



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração



Tribunal de Contas do Distrito Federal

**nin** Núcleo de Estudos e Pesquisas  
em Inovação e Estratégia

**RUAN FREDERIC NEVES RIBAS**

**FATORES INTERFERENTES NA IMPLEMENTAÇÃO DE  
GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS NO  
MINISTÉRIO PÚBLICO DO DISTRITO FEDERAL E  
TERRITÓRIOS**

Brasília – DF

2017

**RUAN FREDERIC NEVES RIBAS**

**FATORES INTERFERENTES NA IMPLEMENTAÇÃO DE  
GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS NO  
MINISTÉRIO PÚBLICO DO DISTRITO FEDERAL E  
TERRITÓRIOS**

Trabalho de Conclusão de curso apresentado ao Departamento de Administração  
para a obtenção do título de especialista em Gestão Pública.

Professor Orientador: Doutor, Pedro Paulo Murce Meneses

Brasília – DF

2017

## RESUMO

O presente trabalho de pesquisa buscou compreender os fatores interferentes na implementação da Gestão de Pessoas por Competências – GPC, no Ministério Público do Distrito Federal e Território – MPDFT. A pesquisa bibliográfica e descritiva, valorada com coleta de dados *in loco*, foi feita em 2016 no âmbito do MPDFT. Foram entrevistados cinco gestores, que responderam a perguntas abertas e fechadas, com o intuito de satisfazer os objetivos da pesquisa. A análise dos resultados obtidos foi feita mediante embasamento teórico levantado na pesquisa, que foram organizados sob cinco fatores gerais: normativo-legais, políticos, organizacionais, técnico-metodológicos e culturais. Foi possível identificar fatores interferentes na implementação da GPC no órgão a partir desse estudo.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas no Setor Público. Gestão Estratégica de Pessoas. Gestão por Competências. Políticas de Gestão de Pessoas.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura Administrativa do MPDFT .....	25
--	----

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Histórico dos Conceitos de Competência.....	11
Quadro 2 - Transformações na forma de gerir pessoas nos últimos anos .....	15
Quadro 3 - Ganhos proporcionados pela Gestão por Competências.....	16
Quadro 4 - Fatores e suas categorias .....	20

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Resultados médios de cada Fator.....	30
Tabela 2 - Fator Normativo - Legal.....	31
Tabela 3 - Fator Político .....	33
Tabela 4 - Fator Organizacional .....	34
Tabela 5 - Fator Técnico - Metodológico .....	35
Tabela 6 - Fator Cultural .....	36
Tabela 7 - Fatores relacionados à área de Gestão de Pessoas.....	38

## SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO .....	7
1.1	Contextualização.....	7
1.2	Formulação do problema .....	8
1.3	Objetivo Geral .....	9
1.4	Justificativa .....	9
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	11
2.1	Visão geral da Gestão Por Competências .....	11
2.2.	Fatores intervenientes na aplicação da GPC.....	19
3.	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	24
3.1.	Tipo e descrição geral da pesquisa .....	24
3.2.	Caracterização da organização. ....	24
3.3.	Participantes do Estudo .....	27
3.4.	Caracterização dos instrumentos de pesquisa .....	28
3.5.	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	29
4.	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	30
4.1.	Fatores Normativos-Legais.....	31
4.2.	Fatores Políticos .....	32
4.3.	Fatores Organizacionais .....	34
4.4.	Fatores Técnicos – Metodológicos.....	35
4.5.	Fatores Culturais.....	36
4.6.	Fatores relacionados à Área de Gestão de Pessoas.....	37
5.	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	39
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	41
	APÊNDICE A – Termo de Consentimento .....	43
	APÊNDICE B – Questionário .....	45

## **1. INTRODUÇÃO**

A gestão de pessoas por competências, segundo Fernandes e Fleury (2007), tem ganhado relevância nos últimos anos, em razão de contrapor aos modelos que o antecedem. O serviço público brasileiro passou por longos processos de transformação, seguindo os princípios dos modelos de gestão do patrimonialismo, o qual não se havia uma separação do público e do privado, da burocracia, que se baseia na centralização das decisões, hierarquia, unidade de comando, estrutura piramidal do poder, rotinas rígidas, controle dos processos administrativos, por fim, tem-se o modelo gerencialista, que acredita que é possível desenvolver estratégias administrativas baseadas na ampla delegação de autoridade e na cobrança a posteriori de resultados (PEREIRA, 1998).

A gestão de pessoas por competências, que surgiu para aperfeiçoar o desempenho profissional e organizacional, baseia-se no pressuposto de que o domínio de alguns recursos é fundamental para o desempenho de uma organização. O modelo propõe-se a integrar e orientar forças visando desenvolver e sustentar competências consideradas fundamentais à consecução dos objetivos organizacionais (BITENCOURT, 2004).

No Ministério Público do Distrito Federal e Territórios (MPDFT), a gestão por Competências se deu em razão do Decreto 5707/2006, do Acórdão do TCU nº 3023/2013, do Acordo de Resultados do CNMP, de 21 de novembro de 2014 e da Portaria Normativa nº 325, de 2014. Neste esteio, o Projeto de Competências do MPDFT é implantado e iremos analisar os fatores que intervêm em sua implementação.

### **1.1 Contextualização**

Com a publicação do Decreto nº 5.707/2006, que institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal no âmbito da Administração Pública Federal, a gestão por competências virou referência para a gestão de pessoas (SILVA; MELLO, 2013). No Ministério Público do Distrito Federal e Territórios (MPDFT) foi instaurada, em 2014, a Portaria Normativa nº 325 que institui o Projeto Competência.

O MPDFT passa por um momento de mudança de paradigma tradicional de gestão de pessoas, surgindo a necessidade de implementar um novo modelo. O modelo de gestão por competências possibilita responder às necessidades atuais do serviço público, permitindo a maior profissionalização das equipes e agregando valor público aos resultados obtidos.

Tendo cada instituição, seja ela pública ou privada, suas peculiaridades e por não existir metodologia única que contemple as especificidades de todas as organizações, é necessário que se formule um método mais adequado para conduzir o processo de implementação e, assim, possibilitar o alcance dos objetivos pretendidos. Para tanto, foi criado o Escritório de Gestão por Competências do MPDFT.

Este trabalho busca compreender os fatores interferentes na implementação da Gestão por Competência no MPDFT, observando a percepção dos agentes envolvidos neste processo.

## **1.2 Formulação do problema**

Estudos sobre a implementação da gestão por competências nos órgãos públicos mostram que a aplicação não se ocorre de maneira coesa entre todos os subsistemas de gestão de pessoas.

Para a efetiva implementação da gestão por competência em instituições públicas é necessário que haja uma integração de todos os níveis hierárquicos. A partir disso, é preciso traçar os planejamentos estratégico, tático e operacional coesos. Porém, toda essa integração e mudança que a implementação da GPC exige torna-se dificultosa, já que a administração pública deve observar princípios, leis e regulamentos, e sua atividade fim deve estar voltada ao atendimento das necessidades da sociedade.

O Ministério Público do Distrito Federal e Territórios tem como missão promover a justiça, a democracia, a cidadania e a dignidade humana, atuando para transformar em realidade os direitos da sociedade (Planejamento Estratégico 2010-2020), para tanto, necessita atuar com eficiência e transparência para consecução de seus objetivos.

Com intuito de alcançar os seus objetivos, o MPDFT implantou em 2014 a Gestão por Competências, após a edição da Portaria Normativa nº 325 de 2014, que seguiu os preceitos do Decreto 5707/2006, do Acórdão do Tribunal de Contas da União – TCU, nº 3023/2013 e do Acordo de Resultados do Conselho Nacional do Ministério Público – CNMP, de 21 de novembro de 2014.

