados.

Logo, a busca por informações para enriquecer o trabalho foi primordial neste processo. Pesquisas bibliográficas, normas legais, documentos e cartilhas publicados pelo MPDFT serviram de embasamento para justificar o direcionamento das atividades.

O questionário foi elaborado em 01/10/2015, com a participação da Professora Maria Júlia Pantoja, chefe da GCOM. Após, foi reformulado, validado e testado com a equipe do Escritório de Gestão por Competências do MPDFT e disponibilizado, com os devidos ajustes, somente em 29/10/2015.

Após essa etapa, foi elaborado um requerimento, disponível no Apêndice A, destinado a Promotora de Justiça Ana Luíza Lobo Leão Osório, assessora de

políticas institucionais, para solicitar autorização para utilizar os dados colhidos por meio do questionário aplicado no âmbito do MPDFT.

Além disso, também foi encaminhado memorando à Diretoria Geral, que se encontra no Apêndice B, a fim de solicitar autorização para o envio de e-mails, temporariamente, entre os dias 04/11/2015 a 11/11/2015, aos membros e servidores ativos.

O questionário foi elaborado por meio dos recursos disponibilizados no sítio eletrônico <https://pt.surveymonkey.net/home/>. A ferramenta *SurveyMonkey* é um software que permite criar questionários e pesquisas online de diversos assuntos e transformar os resultados em relatórios gráficos.

Ele foi aplicado entre os dias 04/11/2015 a 12/11/2015. Foram enviados os e-mails, o qual consta no Apêndice C, no intervalo de dois em dois dias. Nele, além de uma introdução a respeito da pesquisa, havia um link de acesso ao questionário: <https://pt.surveymonkey.com/r/GZH8F3C>.

O questionário foi estruturado da seguinte forma: 06 perguntas fechadas e de múltipla escolha para delimitar as características profissionais dos participantes; 10 afirmações utilizando escala do tipo Likert, com itens de: Concordo totalmente, Concordo, Nem Concordo Nem Discordo, Discordo totalmente; e, uma questão aberta fazer que o participante pudesse fazer algum comentário adicional sobre o tema da pesquisa ou sobre a própria pesquisa. Importante ressaltar que a identidade dos participantes foi preservada.

Do total de e-mails enviados – 2.116 – no período mencionado, alguns membros e servidores ativos não os receberam em virtude da caixa de entrada dos e-mails institucionais estarem cheias – em média 24 membros e 80 servidores não tomaram conhecimento da respectiva pesquisa. Assim, 2.012, 95,09% dos participantes a responderam.

Contudo, houve o registro de 561 participações – 27,88% dos que tomaram conhecimento da pesquisa, dentre elas somente 424 respostas – 75,58% – foram completas. Cabe ressaltar, que esta diferença contabilizada entre as participações e o registro de respostas completas deve-se ao fato de alguns participantes não terem

respondido todos os itens dos questionários, dentre elas pode-se especificar que 67 membros ignoraram a questão 02 em razão de ser uma pergunta específica do cargo de servidor; e, 04 servidores deixaram de respondê-la por motivos impossíveis de deduzir.

Assim, 20,04% do total de membros e servidores ativos responderam por completo o questionário.

Com a finalidade de definir o tamanho da amostra, uma margem de erro de 5% ou  $E=0,05$  foi definida.

Depois de estabelecida a margem de erro, é imprescindível descobrir o tamanho mínimo da amostra. Para isso, a fórmula de Barbetta (2006) foi utilizada, a qual é dada por:

$$n = \frac{N \cdot n_0}{N + n_0}, \quad \text{onde } n_0 = \frac{1}{E^2}.$$

Neste caso  $N=2116$ . Assim,  $n_0 = \frac{1}{0,0025}$ , ou seja,  $n_0 = 400$ . Dessa forma,  $n=336,4$ .

Ou seja, a amostra deveria ter no mínimo 337 participantes.

Sendo assim, admitindo que a taxa de respondentes ao questionário seria de cerca de 20%, o questionário deveria ser enviado a 1692 pessoas. Mas, como esse valor é próximo ao tamanho da população, e 337 é o tamanho mínimo da amostra, por segurança, o questionário foi enviado a todos.

Logo, serão analisadas todas as 424 respostas completas. Cabe ressaltar que os resultados alcançados refletem a opinião dos respondentes ao questionário.

### 3.5 Análise de dados

Sabe-se que a análise e a interpretação de dados constituem o núcleo central da pesquisa.

Análise (ou explicação) é a tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores. Essas relações podem ser "estabelecidas em função de suas propriedades relacionais de causa-efeito, produtor-produto, de correlações, de análise de conteúdo etc". (MARCONI E LAKATOS (2002))

...

Interpretação é a atividade intelectual que procura dar um significado mais amplo às respostas, vinculando-as a outros conhecimentos. Em geral, a interpretação significa a exposição do verdadeiro significado do material apresentado, em relação aos objetivos propostos e ao tema. Esclarece não só o significado do material, mas também faz ilações mais amplas dos dados discutidos. (MARCONI E LAKATOS (2002))

Os dados coletados por meio de pesquisas bibliográficas, normas legais, documentos e cartilhas publicados pelo MPDFT disponibilizados em sítios eletrônicos próprios serviram para justificar esta pesquisa e para a elaboração do questionário.

Assim, logo após o encerramento da aplicação do questionário foi possível confrontar as respostas registradas pelos participantes com as informações reunidas por meio da documentação mencionada.

### 3.6 Limitações do estudo

Imprescindível comentar que alguns fatores limitaram o campo de estudo, dentre eles os fatores: temporal e realização de entrevistas.

No que concerne ao aprofundamento do tema seria necessário uma abordagem mais direta com os participantes a fim de se esclarecer dúvidas a respeito do tema.

Outra limitação observada diz respeito à indisponibilidade de alguns participantes para participarem de entrevistas em razão de estarem em férias ou envolvidos em outras atividades. Assim, o fator temporal esteve presente em todas as etapas o que impediu a realização de outras atividades para o enriquecimento das informações expostas.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Neste capítulo, serão apresentados os resultados das questões disponibilizadas por meio do questionário enviado aos e-mails institucionais dos membros e servidores ativos do MPDFT, entre os dias 04/11/2015 a 12/11/2015. Com base nas informações observadas, será possível verificar se o objetivo do Órgão, nesta primeira etapa de implementação do modelo de Gestão por Competências, foi alcançado.

Assim, este tópico será subdividido em estudo sobre o público participante, sobre as respostas objetivas; e, por fim, sobre as respostas subjetivas para possibilitar o melhor entendimento a respeito da proposta de investigação.

### **4.1 Participantes**

A primeira parte do questionário aplicado no âmbito do MPDFT destinou-se a identificar o perfil do participante; contudo, a identidade foi preservada.

O MPDFT, com base nas informações contidas na Tabela 1, dispunha de 2.116 servidores – 384 membros e 1732 servidores de diversos cargos.

Observou-se que a maioria dos servidores não se dispôs a responder o questionário. Importante ressaltar que não há meios de afirmar quais os motivos os levaram a se abster deste processo, os quais podem variar desde a exiguidade de

tempo, desinteresse pelo tema, desmotivação, ausência por motivos de férias ou de licença.

Do total de membros e de servidores, houve o registro de 561 participações – 27,88%. Porém, 04 (quatro) participantes não registraram o cargo que ocupam. Observou-se que 11,31% correspondem à quantidade dos membros e 88,69%, a de servidores.