A análise dos fatores institucionais, legais, políticos e culturais são importantes para os estudos que objetivam compreender os fundamentos das práticas de gestão por competências na administração pública (CAMÕES *et. al.* 2014; FONSECA, MENESES, 2011; PIRES *et. al.*, 2005).

Para a compreensão dos fatores que condicionam a implementação da GPC no MPDFT serão feitos os seguintes questionamentos: Quais os fatores que influenciam a aplicação da gestão por competências no MPDFT? Quais são os obstáculos enfrentados na implementação desse modelo?

### **1.3 Objetivo Geral**

Identificar os fatores interferentes na implementação da Gestão por Competências no Ministério Público do Distrito Federal e Território.

### **1.4 Justificativa**

De acordo com o caput do artigo 127 da Constituição Federal:

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.

Nota-se, então, que o Ministério Público possui relevante valor na garantia dos interesses coletivos, sendo assim é evidente que o aperfeiçoamento de sua estrutura organizacional, bem como das suas atividades funcionais é de fundamental importância para que sua atuação na sociedade seja eficaz.

Diante disso, é preciso que se busque a melhoria contínua de todo o sistema institucional, especialmente no que se refere à gestão de pessoas, já que o capital

humano influencia diretamente na qualidade do serviço público. É preciso que esta relação seja conhecida pelos gestores públicos a fim de que se estabeleçam estratégias que visem um maior aproveitamento dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes dos servidores.

Em se tratando de visão estratégica de gestão de pessoas, tem se aplicado atualmente, tanto na esfera pública quanto na privada, o modelo de Gestão por Competência. Esse modelo foi recentemente implementado no Ministério Público do Distrito Federal e Territórios, com intuito de alinhar as expectativas pessoal e profissional de seus servidores às estratégias e resultados organizacionais.

Sendo assim, esta pesquisa foi realizada tendo em vista que as experiências adquiridas pelo MPDFT no processo de implementação do modelo de gestão por competências podem ser aproveitadas por outros órgãos/entidades apontando as deficiências verificadas na sua implementação. Ademais, esse estudo pode contribuir para a sociedade, já que um aperfeiçoamento na estrutura da administração pública por meio da GPC, conseqüentemente acarretará melhoria no atendimento prestado à comunidade.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apresentará o histórico e os conceitos essenciais sobre a gestão por competências e a sua influência na gestão de pessoas. E ainda, os seus reflexos na organização, no planejamento estratégico e nos colaboradores. Por fim, serão analisados os fatores intervenientes na implantação da gestão por competências no setor público e a sua aplicabilidade no MPDFT.

### 2.1 Visão geral da Gestão por Competências

De acordo com Fleury e Fleury (2004), competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam na capacidade de um profissional executar o seu trabalho. Para eles, a competência pode ser mensurada quando determinados padrões são previamente estabelecidos e pode ser desenvolvida a partir dos treinamentos.

Considerando o estudo de alguns autores, o termo “competência” é oriundo de um discurso empresarial, com ausência da ideia de relação social e está em consonância ao conceito de qualificação. (BITENCOURT, 2004)

O quadro a seguir apresenta um estudo de Bitencourt (2001) sobre conceitos de “competência” por diversos autores:

**Quadro 1 - Histórico dos Conceitos de Competência**

<b>AUTOR</b>	<b>CONCEITO</b>	<b>AUTOR</b>	<b>CONCEITO</b>
1. Boyatzis (1982, p. 23)	“Competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização. ”	6. Magalhães et al. (1997, p. 14)	“Conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função. ”
2. Spencer e Spencer	“A competência refere-se à	7. Perrenoud	“A noção de

(1993, p. 9)	características intrínsecas ao indivíduo que influencia e serve de referencial para seu desempenho no ambiente de trabalho. ”	(1998, p. 1)	competência refere-se a práticas do cotidiano que se mobilizam através do saber baseado no senso comum e do saber a partir de experiência. ”
3. Sandberg (1996, p. 411)	“A noção de competência é construída a partir do significado do trabalho. Portanto, não implica exclusivamente a aquisição de atributos”.	8. Durand (1998, p. 3)	“Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessária à consecução de determinado propósito”.
4. Bruce (1996, p. 6)	“Competência é o resultado final da aprendizagem. ”	9. Fleury e Fleury (2000, p. 21)	“Competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. ”
5. Boterf (1997, p. 267)	“Competência é assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas, buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular. ”	10. Becker et al. (2001, p. 156)	“Competências referem-se a conhecimentos individuais, habilidades ou características de personalidade que influenciam diretamente o desempenho das pessoas. ”

Fonte: Bitencourt (2001)

De acordo com Parry (1996) *apud* Dutra *et al* (2000), “competência” é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que podem ser medidos por parâmetros pré-estabelecidos. O autor questiona se as competências devem ou não considerar características psicológicas, valores e modos de vida, destacando alguns estudos nesse sentido, como os que fazem distinção entre competências flexíveis –

as que envolvem traços da personalidade – e as competências rijas – as que se limitariam a considerar as habilidades que o trabalho exige. Por acreditarem que as competências flexíveis, mesmo influenciando no sucesso, não estão aptas a serem treinadas, alguns autores defendem sua exclusão. (DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000).

Além disso, para alguns autores, “competência” envolve um conjunto de qualificações que permite um indivíduo realizar determinado trabalho com um nível potencial de desempenho. Os autores que tratam deste conceito são, em sua maioria, americanos, que desenvolveram seus trabalhos entre os anos 70 e 80 do século passado. Os principais foram McClelland e Dailey, em 1972; Boyatzis, em 1982 e Spencer e Spencer, em 1993. Para eles, competência é um conjunto de características preconizáveis, que tornam uma pessoa capaz de desempenhar uma atividade em grau superior em determinada situação. A competência pode ser estruturada de tal forma que é possível se estabelecer um conjunto qualificador ideal e fazer com que a pessoa alcance resultados em níveis elevados de avaliação. (DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000)

Quanto à sua utilização, para Fleury, as competências individuais devem ser mobilizadas no âmbito das organizações, agregando valor ao produto e/ou ao serviço oferecido. A partir dessa concepção, surge o conceito de competência organizacional, que, segundo o autor, tem suas raízes na abordagem da organização como um conjunto de recursos, inclusive humanos, gerando as vantagens competitivas (FLEURY, 2004).

Diante disso, pode-se dizer que há a necessidade de desenvolver um modelo de gestão por competências para organizar e conciliar as diferentes expectativas e necessidades pessoais de cada funcionário ou colaborador, conforme sugerem Fleury (2004) e Gramigna (2002). Para Dutra (2001), cada pessoa da organização deve ser o agente principal para gerir sua carreira, e chama este modelo de Sistema de Administração de Carreira. (DUTRA, 2001)

A gestão por competências, que, considerando o estudo desenvolvido nesta pesquisa, tem por sigla GPC, é um modelo gerencial alternativo a ser implantado nas organizações, partindo do pressuposto de que a qualificação para o desenvolvimento de certos recursos e certas tarefas é crucial para que pessoas e organizações alcancem níveis elevados de desempenho. (DUTRA, 2001)

De acordo com Dutra (2001) o modelo de GPC pretende reduzir de forma potencial a distância que há entre as competências necessárias e a execução da estratégia organizacional. Para tanto, esse resultado está condicionado ao mapeamento dessas competências, realizado através da aplicação de métodos e técnicas de pesquisa social, que permitam elaborar diagnósticos e estabelecer planejamento das ações de recrutamento, seleção e desenvolvimento profissional. (DUTRA, 2001)

Nesse sentido, por meio dos métodos desenvolvidos identifica-se a competência profissional que é, portanto, resultado da mobilização, por parte das pessoas, de uma série de recursos, como explica, por exemplo, Le Boterf (1999, *apud* PIRES *et. al.*, 2005), que a competência decorre do uso concomitante de conhecimentos, habilidades e atitudes, que são as suas três dimensões.

Assim, o pensamento em torno das práticas de gestão evoluiu no sentido de que o relacionamento entre as pessoas e a organização é essencialmente humano, pressupondo que estão conscientes de seus interesses e que a interação entre eles se dá de forma que umas interferem nas condutas das outras para que os objetivos em comum se concretizem. A organização deve alinhar o comportamento humano às suas estratégias, conquistando o comprometimento dos profissionais, harmonizando os interesses destes com os interesses daquela (DUTRA, 2001).

Nesse sentido, entende-se que o desempenho global de uma organização depende do desempenho de cada uma das pessoas envolvidas. Gestão por Competência é, portanto, melhorar o empenho profissional individual para que se alcance o máximo desempenho nos resultados estratégicos organizacionais. (BARBIERI, 2012).

Como afirma Barbieri (2012), a visão estratégica, a gestão e a cultura organizacional dependem do desenvolvimento, motivação e retenção dos colaboradores. Para Sansur (2007), os avanços tecnológicos contribuíram para a sofisticação do relacionamento entre gestores e colaboradores, alterando as tradicionais formas de controle e entendimento do ser humano e de seu significado nas organizações. Dutra (2008) afirma que as organizações estão em busca de pessoas mais autônomas e com mais iniciativa por conta deste cenário de mudanças constantes.

**Quadro 2 - Transformações na forma de gerir pessoas nos últimos anos**

<b>ASPECTO RELEVANTE</b>	<b>DE</b>	<b>PARA</b>
Perfil dos profissionais.	Perfil obediente.	Perfil autônomo.
Foco da gestão de pessoas.	Sistema taylorista-fordista: foco no controle	Foco no desenvolvimento mútuo: empresa e profissionais.
Ênfase da gestão de empresas.	Ênfase na tecnologia, tarefas e racionalidade.	Ênfase nas pessoas com recurso para competitividade.
Características do ambiente geral.	Ambiente estável.	Ambiente mutável, necessidade de adaptação a “eventos”.
Exigências para com o trabalhador.	Pouca flexibilidade e mínima exigência.	Multifuncionalidades e competências submetidas à objetivação constante.

Fonte: DUTRA (2001)

Para Dutra (2001), a GPC está direcionada a um modelo de gestão de pessoas que alinha as expectativas e necessidades da organização com as de seus colaboradores. Portanto, gerir por competência implica no desenvolvimento de um processo contínuo de troca de competências.

Dessa maneira, as organizações precisam buscar meios de garantir que os colaboradores transfiram-lhes o que aprenderam, já que atualmente uma das dificuldades delas está na retenção dos profissionais mais capacitados. O que é considerado ganho na gestão por competências são práticas necessárias de serem adotadas pelas organizações e só se pode dizer que elas de fato aplicam a GPC quando se tornam capazes de gerar esses ganhos. (DUTRA, 2001)

Vale destacar que, com a implementação da gestão por competências, a organização orienta seus esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar as competências humanas e organizacionais necessárias para o alcance dos objetivos. (CARBONE *et al.*, 2005).

A partir disso, com o surgimento de um ambiente favorável ao desenvolvimento das competências pessoais, os processos de aprendizagem são responsáveis por esse desenvolvimento, fazendo com que indivíduos assumam responsabilidades mais complexas. Para tanto, mecanismos de aprendizagem precisam ser criados de modo que se envolva a adoção de modelos, o desenvolvimento de sistemas educacionais e investimentos em treinamentos e desenvolvimentos (T&D) dos indivíduos. (DUTRA, 2008; SILVA; MELO, 2013).

**Quadro 3 - Ganhos proporcionados pela Gestão por Competências.**

<b>PARA A ORGANIZAÇÃO</b>	<b>PARA AS PESSOAS</b>
Simplicidade, flexibilidade e transparência;	Horizontes profissionais claros com critérios de acesso definidos;
Otimização de recursos e da massa salarial;	Remuneração compatível com a complexidade das atribuições e das responsabilidades e com o mercado;
Direcionamento e otimização dos investimentos no desenvolvimento profissional;	Estímulo ao autodesenvolvimento e à ampliação do espaço de atuação;
Capacidade de atração, retenção e potencialização de talentos;	Condições claras e objetivas para mobilidade entre as carreiras abrangidas pelo modelo.
Capacidade de atração, retenção e potencialização de talentos;	
Equilíbrio entre remuneração e agregação de valor.	

Fonte: DUTRA, 2001

Podemos ainda dizer que o construto “gestão por competências” propõe-se a guiar forças para planejar, captar, desenvolver e avaliar, as competências indispensáveis à consecução dos objetivos institucionais. (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Considerando a administração pública, onde o modelo de GPC vem sendo discutido com o propósito de alcançar maior excelência dos serviços prestados pelas organizações, um ponto importante a se destacar é o Decreto Federal nº 5.707 de 2006, que institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional. A partir daí, surgem desafios para a gestão de recursos humanos no setor público federal, e, com isso nasce a necessidade de se alinhar as atividades de gestão de pessoas às estratégias organizacionais bem como às diretrizes traçadas pelos governos. (SILVA; MELO, 2013).

Quanto a isso, os desafios para a implementação do modelo de gestão por competência no serviço público dependem de uma precedente: a definição da estratégia da organização como maneira de dar um norte, concentrar esforços, definir a organização, tornando-a coerente internamente. (SILVA; MELO, 2013)

Quanto a implementação de GPC em instituições públicas federais, Souza (2004) considera alguns possíveis desdobramentos para que isso se torne uma realidade:

1. Sistematização e normatização da política de capacitação na gestão por competências;
2. Definição dos perfis e mapeamento das competências de liderança e capacitação dos líderes de acordo com esta definição;
3. Desenho de estrutura de cargos com atribuições mais amplas, agrupados em eixos de conhecimento e com evolução profissional baseada na avaliação de competências;
4. Utilização de instrumentos como a certificação ocupacional, para fins de promoção;
5. Utilização mais intensa de informações na gestão de pessoas: pesquisas salariais, melhores práticas entre outras;
6. Formação de Redes de Aprendizagem;
7. Fomento ao desenvolvimento de gestores de pessoas (SOUZA, 2004).

Analisando o atual cenário quanto à gestão de pessoas nos serviço público brasileiro, Pires *et al* (2005) afirma que a legislação em vigor ainda prioriza o nível de conhecimentos e habilidades dos candidatos, deixando de lado o perfil comportamental, as atitudes dos futuros servidores, a conduta pessoal e interpessoal tão importante em qualquer setor. Traços de personalidade, motivação, postura e valores acabam aflorando após servidor estar desempenhando suas tarefas, gerando, assim, problemas de adaptação no trabalho, baixa produtividade e altos índices de doenças profissionais, que são os corolários frequentes desse complexo processo.

Ainda nesse contexto, conforme Ribeiro e Oliveira (2002), não existem flexibilidade na atual realidade do plano de carreira dos servidores, falta também objetividade e visão de futuro para motivar os funcionários. Problemas estes que não trazem melhorias às práticas da organização. Pode-se concluir que a falta de motivação dos servidores é fruto da ausência de uma política de reconhecimento funcional e financeiro com base nas competências efetivamente adquiridas.