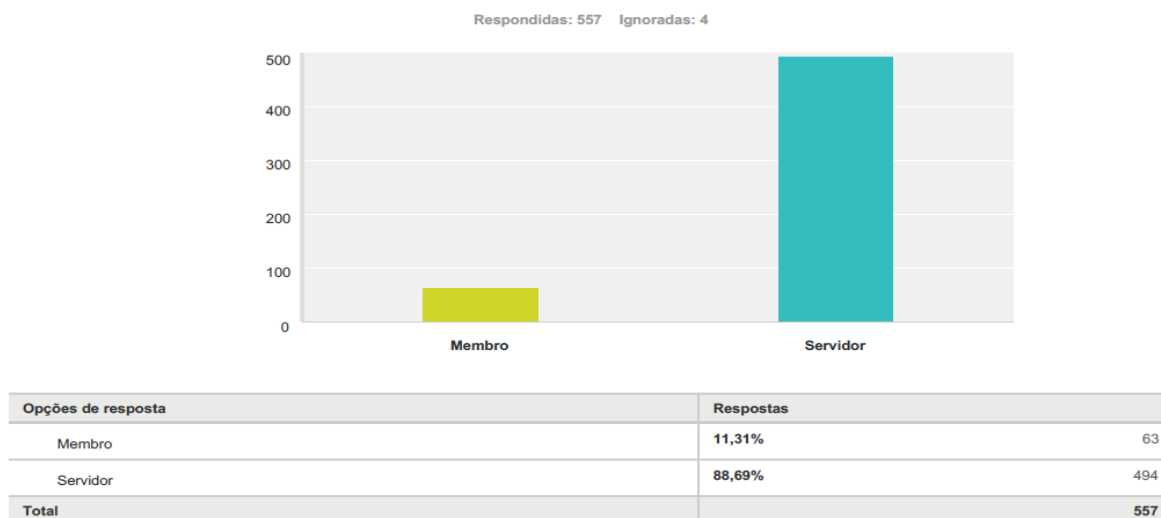


Figura 9 Questão 1: Qual o seu cargo?

Fonte: Questionário

No que diz respeito aos servidores, àqueles que ocupam o cargo de técnico tiveram uma maior participação em relação aos analistas. Estes corresponderam a 37,76%; e, aqueles a 62,24%. Das 71 participações ignoradas, estas correspondem aos membros do Órgão que não houve a necessidade de registrar as especificações do cargo.



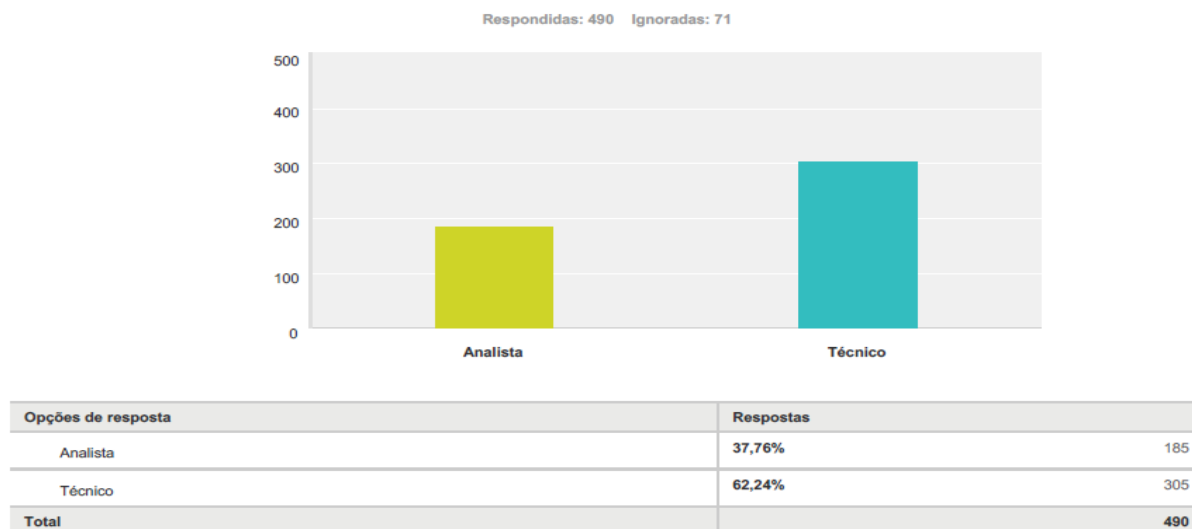


Figura 10 Questão 2: Se servidor, ocupa qual cargo?  
Fonte: Questionário

A idade da maioria dos participantes foi registrada entre 31 e 45 anos, o que correspondeu a 53,05% deles.

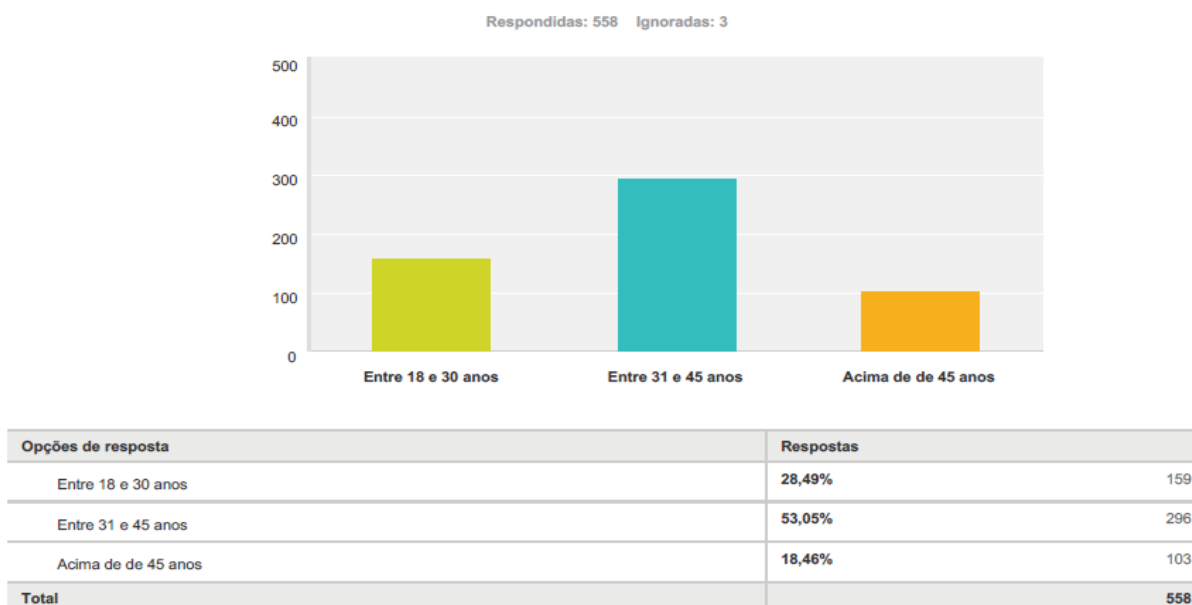


Figura 11 Questão 3: Qual o sua idade?  
Fonte: Questionário

A exigência normativa para o candidato ocupar o cargo de técnico administrativo é ter concluído o nível médio de ensino. Por meio desta pesquisa, observou-se que dos 305 participantes que responderam ocupar o cargo de técnico, somente 44 servidores possuem a capacitação exigida; o restante, escolaridade

superior. Percebeu-se, também, que a maioria dos participantes possui pós-graduação em seus registros funcionais.