Existe uma forte tendência no serviço público de que ocorram nomeações para cargos de chefia e assessoramento único e exclusivamente por indicações

político partidário, ou seja, relações de confiança, não se considerando as competências legítimas dos servidores. Para Pires *et al.* (2005), o modelo mais adequado à gestão por competência deve ser alinhado às estratégias da organização, orientando o processo a buscar resultados capazes de gerar práticas de participação das pessoas de uma forma contínua e sistemática, com foco no compartilhamento de toda produção de conhecimento dentro do serviço público para com os servidores. (PIRES *et al.*,2005)

No setor público, mais precisamente a administração pública federal, a avaliação por desempenho está ligada diretamente ao Decreto Nº 84.669, que define que o crescimento funcional acontecerá quando do atendimento de alguns requisitos tais como: qualidade e quantidade do trabalho; iniciativa e cooperação; assiduidade e urbanidade; pontualidade e disciplina e antiguidade. Muitos destes fatores não conseguem ser contemplados como modelos comportamentais para a identificação de competências únicas, direcionadas ao cargo ocupado. O servidor público nomeado está sujeito a estágio probatório com duração de três anos, conforme dispõe a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, seção V, art.21 modificada pela EMC 19. (PIRES *et al.*,2005)

Conforme Brandão e Guimarães (2001), atividades que visam desenvolver as competências necessárias das pessoas, auxiliam dentro da administração pública no gerenciamento da carreira e no processo de empregabilidade. Pode ser interessante que desde o primeiro instante do servidor dentro da organização, ele tenha a visão de um plano de carreira que seja acessível e viável, que contemple suas necessidades de crescimento pessoal e profissional, que traga à tona suas competências para progressão funcional, estimulando-o a permanecer dentro da instituição em razão de sentir-se valorizado e com possibilidades de ascensão a níveis mais interessantes de crescimento profissional.

Conforme Rabaglio (2001), a contemplação deste desenvolvimento técnico deve ser através da realização de treinamentos, cursos, ciclos de palestras, seminários e até mesmo visitas técnicas a organizações nacionais ou internacionais, estágios, grupos de trabalho, etapas de auto aprendizado e de coach. Já as competências comportamentais requerem mais tempo e estímulo.

Pode-se dizer ainda que a flexibilidade, criatividade, inovação e empreendedorismo são fontes de comportamento que fazem da organização um

diferencial competitivo, possibilitando o alcance mais eficaz das metas e resultados. (RABAGLIO, 2001)

## **2.2. Fatores intervenientes na aplicação da GPC**

A OCDE, Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, tendo como base a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) analisou a implementação da gestão por competências no serviço público brasileiro. Dentre as dificuldades apontadas está a falta de alinhamento horizontal dos sistemas de RH, que dá um falso entendimento de que as competências são apenas mecanismos de formação do indivíduo. Ainda mais, são relatados entraves quanto à vinculação do modelo à gestão do desempenho. (OCDE, 2010).

Pires *et al* (2005) destacaram, em estudo realizado acerca da gestão de pessoas no serviço público brasileiro, algumas dificuldades quanto a implementação do modelo de GPC nos órgãos. Dentre essas dificuldades, as organizações colocaram barreiras culturais, dificuldades metodológicas de mapeamento de competências, baixo envolvimento da alta administração e dos níveis gerenciais, dificuldade de articulação das novas práticas aos subsistemas de gestão de pessoas, carência de pessoal qualificado e desconhecimento do tema.

De acordo com a OCDE, a gestão por competências é adotada por dois motivos principais:

I - ser um modo eficaz de determinar comportamentos e habilidades indispensáveis para que os indivíduos desempenhem seu trabalho de maneira satisfatória;

II - alinhar atividades de gestão de recursos humanos para garantir que a composição das organizações tenha pessoas competentes. Porém existem outros fatores que também justificam a aplicação da gestão por competências no serviço público, por exemplo, composição de uma base para escolha e desenvolvimento de servidores, ingresso de formas mais flexíveis de trabalho, formação de uma cultura de aprendizagem. (OCDE, 2010).

Podemos perceber pela legislação vigente que há direcionamentos para a implantação do modelo de GPC nas instituições públicas e que isso não implica apenas no processo de avaliação de desempenho. Se analisarmos o teor do

Decreto Nº 5.707/2006, podemos observar que a implantação da gestão por competências visa à capacitação. Como propósito está o desenvolvimento das competências profissionais dos servidores.

Para entender a evolução e a aplicação do modelo de gestão por competências na administração pública brasileira, é necessário analisar as condicionantes contextuais identificadas que interferem em sua implementação.

Ao realizar a análise dos fatores intervenientes na aplicação da PNDP – Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, Fonseca e Meneses (2016) identificaram alguns de fatores de influenciam no âmbito das agências reguladoras.

**Quadro 4 - Fatores e suas categorias**

<b>Categorias</b>	<b>Fatores</b>
Normativo-Legal	Legislação Coerção Normativa
Políticos	Apoio da cúpula Rotatividade de Gestores
Organizacionais	Estrutura do quadro de servidores Solução prática de necessidades organizacionais Existência de Planejamento Estratégico Estrutura Organizacional Mapeamento de Processos Organizacionais Integração com outras organizações
Técnico- Metodológicos	Metodologia Utilizada Orientação e acompanhamento do Governo Suporte de sistema de Gestão
Culturais	Sensibilização dos gestores e servidores Grupos de Resistência Expectativa de Resultados
Recursos Humanos do Projeto	Capacitação e domínio técnico Mobilização do setor de gestão de pessoas Tamanho da equipe de trabalho

Fonte: Fonseca e Meneses (2016)

A implementação da gestão por competências ressalta a relevância da estrutura legalista da administração pública brasileira (OCDE, 2010). Os fatores normativo-legais são aqueles referentes às normas e aos regulamentos que restringem a aplicação dos princípios indicados pela gestão por competências (FONSECA; MENESES, 2016).

Pires et. al. (2005) aponta a

inexistência, na legislação pertinente, de diretrizes e princípios claramente enunciados que auxiliem na sustentabilidade política e técnica do processo de implantação de um sistema efetivo de gestão de pessoas baseado em competências (PIRES et. al., 2005).

A legislação vigente carece de princípios e diretrizes que amparem e sustentem política e tecnicamente a implantação do sistema de gestão baseado em competências (PIRES *et. al.*, 2005).

Em relação aos fatores normativos-legais, o modo de recrutamento e seleção dos servidores é de grande relevância. Ainda que eficazes para combater práticas patrimonialistas, o concurso público não seleciona a pessoa mais capacitada para determinado cargo. Pois os concursos avaliam tão somente a dimensão de conhecimentos dos candidatos, deixando de lado aspectos atinentes às habilidades e atitudes para o preenchimento dos cargos (FONSECA; MENESES, 2016).

Outro ponto a ser analisado sobre aos fatores normativos-legais é a coerção normativa. Os órgãos que aplicam as leis têm sua autonomia restringida, devido ao fato de as diretrizes das normas não estarem sob sua jurisdição. Observa-se que a estratégia de gestão de pessoas ocorre de maneira centralizada, cabendo as organizações a movimentação de forças para adequação às políticas propostas. Isto demonstra a ausência de práticas gerencialistas, pois a descentralização das decisões iria conferir autonomia necessária para a implementação das políticas (FONSECA; MENESES, 2016).

Os fatores políticos são outro ponto importante para a adoção da gestão por competências. Para que se tenha eficiência na implantação da gestão por competências, é preciso que haja apoio político da cúpula de gestores e a ainda colaboração com o processo, para que se tenha a legitimação do setor de gestão de pessoas. O setor de RH, por ser considerado periférico na administração pública, padece com a falta de credibilidade (FONSECA; MENESES, 2016).

Dentre os problemas verificados em relação aos fatores políticos, o principal obstáculo é o conflito de interesses. Foi identificado também como obstáculo a ser superado a força da agenda da implantação da Política, fato que se acentua com a centralização normativa verificada (CAMÕES, 2013; CAMÕES; FONSECA, 2014).

Em relação à PNDP, foi observado que havia uma sobreposição de agenda e com isso uma priorização de programas de Governos tidos como de maior relevância, mantendo o foco nas ações de monitoramento e divulgação da pauta da PNDP nos órgãos. Não existia um órgão central para fomentar e orientar a implantação nas organizações. (CAMÕES; FONSECA, 2014).

Outro ponto importante é a rotatividade dos gestores que pode fomentar práticas patrimonialistas. A indicação para os cargos de chefia pode promover a interrupção das ações iniciadas na gestão anterior, impedindo a continuidade das práticas de gestão por competência (FONSECA; 2011).

Os fatores organizacionais também interferem na implementação da gestão por competências, que são demonstrados quando da análise das razões que explicam a implementação ou não da gestão por competências. Dos aspectos analisados, ressalta-se a estrutura de servidores, que gera uma constante imposição de mudanças, por terem seu quadro reformulado com frequência. Foi observado também que o planejamento estratégico é ponto de grande importância na implantação da gestão por competências (FONSECA; MENESES, 2016).

Os fatores técnicos-metodológicos também influenciam a implantação da gestão por competências, tais fatores cuidam dos métodos, técnicas e abordagens utilizadas na implementação. Estes fatores, mesmo aparecendo na maioria das entrevistas, não foi dada grande relevância para eles (FONSECA; MENESES, 2016). Aspectos atinentes aos recursos humanos empregados no projeto foram analisados. Temas como tamanho da equipe, mobilização, capacitação e domínio técnico foram considerados importantes na implantação da gestão por competências (FONSECA; MENESES, 2016).

Os setores de recursos humanos do setor público passam por uma grande falta de credibilidade. Nesse cenário os fatores culturais interferem na implementação das políticas de gestão por competência. A dimensão subjetiva e a dimensão social são representadas pela cultura organizacional, estas dimensões estão relacionadas aos valores e comportamento dos integrantes (FONSECA; MENESES, 2016).

Pode-se notar que a falta de legitimação da área de RH causa uma falta de receptividade em relação as políticas implementadas pela área. Baixa sensibilização de servidores e gestores, dificuldade de cristalização de cultura de planejamento em vez da aquisição de cursos e a expectativa em relação a implantação do modelo de gestão por competências (FONSECA; MENESES, 2016).

### **3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

Serão descritas nesta seção as particularidades da pesquisa e área que foi realizada, bem como instrumentos empregados e procedimentos adotados para análise dos dados obtidos.

#### **3.1. Tipo e descrição geral da pesquisa**

Esta pesquisa caracteriza-se como pesquisa social com uma finalidade descritiva. Por meio desta, pretende-se descrever características do objeto analisado na atualidade. Com a recente mobilização dos órgãos do Poder Público, em especial o Ministério Público do Distrito Federal e Territórios, para a implementação da gestão por competências, a análise destas características colabora no entendimento do contexto em que foi inserido e também os efeitos de sua implantação (GIL, 2002; FLICK, 2013).

Foi feita a interrogação direta dos envolvidos para se obter o levantamento de suas opiniões e percepções. (GIL, 2002).

A pesquisa, quanto a sua natureza, é caracterizada por uma abordagem qualitativa, para se obter um aprofundamento da investigação, destinando-se a descrever algo novo. (GIL, 1999; FLICK, 2013).

#### **3.2. Caracterização da organização.**

Esta pesquisa foi feita no âmbito do Ministério Público do Distrito Federal e Territórios – MPDFT, que é um dos ramos do Ministério Público da União (MPU). Os demais ramos são o Ministério Público Federal (MPF), o Ministério Público do Trabalho (MPT) e o Ministério Público Militar (MPM). Atua no Distrito Federal desde 1968 e tem como papel fiscalizar e proteger os princípios e interesses fundamentais da sociedade. Sua atuação está prevista na Constituição Federal de 1988.

O MPU tem como função defesa da ordem jurídica, defesa do patrimônio nacional, do patrimônio público e social, do patrimônio cultural, do meio ambiente,



**Quadro 5: Tríade estratégica do MPDFT**

<b>Missão</b>	Promover a justiça, a democracia, a cidadania e a dignidade humana, atuando para transformar em realidade os direitos da sociedade.
<b>Visão</b>	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.
<b>Valores</b>	Facilidade de acesso Agilidade Disponibilidade e cordialidade no atendimento Eficácia Eficiência Transparência Imparcialidade Proatividade

Fonte: MPDFT.

O modelo de GPC foi implantado no âmbito do MPDFT para reorganizar o órgão administrativamente, fortalecendo a motivação de seus recursos humanos, buscando fazer com que cada um de seus integrantes alcançasse realização pessoal e profissional, a partir de uma política de valorização das pessoas. Essa realidade do órgão foi marcada por um plano estratégico que mudou a forma de gerenciar pessoas no MPDFT. Essa iniciativa se deu a partir de 2013 e refletiu numa série de mudanças em sua estrutura organizacional.

O MPDFT apresentou algumas estratégias com o intuito de facilitar esta implementação:

1. Criação de unidade de trabalho ou constituição de equipe multidisciplinar com a Elaboração do projeto básico de implementação do Modelo de Gestão por Competências.
2. Obtenção de apoio da Administração Superior.
3. Estabelecimento de alianças externas: Conhecimento acerca de experiências de outros órgãos na implementação do modelo de gestão por competências; Identificação de ações exitosas que possam ser adaptadas e replicadas à realidade do órgão; Orientação da modelagem do processo; Identificação de parceria externa para capacitação dos servidores e troca de experiências.

4. Estabelecimento de parceiros internos: Sensibilização dos integrantes na busca do comprometimento; Envolvimento de pessoas durante todo o processo de implementação do modelo; Incentivo à participação de pessoas-chave da administração para assegurar a efetiva implementação do modelo. (BRASIL, 2015)

### **3.3. Participantes do Estudo**

Como preposto, o estudo foi desenvolvido no universo do Ministério Público Federal e Territórios, MPDFT. O critério de escolha dos participantes foi definido com base na criação do Comitê Estratégico de Gestão de Pessoas – CEGEP, pela Portaria Normativa 309/2014, criada com o propósito de descentralizar as decisões sobre política de gestão de pessoas no âmbito do MPDFT. Dentre as atribuições da CEGEP está a proposição de diretrizes e políticas de gestão de pessoas, o monitoramento das iniciativas implantadas e o fornecimento de subsídios à Procuradoria Geral da Justiça para tomada de decisões.

Com isso, considerou-se como fator determinante para a seleção dos indivíduos entrevistados o seu envolvimento na implementação da gestão por competências, tendo em vista que esses gestores estão diretamente ligados às cinco áreas estratégicas de gestão de pessoas dentro do órgão:

1. Assessoria de Políticas Institucionais;
2. Secretaria de Gestão de Pessoas;
3. Secretaria de Educação Corporativa;
4. Escritório de Gestão de Pessoas;
5. Representante da CEGEP.

Cada item acima está representado por um gestor na pesquisa, totalizando cinco pessoas que responderam cada uma a um questionário preestabelecido. O ponto de vista dos gestores que acompanharam a gestão por competência é fundamental para esse estudo, pois, por meio de suas experiências obtidas durante a implantação, pode-se esclarecer os principais pontos críticos enfrentados pelo MPFT.