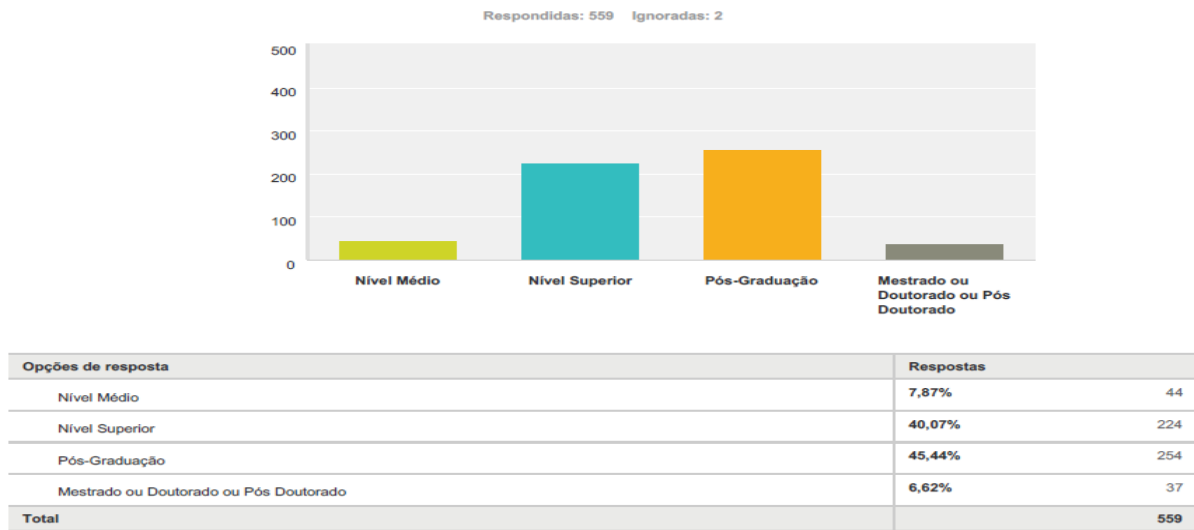


Figura 12 Questão 4: Qual seu grau de escolaridade?  
Fonte: Questionário

No próximo item, considerando apenas os participantes desta pesquisa, observou-se que, no Órgão, contém servidores, em sua maioria, com até 05 anos de serviço.

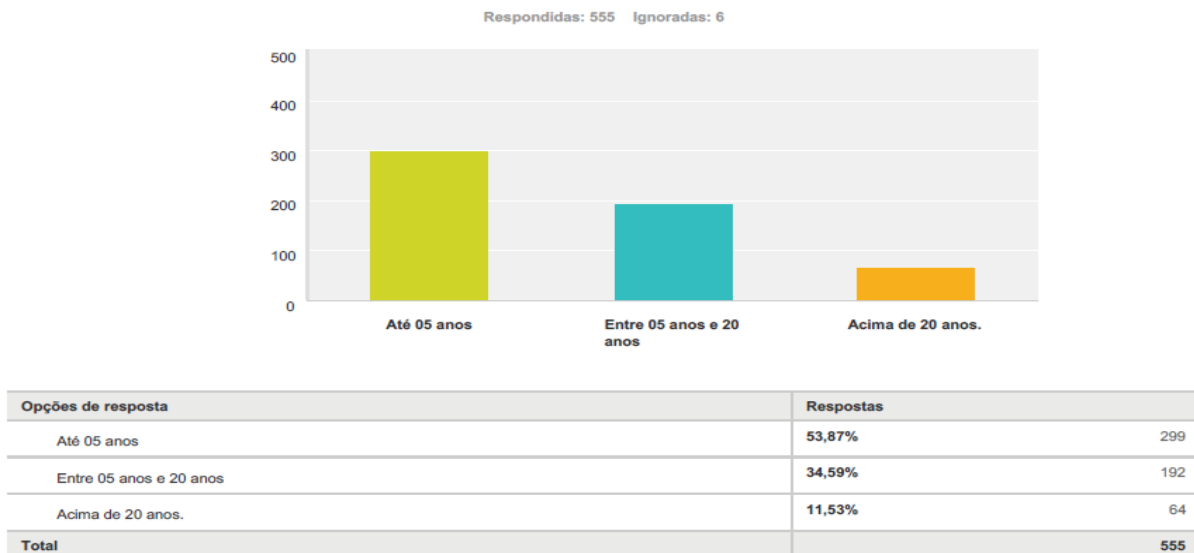


Figura 13 Questão 5: Qual tempo de serviço no MPDFT?  
Fonte: Questionário

E, nesta última questão, observou-se que 68,72% dos participantes não se envolveram no processo de implementação do modelo de Gestão por Competências. Cabe ressaltar que, conforme mencionado no subtópico “Formulação

do Problema”, 800 (oitocentos) participantes, entre membros e servidores, colaboraram para o mapeamento das competências comuns e análise das necessidades de capacitação, o que não se demonstrou nesta pesquisa.

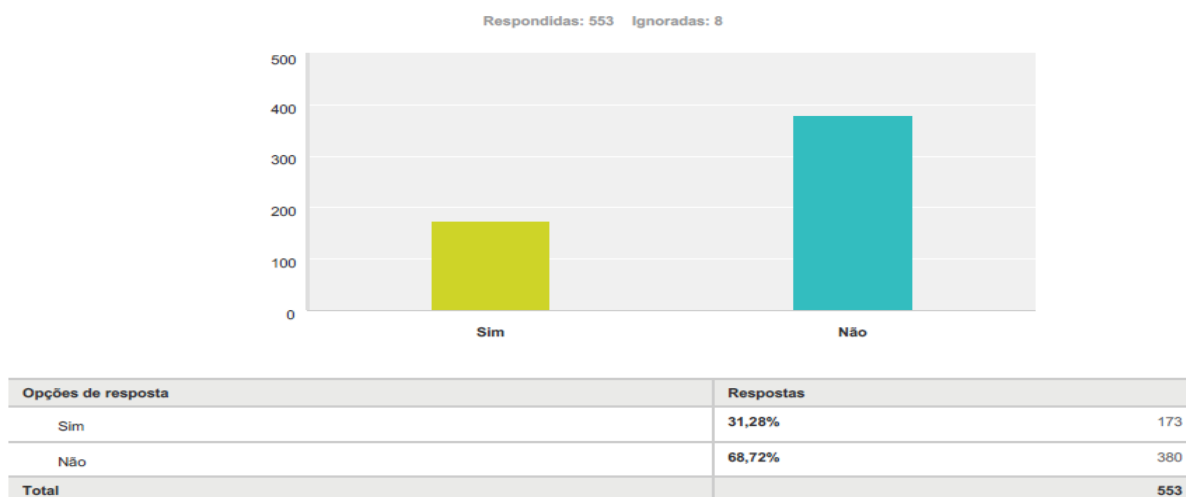


Figura 14 Questão 6: Participou do processo de mapeamento das competências comuns?  
Fonte: Questionário

Importante mencionar que as opiniões a seguir embasam-se na quantidade de respostas registradas no questionário. Não reflete a opinião de todos os membros e servidores do Órgão. Somente 561 dos 2.116 integrantes do Órgão, ou seja, 26,51% dispuseram a participar nesta etapa de investigação.

O MPDFT é um dos ramos do Ministério Público da União, conforme normatizado na Carta Magna de 1988. É um Órgão novo; contudo, com atuação condizente às exigências do mercado mundial.

A fim de se adequar a essas mudanças, o MPDFT adotou mudanças no modo de gerir os recursos e as pessoas, por meio da elaboração de um plano estratégico e adoção do modelo de Gestão por Competências.

Tendo em vista essas informações, o perfil dos integrantes do Órgão, com base nas respostas registradas, demonstrou tratar-se de um público jovem, no início de carreira no Órgão; mas, em sua maioria, com grau de escolaridade superior ao exigido pelo cargo. Assim, observou-se que 53,87% dos participantes ingressaram na carreira a menos de 05 anos. Chiavenato (2004) lista entre as vantagens do recrutamento externo, a inserção de sangue novo na organização é uma delas; isso quer dizer que os novos servidores provavelmente agregarão novos valores a ela, trazendo consigo disposição para promover a mudança cultural no Órgão. Conforme

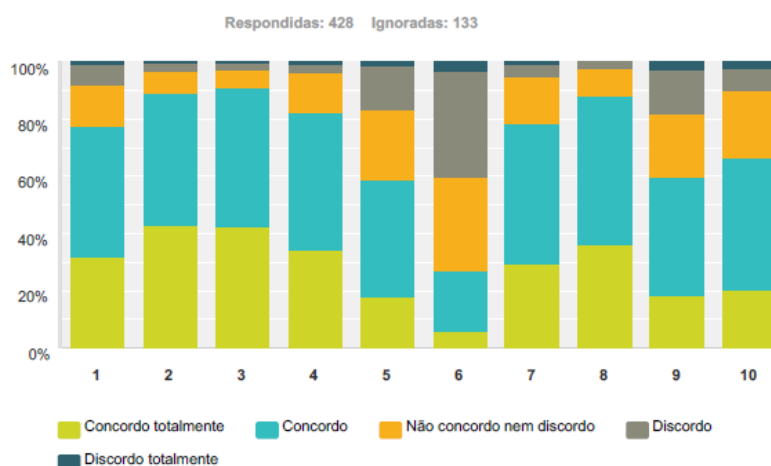
o percentual registrado, os servidores com pouco tempo de casa mostraram-se mais dispostos a responderem ao questionário.