A identificação dos gestores foi mantida em sigilo. Os participantes receberam um Termo de Consentimento, Apêndice A, no qual constam os termos da entrevista e a garantia de interrupção sem prejuízo para o entrevistado.

### **3.4. Caracterização dos instrumentos de pesquisa**

O instrumento utilizado (Apêndice B) foi um questionário com questões estruturadas. Foram utilizados os fatores interferentes levantados por Fonseca (2011) e Fonseca e Meneses (2011). Foram formuladas 13 perguntas para se obter os dados necessários à pesquisa, e consolidados em um questionário, subdivididos em seis fatores, conforme orienta os autores acima.

Esses fatores são:

1. Normativo-legais, que se refere às normas e regulamentos e recrutamento de servidores por meio de concurso público;
2. Políticos, que abrange o grau de suporte dado pela cúpula e a influência da área de Gestão de Pessoas nas decisões do MPDFT;
3. Organizacionais, que diz respeito à estrutura organizacional e o planejamento estratégico;
4. Técnico- Metodológicos, que compreende o apoio metodológico e a assistência do governo na implantação da GPC;
5. Culturais, que inclui a percepção dos servidores quanto a área de Gestão de Pessoas e a análise clima organizacional e por fim,
6. Área de Gestão de Pessoas, refere-se ao domínio técnico e a capacidade do setor se mobilizar.

O questionário foi composto por questões relacionadas aos fatores interferentes na implementação da gestão por competências, para verificar a percepção dos gestores sobre o contexto da implantação do modelo de GPC. Foi utilizada uma escala para facilitar as respostas, a qual variava entre “dificultou muito a implantação da gestão por competências” e “facilitou muito a implantação da gestão por competências”.

Não foi necessário ajustar o modelo durante o desenvolvimento dessa pesquisa.

### **3.5. Procedimentos de coleta e de análise de dados**

O questionário foi aplicado nos meses de maio e junho, conforme a disponibilidade dos participantes. Os dias e horários que cada gestor recebeu e respondeu ao questionário foi agendado previamente. O questionário foi aplicado de forma individual. Os gestores consultados tiveram a liberdade de responder às perguntas sem a presença de intermediador. Os questionários foram entregues ao pesquisador assim que respondidos.

Informou-se a cada gestor que a participação era voluntária. Além disso, foi assegurada a proteção de suas identidades e dos setores em que trabalham, assim como também foi mantido o caráter confidencial das informações prestadas.

Para dar maior objetividade na apuração dos resultados para a análise de cada categoria, foram compactadas as notas dos gestores utilizando a média aritmética simples. O instrumento utilizado permitiu obter respostas numéricas dadas pelos participantes e cada item de cada categoria temática. Com isso, foi possível verificar, comparando os valores das notas atribuídas a essas categorias, quais foram os fatores mais críticos na implementação da gestão por competências.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesse capítulo serão apresentados e discutidos os resultados a partir das respostas provenientes do questionário. O questionário foi desenvolvido tendo como base a implementação do modelo de GPC no Ministério Público do Distrito Federal e Territórios. Considerando que essa implementação ocorre de maneira gradual e sistemática, alguns fatores considerados no questionário e que intermediaram os gestores em suas respostas, contribuem e outros dificultam nesse processo. Nesta pesquisa, a intenção é identificar os fatores interferentes, ou seja, aqueles que estão dificultando o processo de implementação do GPC no MPDFT, onde a presente pesquisa foi realizada.

Para tanto, considerou-se seis categorias a fim de avaliar os fatores interferentes na implementação da GPC no MPDFT – normativos-legais; políticos, organizacionais, técnicos metodológicos, culturais e referente à área de gestão de pessoas. Cada fator foi dividido em unidades temáticas, baseado no modelo de análise de Fonseca e Meneses (2016), como discorrido no Referencial Teórico desta pesquisa.

A tabela a seguir apresenta, resumidamente, os resultados finais de cada fator. Para esse cálculo considerou-se a média aritmética simples de cada categoria, buscando maior objetividade quanto aos resultados.

**Tabela 1 - Resultados médios de cada Fator**

Fator	Resultados médios de cada Fator
Normativo-legais	6,8
Políticos	7,8
Organizacionais	9,2
Técnicos- metodológicos	8,7
Culturais	6,4
Relacionados à área de Gestão de Pessoas	9,3

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Adiante serão apresentados as tabelas específicas de cada fator e as notas atribuídas pelos Gestores a cada pergunta, que serão sistematicamente analisadas

a fim de verificar quais são os fatores críticos que interferiram na implementação da Gestão por Competência.

#### 4.1. Fatores Normativos-Legais

Refere-se às normas, leis e regulamentos e à influência do ambiente normativo do Governo e de normas infralegais. Esse fator verifica a contribuição da legislação para institucionalizar a gestão por competências, As unidades temáticas para esse fator são: normas/ regulamentos e recrutamento e seleção.

**Tabela 2- Fator Normativo-Legal**

Categoria do Fator	Gestor 1	Gestor 2	Gestor 3	Gestor 4	Gestor 5	Média da categoria
Avaliação das normas e regulamentos na implementação da GPC	8	7	9	9	10	8,6
Influência dos mecanismos de recrutamento e seleção de servidores na implantação da GPC	4	4	3	4	10	5
Média do Fator						6,8

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Os gestores foram unânimes ao admitir a existência de normas e regulamentos que orientam a aplicação da GPC no órgão. Ao serem questionados acerca da influencia delas, os gestores mostraram qual a percepção que eles tinham sobre a força da coerção normativa no processo. A média das notas para esse item da categoria foi de 8,6. O fator normativo-legal, segundo Fonseca e Meneses (2016), relaciona-se com a contribuição da estrutura legal para a institucionalização da GPC. Quanto a esse item do fator, pode-se dizer que as normas e os regulamentos influenciam de maneira positiva.

Posteriormente os gestores analisaram a influência dos mecanismos de recrutamento e seleção. Essa questão ainda está dentro do fator normativo-legal, já

que a forma como os servidores são selecionados é prevista em legislação específica. A média para esse item foi 5, uma nota considerada baixa.

Em relação a esse item do fator, podemos atribuir esse resultado ao fato de que o provimento dos cargos se dar por meio de concurso público, o que não significa necessariamente que as pessoas selecionadas para executarem as tarefas são de fato aquelas que desempenharão melhor suas atividades. Como visto anteriormente, a competência se dar em três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes.

Observa-se que a forma de recrutamento dentro da lei não contempla todas as dimensões, haja vista que se prova mais os conhecimentos. Para a OCDE (2010), os concursos públicos não são capazes de escolher as pessoas mais capacitadas para um determinado cargo.

A baixa pontuação na unidade temática de recrutamento e seleção pode ser sanada por meio de treinamentos e capacitações com foco nos resultados. Além disso, a avaliação de desempenho é importante para que os servidores e os gestores tenham o feedback a fim de verificar quais pontos precisam melhorar.

A avaliação de desempenho é uma ótima ferramenta para avaliar os perfis profissionais de cada servidor e dessa forma, torna-se um facilitador para coesão do sistema de gestão por competências. (Fonseca, 2016)

## **4.2. Fatores Políticos**

De acordo com Meneses (2011) e Fonseca (2011), os fatores políticos são os mais importantes para a efetiva implementação da gestão por competências. a categoria de fatores políticos relaciona-se aos interesses dos gestores, responsáveis pela decisão de implantação do modelo.

A avaliação desse fator, segundo os autores, permite identificar o grau de apoio da cúpula do órgão e a influência do setor de gestão de pessoas na tomada de decisão e o impacto da rotatividade da gerencia. Para eles, isso se apóia no fornecimento de recursos e de respaldo, formal e informal, para a implantação da gestão por competências.