No tocante à participação daqueles que contribuíram para o mapeamento das competências comuns, 68,72% dos que responderam ao questionário afirmaram não terem participado de nenhuma das etapas de mapeamento.

## **4.2 Análise das respostas objetivas**

Destinou-se a Parte II do questionário para a aplicação das 10 (dez) questões objetivas cujo objetivo foi conhecer a opinião dos integrantes do Órgão a respeito do tema estudado. O participante foi orientado a escolher apenas uma das alternativas de respostas. Foi utilizada a técnica Likert, que segundo Cunha (2007), é composta por um conjunto de frases (itens) em relação a cada uma das quais se pede ao sujeito que está a ser avaliado para manifestar o grau de concordância desde o discordo totalmente até ao concordo totalmente.

Dos 561 registros de participação, em média 424 colaboradores concluíram por completo a pesquisa, o que corresponde a 20,04% dos participantes. Porém, em algumas questões afirmativas, houve o registro de mais ou menos 424 respostas. Não há subsídios concretos para afirmar os motivos pelos quais alguns dos participantes (membros e servidores) deixaram de registrá-las.



	Concordo totalmente	Concordo	Não concordo nem discordo	Discordo	Discordo totalmente	Total
1	31,37% 133	45,99% 195	14,15% 60	7,55% 32	0,94% 4	424
2	42,62% 182	46,37% 198	7,73% 33	2,81% 12	0,47% 2	427
3	41,92% 179	48,95% 209	6,32% 27	2,11% 9	0,70% 3	427
4	34,19% 146	48,01% 205	13,58% 58	3,28% 14	0,94% 4	427
5	17,30% 73	41,00% 173	24,88% 105	15,40% 65	1,42% 6	422
6	5,62% 24	21,31% 91	32,32% 138	37,24% 159	3,51% 15	427
7	28,87% 123	49,53% 211	16,20% 69	4,23% 18	1,17% 5	426
8	36,00% 153	52,00% 221	9,65% 41	2,12% 9	0,24% 1	425
9	17,88% 76	41,41% 176	22,35% 95	15,53% 66	2,82% 12	425
10	20,05% 85	45,75% 194	24,06% 102	7,55% 32	2,59% 11	424

Figura 15 Questões objetivas de 01 a 10. Disponíveis no Apêndice D.  
Fonte: Questionário

*Questão 01 – “A implementação do modelo de Gestão por Competências é uma exigência no âmbito das instituições da administração pública brasileira.”*

O Decreto nº 5.707/2006 foi o marco legal para uma gestão baseada em resultados. O MPDFT, em respeito ao princípio da legalidade, readequou as ações às exigências normativas.

Sabe-se que esse decreto tem como objetivo instituir a política nacional de desenvolvimento de pessoal no âmbito das instituições da administração pública brasileira. Assim, pode-se perceber, conforme os dados coletados, que a maioria

tem ciência da existência de norma legal que exige a implementação desse modelo - 31,37% concordaram totalmente; e, 45,99%, concordam.

*Questão 02 – “A Gestão por competências facilita a orientação das pessoas no que diz respeito ao aprimoramento profissional no MPDFT.”*

O modelo de Gestão por Competências permite aprimorar os processos de capacitação, seleção, movimentação e avaliação das pessoas.

Apesar de ser um processo incipiente no Órgão, os membros e servidores reconhecem esse modelo como facilitador na gestão de pessoas no que tange aos processos de capacitação dos integrantes do MPDFT por meio de cursos internos e externos. Em torno de 380 de 427 participantes concordaram com a afirmação (42,62% - concordaram totalmente; 46,37% concordaram).

*Questão 03 – “A Gestão por competências auxilia na identificação e priorização das ações de desenvolvimento e capacitação no Órgão.”*

Fleury e Fleury (2001) resumem o modelo de Gestão por Competências como um saber agir responsável e reconhecido, que implica, entre outros, mobilizar ações para que os resultados agreguem valor tanto para a organização quanto para a sociedade.

A maioria dos participantes coaduna com a afirmativa acima. Das 427 respostas registradas, 41,92% concordaram totalmente e 48,95% concordaram. Isso reflete a consciência dos integrantes a respeito das atribuições que o GCOM tem de desenvolver.

*Questão 04 – “O modelo de Gestão por Competências busca/viabiliza a inovação dos processos e a mudança da cultura institucional.”*

O modelo de gestão por competência busca substituir o modelo tradicional de gestão de pessoas por uma mais dinâmica. Promover ações que geram valor organizacional e social é essencial para a instituição. Os participantes estão sensíveis a essa afirmação. A maioria, 48,01% de 427 participantes apenas concordaram com a ideia; e, 34,19%, concordaram. Isso demonstra que eles reconhecem, também, essa vantagem no modelo estudado.

*Questão 05 – “O modelo de Gestão por Competências é divulgado na instituição.”*

O Escritório de Gestão por Competências – GCOM – por meio de ações locais, divulgações no sítio eletrônico interno – *INTRANET*, envio de e-mails, palestras informa aos integrantes do MPDFT todas as ações desenvolvidas e as etapas futuras com o intuito de envolvê-los neste processo de construção da nova maneira de gerir as pessoas no Órgão. Não obstante a maioria concordarem totalmente – 17,30% e concordarem – 41% com a afirmação, houve registro superior de respostas, em relação às questões anteriores, nos itens “*não concordo nem discordo*” – 24,88% e “*discordo*” – 15,40% de 422 participações. Isso pode indicar que alguns integrantes não quiseram se posicionar a respeito da questão ou têm dificuldades em reconhecer quais ações estão relacionadas ao setor, respectivamente.

*Questão 06 – “O CONCEITO de Gestão por Competências é simples e de fácil compreensão por parte dos integrantes do MPDFT.”*

O conceito de Gestão por Competência é abordado por diversos administrativistas. Chiavenato (2006) define como um programa sistematizado e desenvolvido no sentido de definir perfis profissionais que proporcionem maior produtividade e adequação aos negócios. O MPDFT, na Cartilha Projeto Competências distribuídas aos integrantes do Órgão, informa que competências envolvem as capacidades – *CHA's* – necessárias ao desempenho efetivo das atribuições dos membros e servidores mobilizadas em favor da organização em busca de vantagem competitiva.

Embasado nos registros, verifica-se que os integrantes do Órgão que responderam à pesquisa – frisa-se que 68,72% dos que responderam ao questionário afirmaram não terem participado de nenhuma das etapas de mapeamento – necessitam compreender com maior clareza o conceito do modelo de Gestão por Competências. Dos 427 participantes, o registro nos itens “*discordo*”, “*discordo totalmente*”, respectivamente, 37,24%, 3,51% foram superiores se comparadas as outras questões.

*Questão 07 – “O Modelo de Gestão por Competências auxilia no desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes alinhadas à missão do MPDFT.”*

A maioria dos participantes que responderam – 426 – demonstrou conhecimento referente aos objetivos do modelo de Gestão por Competências.

Nesta questão, 49,53% dos participantes responderam que concordam com a afirmativa; e, 28,87%, concordam totalmente. O interessante é que esta questão indica que os integrantes têm consciência dos objetivos do modelo; contudo, sentem dificuldades em compreendê-lo por considerá-lo complexo.