**Tabela 3 - Fator Político**

Categoria do Fator	Gestor 1	Gestor 2	Gestor 3	Gestor 4	Gestor 5	Média da Categoria
Apoio da Cúpula do MPDFT na implantação da GPC	8	9	9	9	10	9
Interferência da rotatividade de pessoal na continuidade das políticas de gestão de pessoas	6	7	4	3	7	5,4
Influência da Secretaria de Gestão de Pessoas nas decisões do Órgão	9	8	9	9	10	9
Média do Fator						7,8

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Quanto ao fator político, a média das notas relacionadas às unidades temáticas que se refere ao apoio da Cúpula e à influência da Secretaria de Gestão de Pessoas obtiveram a mesma média de nota 9. Isso mostra que a administração do órgão participa do processo de implementação de forma satisfatória e, além disso, permite que sua governança tenha a participação de gestores ligados ao gerenciamento de pessoas, no caso do MPDFT, a Secretaria de Gestão de Pessoas.

Já quanto à rotatividade de gestores a média resultante foi 5,4. Considerada baixa. Esse item do fator político é também apresentado por Fonseca (2011) como um fator interferente, isso porque a alta rotatividade nos cargos gerenciais pode indicar uma baixa propensão à institucionalização de inovações. Posto que a implantação da gestão por competências precisa de gestores que apliquem ações continuadas. A rotatividade pode alterar o prosseguimento da implantação sistêmica e gerar ações descontinuadas, visto que cada gestor tem um modo diferente de gerenciar.

Vale ressaltar que a alta rotatividade nos cargos gerenciais pode indicar que o órgão não dispõe de ações inovadoras institucionalizadas. É necessário incorporar essas inovações à cultura organizacional, de modo que as mudanças políticas que implicam muitas vezes nessa rotatividade não prejudiquem a estrutura. (FONSECA; MENESES, 2016)

### 4.3. Fatores Organizacionais

Os fatores organizacionais são atinentes às características internas e configuração da organização. O planejamento estratégico, neste caso, é uma ferramenta essencial de gestão. Ele permite definir os rumos da organização. Por isso, a implantação da gestão por competências depende do planejamento estratégico. Os gestores consultados reconheceram a existência do Planejamento Estratégico no MPDFT ao serem questionados a respeito.

Outro item que foi considerado para a análise desse fator refere-se à influência do Planejamento Estratégico na implantação do modelo de GPC. Assim, os gestores foram questionados sobre: Como você avalia a influência do Planejamento Estratégico na implantação da Gestão por Competências?

**Tabela 4 - Fator Organizacional**

Categoria do Fator	Gestor 1	Gestor 2	Gestor 3	Gestor 4	Gestor 5	Média da Categoria e do Fator
Influência do Planejamento Estratégico na implantação da GPC	9	9	9	9	10	9,2

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

As notas atribuídas pelos gestores foram satisfatórias, isso significa que o planejamento estratégico e sua influência no processo de implantação da GPC no MPDFT não foi um fator interferente, pelo contrário, aparece aqui como uma condicionante.

#### 4.4. Fatores Técnicos – Metodológicos

Conforme Fonseca e Meneses (2016), nesta categoria se classificam os itens referentes à discussão acerca dos métodos, técnicas e abordagens empregados durante a implantação, o mapeamento e a aplicação da gestão por competências nos órgãos.

Esse fator tem um caráter mais técnico e teórico, visa avaliar se há no MPDFT orientações elaboradas e materiais que dê suporte à implantação da gestão por competências. Além disso, foi questionado se o Governo orienta e acompanha essa implantação

**Tabela 5 - Fator Técnico-Metodológico**

Categoria do Fator	Gestor 1	Gestor 2	Gestor 3	Gestor 4	Gestor 5	Média da categoria
Influência das orientações teóricas e metodológicas da GPC	8	10	9	8	10	9
Influência do Governo no acompanhamento e implementação de GPC	9	6	9	8	10	8,4
Média do Fator						8,7

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

A pontuação de cada unidade temática tratada nesse fator alcançou notas consideráveis. Quanto à influência das orientações teóricas e metodológicas da GPC, podemos aferir pelo posicionamento dos gestores consultados que no MPDFT, o processo se deu de forma satisfatória, assim esse fator não é considerado interferente.

A avaliação das orientações técnicas e metodológicas obtiveram a média 9, o que é considerado uma nota alta. Já a avaliação do governo na implementação de GPC alcançou a média de 8,4. Podemos aferir que quanto ao processo

metodológico de implementação do modelo, os gestores o percebem de forma positiva, sendo, portanto, uma condicionante.

#### 4.5. Fatores Culturais

A cultura organizacional é determinante na inserção de inovações. Fatores como motivação, liderança e a própria cultura do órgão devem ser observados para que esse fator não seja um ponto crítico na implantação da gestão por competência.

A cultura do órgão, percepção da área da Gestão de Pessoas e sensibilização dos gestores e servidores são as unidades temáticas tratadas nesse fator.

**Tabela 6 - Fator Cultural**

Categoria do Fator	Gestor 1	Gestor 2	Gestor 3	Gestor 4	Gestor 5	Média da categoria
Percepção dos servidores acerca da área de Gestão de Pessoas na implantação da GPC	3	6	9	4	4	5,2
Influência da cultura do Órgão na implementação de GPC	4	9	9	7	9	7,6
Média do Fator						6,4

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Quanto aos fatores culturais pode-se aferir das notas atribuídas a cada unidade temática que as médias não foram satisfatórias. A percepção dos servidores acerca da área da gestão de pessoas obteve a menor média do questionário: 5,2. Isso pode significar que gestão por competências ainda não é compreendida pelos servidores. Pode-se atribuir essa falta de percepção à resistência de grupos ou pessoas, ou ainda à recente implantação da GPC no órgão.

Outra possibilidade quanto à pouca percepção dos servidores está na baixa sensibilização destes. Conhecer o modelo não é suficiente para que ele seja desenvolvido, é preciso dar legitimidade ao processo de implementação, inserindo todos os servidores de forma que o modelo torne parte da cultura organizacional.

Fonseca e Meneses (2016) apontam para a necessidade de sensibilização de gestores e servidores, com intuito de informá-los em relação às implicações do modelo e obter seu suporte.

Quanto à unidade temática que avaliou a influência da cultura do órgão na implementação da GPC, a média foi 7,6. Comparando-a à anterior, considera-se melhor, mas também é uma das mais baixas do questionário.

O fator cultural que obteve a média 6,4 foi considerado o fator mais crítico na implantação da gestão por competências no MPDFT, sendo, portanto, um fator interveniente que requer uma análise mais aprofundada. Entender como as pessoas vivem o modelo implantado e construir mecanismos que possam incluí-las de forma legítima e contínua nesse processo é fundamental para garantir que o órgão constitua uma estrutura de pessoal que se alinhe aos seus objetivos organizacionais.

Neiva e Paz (2007) colocam o conservadorismo, o processo de decisão centralizado e o pouco desenvolvimento de lideranças como entraves que explicam algumas dificuldades encontradas na implantação da GPC nos órgãos públicos.

Estudos feitos em diversas organizações públicas mostram que dentre os fatores intervenientes na aplicabilidade da GPC estão as barreiras culturais, a falta de incentivo à participação em programas de treinamento, a inexistência de um sistema de informações bem estruturado, além da falta de oportunidade de se aplicar, na prática, os conhecimentos adquiridos pelos servidores. (Camões. 2010)

#### **4.6. Fatores relacionados à Área de Gestão de Pessoas**

Esse fator visou avaliar a situação da área de gestão de pessoas quanto ao domínio técnico e a mobilização interna da unidade de Gestão de Pessoas e os agentes diretamente ligados à condução do processo.