*Questão 08 – “O mapeamento das competências é benéfico para a construção de ações e de programas para facilitar a Gestão de Pessoas no MPDFT.”*

Em 2014, na primeira etapa de implantação do modelo de Gestão por Competências no MPDFT, foram mapeadas as competências comuns. Membros e servidores foram envolvidos neste processo de construção de conhecimento para identificá-las. Dentre os métodos e técnicas de pesquisa utilizadas, pode-se citar: análise documental, validação, grupos de foco e análise de necessidade de capacitação.

A maioria dos 425 participantes que registraram as respostas, 36% concordaram totalmente e 52% concordaram, reconhecem os benefícios, oriundos do mapeamento das competências, para uma gestão de pessoas efetiva.

*Questão 09 – “A implementação da Gestão por Competências realiza-se de forma participativa, envolvendo os integrantes do Órgão no processo de construção coletiva.”*

O envolvimento dos integrantes do Órgão é vital para o sucesso da adoção do modelo de Gestão por Competências. Sensibilizá-los para contribuir com conhecimento e experiências tornará o processo mais ágil. Brambilla, Kaercher e Souza (2014) afirmam que o processo se implementa por etapas; e, Moscovici (2002) ressalta que a interação dos integrantes da organização é a que mais influencia no rumo das atividades e nos resultados almejados. Assim, 17,88% e 41,41% de 425 participantes, respectivamente, concordaram totalmente e concordaram com a afirmativa. Isso revela que os integrantes compreendem a necessidade de participarem do processo de implementação do modelo objeto deste estudo.



*Questão 10 – “A ferramenta será aplicada visando empoderar os integrantes do Órgão, tendo em vista a necessidade de maior eficiência das instituições públicas na realização de seus objetivos.”*

O modelo de Gestão por Competências visa desenvolver as competências comuns e gerenciais dos integrantes do Órgão para que a atuação profissional seja compatível com a missão institucional. Esse modelo permite aprimorar os processos de gestão de pessoas: capacitação, seleção, movimentação e avaliação das pessoas. O termo “empoderar” visa qualificar os integrantes de forma que a atuação profissional resulte em valores sociais e organizacionais. Ainda que 20,05% concordem totalmente e 45,75% concordem com a afirmação; 24,06% de 424 participantes não se posicionaram quanto à questão. Isso pode indicar que eles não apresentam uma posição definida com relação à afirmativa.

### **4.3 Análise das respostas subjetivas**

Para finalizar o questionário, foi disponibilizado um espaço para que os participantes pudessem registrar algum comentário adicional sobre o tema da pesquisa ou sobre a própria pesquisa. Os comentários, que serão mantidos em sigilo, totalizaram 86 (oitenta e seis) registros.

Os comentários serão divididos em blocos conforme a ideia central, que serão destacados por meio da fonte em itálico para facilitar a identificação deles. Impende lembrar que a identidade dos participantes foi resguardada, por isso não há como saber se a opinião pertencente ao membro ou ao servidor.

O modelo de Gestão por Competências, como informado anteriormente, tem por finalidade desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das atividades organizacionais com vistas a gerar resultados para a organização e para a sociedade. Assim, algumas observações, referentes aos comentários, serão elencados abaixo, organizados em 06 (seis) grupos temáticos qualitativo, que respaldam a análise quantitativa (dados do questionário objetivo).

- 1) Conhecimento teórico e compreensão do tema.

*["Percebo a gestão de competências como algo muito positivo, ... passa pela valorização das pessoas, ...; pela valorização das relações entre as pessoas da organização e pela busca de uma maior eficiência para o alcance dos objetivos maiores da organização."]*

*["... . Uma pessoa é competente quando, entrega e agrega valor ao negócio .... Competência é a capacidade de uma pessoa gerar resultados dentro dos objetivos organizacionais. (DUTRA, 2004)"]*

*["A Gestão por Competências é de significativa importância ... no que tange a capacitação dos servidores naquelas competências identificadas como comuns."]*

*["... a implantação da Gestão de Competências fica comprometida em função da alta rotatividade de servidores, ...."]*

*["Penso que a Gestão por Competências é excelente na teoria, mas sua prática é complexa e difícil, principalmente para a Administração Pública."]*

## 2) Necessidade de engajamento dos integrantes ao processo de mudança.

*["..., o próprio conhecimento sobre o modelo é de suma importância para que haja adesão de membros e servidores." ]*

*["... significa dizer que todos os servidores conhecem a missão e a visão da instituição, após se conseguir a participação efetiva de todos os servidores pode-se dizer que se iniciou o processo de gestão por competências. ... Para consolidar este modelo de gestão é necessário que se envolvam muitos agentes, além de estudos e bastante comunicação para que funcione adequadamente."]*

*["Deve-se envolver as chefias no processo de gestão por competências e encontrar estratégias para quebrar as resistências."]*

*["Acredito que gestão por competência é um tema amplo e de suma importância, porém, somente quando os membros quiserem entender a importância, teremos efetividade na aplicação da gestão."]*

## 3) Distorção do entendimento do conceito de competência e da finalidade do modelo.

*["Gestão por competência envolveria, em primeiríssima etapa, o conhecimento da competência de cada um, para colocar a pessoa certa no lugar certo. ...]*

*["... avaliados têm a expectativa de que suas qualificações sejam levadas em consideração para a definição da lotação.."]*

## 4) Necessidade de profissionalização.

*["Acredito que a implantação da Gestão por Competências será importante para que a ocupação dos cargos de chefias seja feita com base na formação dos servidores. ..."]*

*["... Gestão por Competências é um facilitador para o desenvolvimento do Órgão e das organizações..."]*

5) Não entendimento de que o modelo é um processo contínuo em fase de implementação.

*["..., a Gestão por Competências ainda não reproduz sua eficácia no serviço público federal, ..."]*

*["... no MPDFT ainda não foi instituída, na prática, ..., pelo menos eu não a vivencio onde trabalho."]*

*["... acho que a maioria ..., não tem conhecimento do que realmente é a gestão por competência ... acho que falta entender a prática."]*

*["Não vejo com clareza se o programa de gestão por competências no MPDFT está chegando até a ponta na área fim. ..."]*

*["... até hoje não sei o que efetivamente mudou na área-fim."]*

*["... Infelizmente, os processos são burocráticos e o mapeamento fica somente no papel."]*

*["... não consigo ver mudanças práticas."]*

*["A ideia de gestão por competência é excelente. Sua efetivação, contudo, nunca vi."]*

*["Atualmente, a Gestão de Pessoas por Competências é o melhor modelo de gestão em qualquer organização. No MPU eu não sei o quão implementado isso pode ser...."]*

6) Ênfase na divulgação.

*["... Na minha opinião, a implementação no MPDFT deveria ser mais divulgado, ...."]*

*["A gestão por competências ..., conceito e modelo, não foi amplamente divulgada no MPDFT, ..."]*

*["É importante a divulgação da finalidade do modelo de Gestão por Competências ..."]*

*["... a divulgação do Modelo de Gestão por Competência não é tão eficiente. ..."]*

*["... deficiência na divulgação das propostas, numa linguagem de fácil entendimento."]*

Diante dessas citações observa-se que apesar de alguns participantes dominarem o tema explorado, há a necessidade dos integrantes conhecerem e aderirem ao processo de mudança na forma de gerir pessoas com base em competências.

Por outro lado, e tendo em vista que os participantes do estudo em sua maioria não compuseram a amostra de envolvidos no processo de mapeamento até então executado, verificou-se algum desconhecimento sobre o tema. Confundiram a finalidade do modelo de Gestão por Competências – desenvolver as competências, habilidades e atitudes necessárias ao exercício da função. Essa confusão talvez ocorra devido ao conceito jurídico do termo competência estar alinhado às atribuições a serem desenvolvidas.

#### competência1

... 1 Capacidade legal, que um funcionário ou um tribunal tem, de apreciar ou julgar um pleito ou questão. 2 Faculdade para apreciar e resolver qualquer assunto. 3 Aptidão, idoneidade. 4 Presunção de igualdade. 5 Concorrência, confronto. 6 Conflito, luta, oposição. Antôn (acepções 1, 2 e 3): incompetência.

#### competência2

... Para a teoria gerativa, capacidade que tem o falante nativo de uma língua para entender e produzir um número infinito de orações. (MICHAELIS)

Chamou a atenção, também, pelo fato de alguns participantes demonstrarem a preocupação de o modelo de Gestão por Competências não alcançar os integrantes do MPDFT que desempenham atividades da área fim; como também, não notarem os trabalhos desenvolvidos pelo GCOM.

Por último, alguns participantes expuseram a descrença na efetividade do modelo de Gestão por Competências no MPDFT em razão de não perceberem o envolvimento dos membros e dos servidores neste processo de implementação do modelo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou analisar a percepção dos integrantes do Ministério Público do Distrito Federal e Territórios acerca da implementação do conceito de Gestão por Competências no Órgão por meio da análise documental, de pesquisa bibliográfica, entrevista indireta e aplicação de questionário; bem como, colaborar com a instituição para, se necessário, fazer os devidos ajustes e enriquecer o processo de implantação como um todo.

E, para enriquecer o objetivo geral, analisou-se os conceitos relacionados ao tema, expôs-se as atividades executadas para identificar as competências comuns, descreveu-se as competências comuns mapeadas; e, relacionou-se as ações realizadas após a adoção do modelo.

Após a conclusão da primeira etapa de implementação – mapeamento das competências comuns – o GCOM procedeu a análise de necessidade de capacitação, conforme as Figuras 07 e 08.

Quanto ao questionário aplicado, as perguntas foram elaboradas para tentar entender se os integrantes identificaram a presença desta mudança de paradigmas no Órgão. Aqueles que ocupam o cargo de técnicos demonstraram maior interesse pela pesquisa o qual pode se justificar por eles estarem diretamente ligados às atividades administrativas; contudo, a participação de membros e analistas foi primordial para as conclusões a seguir.

No tocante ao entendimento teórico do tema, alguns participantes demonstraram conhecimento, mas ressaltaram a imprescindibilidade de envolver o grupo de servidores do Órgão para que as ações não percam a efetividade.

Outro dado que chamou a atenção foi a insatisfação dos que responderam em não perceberem as ações executadas em razão da implementação do modelo, pelos seguintes motivos: membros não aderirem os ditames do modelo, falta de comunicação, ações não atingirem as atividades finalísticas do Órgão. Talvez isso se deva ao fato de que 68,72% dos que responderam ao questionário não fizeram parte da significativa amostra do processo de implementação coletivo do modelo.

Cabe lembrar que o modelo é um processo contínuo que está sendo implantado de forma participativa.

Então, em uma análise conjunta das respostas objetivas com as subjetivas, pode-se comprovar o fato mencionado. Houve um maior registro de desconhecimento pelos participantes das ações de divulgação e do reconhecimento da complexidade conceitual do modelo; e, não percebem o envolvimento deles nos processos de implementação e de construção de pensamentos.

Em 24/10/2014, ocorreu a reunião de entrega de resultados. A administração superior apresentou, com a equipe do Escritório de Gestão por Competências, os primeiros resultados alcançados para os integrantes convidados.

No entanto, percebe-se a necessidade de enfatizar, seja por meio de reuniões ou do envio de e-mails, que o processo de implantação finalizou a primeira etapa – mapeamento das competências comuns. Informar aos integrantes do Órgão que, ainda há outras ações a serem executadas e que o envolvimento de todos é indispensável para o sucesso do modelo.

Cabe ressaltar que o modelo de implantação no MPDFT é incipiente e nessa primeira etapa podem-se observar algumas falhas a serem corrigidas para que todo o projeto atinja os objetivos esperados.

Como sugestão, inicialmente, o Escritório de Gestão por Competências poderá solicitar mudanças no sítio eletrônico interno para que seja disponibilizado um link de fácil acesso aos integrantes do Órgão a fim de que sejam, com frequência, publicadas explicações sobre o tema, sobre as ações executadas e sobre as futuras atividades do setor, sem esquecer-se de publicar os resultados delas. Imprescindível lembrar que o envolvimento dos membros e servidores da instituição é primordial para o alcance dos objetivos predeterminados. Então, como observado, será necessário se aproximar mais dos colaboradores.

Cabe ressaltar que, em razão da exiguidade do tempo, não foi possível realizar entrevistas diretas com servidores que ocupam cargos de chefia no Órgão e promover encontros com os participantes para dirimir as dúvidas deles.

Os dados coletados neste trabalho poderão embasar estudos futuros; e, também servir de subsídios para que o GCOM faça os devidos ajustes com vistas a aprimorar o processo de implantação.

Conclui-se que os integrantes do Órgão – representado por aqueles que responderam ao questionário, o qual não reflete a opinião de todos – apesar de reconhecerem a necessidade de mudanças de paradigmas no que diz respeito à gestão de pessoas embasada em competências, ainda não conseguem perceber a efetiva aplicação e benefícios do modelo na prática. Então, fica patente que o GCOM, setor responsável pelas tarefas de implantação do modelo, precisa aprimorar os meios de divulgação dos trabalhos executados no Órgão, promover atividades que potencializem o interesse dos membros e dos servidores em participar das ações de construção de pensamentos a fim de que alcance os objetivos com eficiência, eficácia e efetividade.

## REFERÊNCIAS

ALEXANDRINO, Marcelo; PAULO, Vicente. Direito Administrativo Descomplicado. 21ª ed., rev. e atual. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Editora Método, 2013.

ALYRIO, Rovigati Danilo. Métodos e Técnicas de Pesquisa em Administração. Volume único. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009.

BARBETTA, Pedro Alberto. Estatística Aplicada às Ciências Sociais. 6ª ed., Santa Catarina: Editora da UFSC, 2006.

BELFORT, Rhecycelle Mota; SILVA SANTOS, Ediana di Franco Matos da; TADEUCCI, Marilsa de Sá Rodrigues. Gestão por Competências: Um Novo Modelo de Gerenciamento. Artigo Gestão, Informação e Sociedade. Revista UNI. Imperatriz –MA. Ano 2. N. 2. Pág. 39-53. Janeiro/julho – 2012.

BERGUE, Sandro Trescastro. Gestão de pessoas em organizações públicas. 3ª ed. Caxias do Sul: Educs, 2010.

BRAMBILLA, Flávio Régio; KAERCHER, Adi Regina; SOUZA, Cleverson Hoss de. Implantação da gestão por competências: análise qualitativa no departamento industrial de



uma fabricante de cigarros. Revista Brasileira de Gestão e Inovação – Brazilian Journal of Management & Innovation v.1, n.2, Janeiro/Abril – 2014.

BRANDÃO, H.P., GUIMARÃES, T. A. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: Tecnologias Distintas ou Instrumentos de um Mesmo Construto? Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/.../1999\\_RH4.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/.../1999_RH4.pdf)>. Acesso em 20 out. 2015.

BRASIL, Avaliação de Gestão de Recursos Humanos no Governo – Relatório OCDE: Brasil 2010. Governo Federal. 2010. Disponível em: <[www.avozdocidadao.com.br/images/HR\\_Review\\_of\\_Brazil\\_2010.pdf](http://www.avozdocidadao.com.br/images/HR_Review_of_Brazil_2010.pdf)>. Acesso em: 06 out. 2015.

\_\_\_\_\_, Conselho Nacional do Ministério Público. Acordo de Resultados. Ação Nacional Estruturante – Multiplicando a Estratégia. Ministério Público – Ação Nacional 2011 – 2015. Florianópolis-SC. 2014. Disponível em: <[https://intranet.mpdfp.mp.br/portal/arquivos/pdf/gcom/NORMATIVOS/Acordo\\_CNMP\\_Gesto\\_por\\_Compentcias.pdf](https://intranet.mpdfp.mp.br/portal/arquivos/pdf/gcom/NORMATIVOS/Acordo_CNMP_Gesto_por_Compentcias.pdf)>. Acesso em 06 out. 2015.

\_\_\_\_\_, Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em 28 set. 2015.

\_\_\_\_\_, Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999. Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L9784.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9784.htm)>. Acesso em 06 out. 2015.

\_\_\_\_\_, Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm)>. Acesso em 22 set. 2015.

\_\_\_\_\_, Lei Complementar nº 75, de 20 de maio de 1993. Dispõe sobre a organização, as atribuições e o estatuto do Ministério Público da União. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp75.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp75.htm)>. Acesso em 22 out. 2015.

\_\_\_\_\_, Ministério Público da União. Portaria PGR nº 198 de 15 de abril de 2011. Regulamenta o Programa de Treinamento, Desenvolvimento e Educação do Ministério Público da União. Disponível em:< [www.uni.mpt.gov.br/wp-content/uploads/.../PORTARIA-198\\_2011.pdf](http://www.uni.mpt.gov.br/wp-content/uploads/.../PORTARIA-198_2011.pdf)>. Acesso em 22 out. 2015.

\_\_\_\_\_, Ministério Público do Distrito Federal e Territórios. Análise de Necessidades de Capacitação. Projeto Competências. Escritório de Gestão por Competências. Brasília-DF. 2014. Disponível em: <[https://intranet.mpdft.mp.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=701&Itemid=755](https://intranet.mpdft.mp.br/portal/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=701&Itemid=755)>. Acesso em 15 out. 2015.

\_\_\_\_\_, Ministério Público do Distrito Federal e Territórios. Conheça o MPDFT. Disponível em: <<http://www.mpdft.mp.br/portal/index.php/conhecampdft-menu>>. Acesso em 23 out. 2015.

\_\_\_\_\_, Ministério Público do Distrito Federal e Territórios. Gestão Estratégica 2010-2020. Disponível em: <<http://www.mpdft.mp.br/portal/index.php/gestaoestrategica20102020/357-projeto/7649-conheca-o-projeto>>. Acesso em 06 out. 2015.

\_\_\_\_\_, Ministério Público do Distrito Federal e Territórios. Novos servidores iniciam primeira ambientação com foco nas competências. Divisão de Jornalismo. 2015. Disponível em: <[https://intranet.mpdft.mp.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=7765:no-vos-servidores-iniciam-primeira-ambientacao-com-foco-nas-competencias&catid=11:noticias&Itemid=111](https://intranet.mpdft.mp.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=7765:no-vos-servidores-iniciam-primeira-ambientacao-com-foco-nas-competencias&catid=11:noticias&Itemid=111)>. Acesso em 23 out. 2015.

\_\_\_\_\_, Ministério Público do Distrito Federal e Territórios. Portaria Normativa nº 324, de 12 de junho de 2014. Altera a estrutura organizacional do Ministério Público do Distrito Federal e Territórios. Disponível em: <[https://intranet.mpdft.mp.br/bamp/arquivos/Portarias/Portarias\\_PGJ/2014/n2014\\_0324assinada.pdf](https://intranet.mpdft.mp.br/bamp/arquivos/Portarias/Portarias_PGJ/2014/n2014_0324assinada.pdf)>. Acesso em 29 set. 2015.

\_\_\_\_\_, Ministério Público do Distrito Federal e Territórios. Portaria Normativa nº 325, de 13 de junho de 2014. Institui o Projeto Competências no âmbito do Ministério Público do Distrito Federal e Territórios – MPDFT. Disponível em: <[https://intranet.mpdft.mp.br/bamp/arquivos/Portarias/Portarias\\_PGJ/2014/n2014\\_0325assinada.pdf](https://intranet.mpdft.mp.br/bamp/arquivos/Portarias/Portarias_PGJ/2014/n2014_0325assinada.pdf)>. Acesso em 29 set. 2015.

\_\_\_\_\_, Ministério Público do Distrito Federal e Territórios. Portaria Normativa nº 326, de 13 de junho de 2014. Define as atribuições do Escritório de Gestão por Competências no âmbito do MPDFT. Disponível em: <[https://intranet.mpdft.mp.br/bamp/arquivos/Portarias/Portarias\\_PGJ/2014/n2014\\_0326assinada.pdf](https://intranet.mpdft.mp.br/bamp/arquivos/Portarias/Portarias_PGJ/2014/n2014_0326assinada.pdf)>. Acesso em 29 set. 2015.

\_\_\_\_\_, Ministério Público do Distrito Federal e Territórios. Portaria Normativa nº 349, de 07 de novembro de 2014.

Regulamenta o Programa de Ambientação e de Formação Inicial de servidores no âmbito do Ministério Público do Distrito Federal e Territórios. Disponível em:

<[https://intranet.mpdft.mp.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=5729:portarias-normativas-publicadas-em-2014&catid=614:2014&Itemid=88](https://intranet.mpdft.mp.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=5729:portarias-normativas-publicadas-em-2014&catid=614:2014&Itemid=88)>. Acesso em 23 out. 2015.

\_\_\_\_\_, Ministério Público do Distrito Federal e Territórios. Projeto Gestão por Competências no MPDFT. Projeto Competências. Assessoria de Políticas Institucionais - API. Escritório de Gestão por Competências. Brasília-DF. 2014. Disponível em:

<[https://intranet.mpdft.mp.br/portal/arquivos/pdf/gcom/Sumrio\\_Executivo.pdf](https://intranet.mpdft.mp.br/portal/arquivos/pdf/gcom/Sumrio_Executivo.pdf)>. Acesso em 15 out. 2015.

\_\_\_\_\_, Ministério Público do Distrito Federal e Territórios. Projeto Competências. Setor de Elaboração de Projetos. Divisão de projetos. Brasília-DF. 2014. Disponível em:

<[https://intranet.mpdft.mp.br/portal/arquivos/pdf/SECPLAN/Projetos/PROJETO\\_COMPETENCIA\\_2\\_.pdf](https://intranet.mpdft.mp.br/portal/arquivos/pdf/SECPLAN/Projetos/PROJETO_COMPETENCIA_2_.pdf)>. Acesso em 29 set. 2015.

\_\_\_\_\_, Ministério Público do Distrito Federal e Territórios. Quais são os benefícios do modelo de Gestão por Competências no serviço público? Disponível em:

<[https://intranet.mpdft.mp.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=7433:quais-sao-os-beneficios-do-modelo-de-gestao-por-competencias-no-servico-publico&catid=703&Itemid=760](https://intranet.mpdft.mp.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=7433:quais-sao-os-beneficios-do-modelo-de-gestao-por-competencias-no-servico-publico&catid=703&Itemid=760)>. Acesso em 06 out. 2015.

\_\_\_\_\_, Ministério Público do Distrito Federal e Territórios. Quantidade de Cargos Efetivos Vagos e Ocupados. Portal de Transparência. Lei de Acesso à Informação. Disponível em:

<[http://www.mpdft.mp.br/transparencia/index.php?item=cargosVagosOcupados&resp=CARGOS\\_VAGOS\\_E\\_OCUPADOS](http://www.mpdft.mp.br/transparencia/index.php?item=cargosVagosOcupados&resp=CARGOS_VAGOS_E_OCUPADOS)>. Acesso em 22 out. 2015.

\_\_\_\_\_, Ministério Público do Distrito Federal e Territórios. Secor é criada para aprimorar capacitação. MPNEWS. Edição 8. Disponível em: <[https://intranet.mpdft.mp.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=7679:secor-e-criada-para-aprimorar-capacitacao&catid=683:institucional&Itemid=738](https://intranet.mpdft.mp.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=7679:secor-e-criada-para-aprimorar-capacitacao&catid=683:institucional&Itemid=738)>. Acesso em 23 out. 2015

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz. Gestão por competências e gestão do conhecimento. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração Geral e Pública. Série provas e concursos. 2ª Tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

\_\_\_\_\_. Gestão de Pessoas. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora Campus. 2004.

CUNHA, Luísa Margarida Antunes da. Modelos Rasch e Escalas de Likert e Thurstone na medição de atitudes. Universidade de Lisboa. Faculdade De Ciências. Departamento de Estatística e Investigação Operacional. Mestrado em Probabilidades e Estatísticas. Portugal: 2007.

FESTINGER, Leon; KATZ, Daniel. A pesquisa na psicologia social. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1974.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. Construindo o Conceito de Competências. RAC, Edição Especial 2001: 183-196.

\_\_\_\_\_. Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1987.

LE BOTERF, G. De la compétence – essai sur un attracteur étrange. In: Les éditions d'organisations. Paris: Quatrième Tirage, 1995.

LOPES, Jorge. O Fazer do Trabalho Científico em Ciências Sociais Aplicadas. Recife-PE. Ed. Universitária de UFPE, 2006.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 5. ed. rev. e amp. São Paulo: Atlas, 2002.

MICHAELIS. Moderno Dicionário da Língua Portuguesa. Disponível em:  
<<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php>>. Acesso em: 20 nov. 2015.

MOSCOVICI, Fela. Equipes Dão Certo. A multiplicação do talento humano. 7ª Ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2002.

OLIVEIRA, José Arimatés; MEDEIROS, Maria da Penha Machado de. Gestão de Pessoas no Setor Público. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2011.

PANTOJA, Maria Júlia; CAMÕES, Marizaura R. de Souza; BERGUE, Sandro Trescastro. Gestão de Pessoas: Bases Teóricas e Experiências no Setor Público. Brasília – ENAP 2010.

PAULO, Vicente; ALEXANDRINO, Marcelo. Direito Constitucional Descomplicado. 10ª ed., rev. e atual. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Editora Método, 2013.

PRAHALAD, C. K. & HAMEL, Gary. The competence of the corporation. Harvard Business Review, Boston, p. 79-91, May – June, 1990.

VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de; MASCARENHAS, André Ofenhejm. Organizações em aprendizagem. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. Metodologia de Estudo e de Pesquisa em Administração. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009.



## **APÊNDICE A**

### **REQUERIMENTO**

Excelentíssima Senhora Promotora de Justiça Ana Luiza Lobo Leão Ozório,  
Assessoria de Políticas Institucionais – API

Eu, Iris Pereira Souto, servidora do Ministério Público do Distrito Federal e Territórios, matrícula 3219-1, aluna do curso de Administração Pública na Universidade de Brasília, venho requerer autorização para utilizar, como base para o trabalho de conclusão do curso, os dados mencionados na pesquisa referente à análise da percepção dos integrantes do Ministério Público do Distrito Federal e Territórios – MPDFT – acerca da implementação do conceito de Gestão por Competências no Órgão.

Nesses termos, pede e aguarda deferimento,

Brasília, 19 de outubro de 2015.

Iris Pereira Souto

## APÊNDICE B

### MEMORANDO A DIRETORIA GERAL DO MPDFT



**MINISTÉRIO PÚBLICO DA UNIÃO  
MINISTÉRIO PÚBLICO DO DISTRITO FEDERAL E TERRITÓRIOS**

Memorando xxx/2015

Gama-DF, 03 de novembro de 2015.

Ao Excelentíssimo Senhor Diretor Geral  
Dr. Wagner de Castro Araújo

Solicito autorização para encaminhar e-mails, temporariamente, entre os dias 04/11/2015 a 11/11/2015, aos membros e servidores ativos da instituição.

Este pedido justifica-se pelo fato de ter a necessidade de encaminhar um questionário para pesquisa referente à análise da percepção dos integrantes do Órgão acerca da implementação do conceito de Gestão por Competências. O resultado será utilizado como base para o trabalho de conclusão de curso – Administração Pública/UnB.

Ressalto que a utilização dos dados da pesquisa foi autorizada pela Dra. Ana Luíza Lobo Leão Ozório.

Respeitosamente,

Iris Pereira Souto  
Técnico Administrativo  
3219-1

## APÊNDICE C

### E-MAIL ENVIADO AOS PARTICIPANTES

Boa tarde!

Meu nome é Iris Pereira Souto. Sou servidora do MPDFT desde 2008; e, atualmente atuo na Promotoria de Justiça do Gama.

Estou cursando Administração Pública na Universidade de Brasília - UnB.

Solicito a gentileza de responderem o questionário - acesso por meio do link - cujos dados da pesquisa serão utilizados no Trabalho de Conclusão de Curso - TCC.

Agradeço, antecipadamente, a atenção dispensada.

Iris Pereira Souto

<https://pt.surveymonkey.com/r/GZH8F3C>

## APÊNDICE D

### QUESTIONÁRIO



#### Parte I - Identificação

Prezado (a) entrevistado (a),

Este questionário é parte de uma pesquisa de trabalho de conclusão de curso – TCC.

O objetivo desse estudo é analisar a percepção dos servidores do Órgão acerca das **características** e **conceitos**, relacionados no modelo de Gestão por Competências no setor público.

Os resultados desta pesquisa serão utilizados no desenvolvimento do TCC da discente da Universidade de Brasília – UnB, Iris Pereira Souto.

É importante salientar que a sua participação será mantida anônima em toda a pesquisa e em qualquer circunstância pública em que os resultados da investigação vierem a ser apresentados.

1. Qual o seu cargo?

( ) Membro

( ) Servidor

2. Se servidor, ocupa qual cargo?

Analista

Técnico

3. Qual a sua idade?

Entre 18 e 30 anos

Entre 31 e 45 anos

Acima de 45 anos

4. Qual o seu grau de escolaridade?

Nível médio

Nível Superior

Pós-Graduação

Mestrado ou Doutorado ou Pós-Doutorado

5. Quanto tempo de serviço no MPDFT?

Até 05 anos

Entre 05 anos e 20 anos

Acima de 20 anos

6. Participou do processo de mapeamento de competências comuns?

Sim

Não

## Parte II – Questionário

Queremos conhecer a sua opinião sobre as seguintes questões. Por favor, assinale apenas uma das alternativas de respostas.

1 – A implementação do modelo de Gestão por Competências é uma exigência no âmbito das instituições da administração pública brasileira.

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

2 – A Gestão por competências facilita a orientação das pessoas no que diz respeito ao aprimoramento profissional no MPDFT.

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

3 – A Gestão por competências auxilia na identificação e priorização das ações de desenvolvimento e capacitação no Órgão.

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

4 – O modelo de Gestão por Competências busca/viabiliza a inovação dos processos e a mudança da cultura institucional.

- Concordo totalmente
- Concordo

- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

5 – O modelo de Gestão por Competências é divulgado na instituição.

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

6 – O CONCEITO de Gestão por Competências é simples e de fácil compreensão por parte dos integrantes do MPDFT.

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

7 – O Modelo de Gestão por Competências auxilia no desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes alinhadas à missão do MPDFT.

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

8 – O mapeamento das competências é benéfico para a construção de ações e de programas para facilitar a Gestão de Pessoas no MPDFT.

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

9 – A implementação da Gestão por Competências realiza-se de forma participativa, envolvendo os integrantes do Órgão no processo de construção coletiva.

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

10 – A ferramenta será aplicada visando empoderar os integrantes do Órgão, tendo em vista a necessidade de maior eficiência das instituições públicas na realização de seus objetivos.

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

Prezado participante, obrigado pela participação. Deixamos o espaço abaixo para que você possa fazer algum comentário adicional sobre o tema da pesquisa ou sobre a própria pesquisa.

---

---

---

---

---

---

---

---