É importante a avaliação desse fator, tendo em vista que é o responsável por planejar, implantar e monitorar a gestão por competências. Os gestores consultados foram convergentes ao definirem que os servidores da área de gestão de pessoas têm domínio técnico necessário para a implantação da GPC.

Tabela 7 - Fatores relacionados à área de Gestão de Pessoas

Categoria do Fator	Gestor 1	Gestor 2	Gestor 3	Gestor 4	Gestor 5	Média da categoria
Avaliação da Influência do domínio técnico dos servidores na implantação da Gestão por Competência	8	9	10	10	9	9,2
Avaliação da mobilização interna do Setor Gestão de Pessoas na implementação da GPC	9	10	10	9	9	9,4
Média do Fator						9,3

Observa-se que as notas atribuídas a cada unidade temática do fator “Área de Gestão de Pessoas” foram satisfatórias, alcançando no cálculo das médias valores maiores que 9. Verifica-se que os servidores possuem os conhecimentos técnicos necessários para dar sustentabilidade à execução do modelo de GPC no órgão. Portanto, considerando as notas conclui-se que esse fator não foi um obstáculo para a implementação da gestão por competências. Esse fator alcançou a melhor nota final entre os fatores apresentados no questionário.

Pode-se aferir, com isso, que a criação do Comitê Estratégico de Gestão de Pessoas – CEGEP, por meio da Portaria da Procuradoria Geral da Justiça 309/2014, foi uma iniciativa que pode ter colaborado para esse resultado, tendo em vista que se alinha à descentralização das decisões que envolvem políticas de gestão de pessoas. Isso pode ter facilitado a mobilização interna dos agentes envolvidos na Gestão de Pessoas.

## 5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente trabalho de pesquisa corroborou para ampliar os estudos em torno da Gestão de Pessoas por Competências, pensando no melhor desempenho dos servidores na prestação do serviço público. Buscou-se identificar os fatores intervenientes na implementação da GPC no Ministério público do Distrito Federal e Territórios. Com isso, percebeu-se a importância da adoção de um modelo estratégico de gestão de pessoas que venha dar maior eficiência ao serviço público prestado pelo órgão.

Destaca-se como fator interferente na aplicação do modelo de GPC no MPDFT, o “normativo-legal”, no que tange à influência dos mecanismos de recrutamento e seleção de servidores. Como a forma legal de seleção é o concurso público, a estrutura de pessoal se torna rígida, com pouca autonomia da gestão para fazer a distribuição dos cargos considerando as dimensões da competência: conhecimentos, habilidades e atitudes. Como recomendação, o estágio probatório pode se tornar uma extensão da seleção externa, havendo uma maior intensidade treinamentos alinhados às estratégias organizacionais. Durante esse período, além da avaliação convencional, que sejam identificadas as habilidades a serem aproveitadas.

Quanto aos fatores políticos, considera-se a rotatividade de gerentes um obstáculo a ser superado pelo órgão, uma vez que isso pode alterar a base de suporte da estrutura organizacional, inviabilizando o processo de implementação.

Quanto aos fatores organizacionais e aos técnicos-metodológicos, a pesquisa concluiu que estes não apresentaram dificuldades significativas que possam vir a interferir na implementação da GPC no MPDFT.

Outro fator interferente a se destacar nesta pesquisa é o cultural. Verificou-se que os servidores têm pouca percepção acerca do processo de implementação do modelo de GPC no âmbito do MPDFT. Com base no referencial teórico, recomenda-se que os gestores deem valor aos treinamentos, por possibilitarem um maior envolvimento dos servidores na implementação da GPC e que façam avaliações de desempenho capazes de apontar possível distanciamento entre as atividades desenvolvidas e os objetivos institucionais. É importante que esses objetivos sejam claros para cada servidor.

Em relação aos fatores relacionados à gestão de pessoas, vale destacar a adoção de medidas por parte da cúpula administrativa do órgão para a descentralização das tomadas de decisão quanto aos assuntos referentes à gestão de pessoas., sendo, portanto condicionantes para a aplicação do modelo.

Pode-se dizer que por meio dessa pesquisa, alinhando o referencial teórico aos dados colhidos *in loco*, através da aplicação do questionário, foi possível identificar os fatores interferentes na implementação do modelo de GPC no âmbito do MPDFT. Embora a amostra tenha sido pequena, houve a preocupação com a qualidade na escolha dos participantes, que foram pessoas diretamente ligadas ao processo em estudo.

Enfim, a aplicação do modelo de gestão por competência no âmbito do MPDFT é um desafio a ser encarado pelo órgão e isso requer continuidade dos estudos e avaliação contínua do processo. É salutar que os pontos críticos aqui levantados sejam considerados e analisados, a fim de que se possam fazer os devidos ajustes. A bibliografia aqui apresentada pode colaborar consideravelmente na busca por uma melhor aplicabilidade da gestão por competências, não somente no MPDFT, como também em qualquer organização que visa um maior aproveitamento de seus recursos humanos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMARAL, R. M. do. **Gestão de pessoas por competências em Organizações públicas**. São Paulo: Anais do Seminário Nacional de Bibliotecas, 2015.

BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de Pessoas nas organizações: práticas atuais sobre o RH estratégico**. São Paulo: Atlas, 2012.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo**. Revista de Administração de Empresas, vol. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001

BRASIL. *Ministério Público do Distrito Federal e Territórios*. **Gestão por competências no MPDFT** : conceitos, metodologias e experiências dos ramos do MPU / Ministério Público do Distrito Federal e Territórios. – Brasília : MPDFT, Escritório de Gestão por Competências, 2015.

BRASIL. *Decreto n. 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 n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Diário Oficial da União, Brasília, DF.

BITENCOURT, C. C. **A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional**. Revista de Administração de Empresas, 2004.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza. **Análise do processo de implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal**. Dissertação. (Mestrado em Administração) Programa de pós graduação em administração. Universidade de Brasília, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Brasília-DF, 2013.

CAMÕES, M.R.S; FONSECA, D. R; PALOTTI, P. L. M. **Determinantes políticos na formulação e implementação de políticas de gestão de pessoas no setor público brasileiro**. Belo Horizonte: Anais do Encontro de Administração Pública, 2014.

CARBONE, P. P. **Cultura organizacional do setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura**. *Revista de Administração Pública*, 2000.

CHIAVANETO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DUTRA, J. S. **Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.

DUTRA, J. S., HIPÓLITO, J. M., SILVA, C. M. **Gestão de pessoas por competências**. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Foz do Iguaçu; ANPAD, 1998.

FLEURY, M.T.L.; FLEURY, A.C.C. **Alinhando estratégia e competências**. Revista de Administração de Empresas, 2004.

FLICK, Uwe. **Introdução à metodologia da pesquisa**: um guia para iniciantes. Porto Alegre: Penso, 2013.

FONSECA, D. R.; MENESES, P. P. M. **Fatores para Implantação e Desenvolvimento da Gestão por Competências em Agências Reguladoras Federais**. *Revista Eletrônica Científica da UERGS*, 2016.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GRANGEIA, M. A. D. **A crise de gestão do poder judiciário**: o problema, as consequências e os possíveis caminhos para a solução. EFAM, 2011.

KALIL, P. et al. **Gestão por Competências em Organizações do Governo: mesa-redonda de pesquisa-ação**. Brasília, Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, 2005.

NEIVA, Elaine Rebelo; PAZ, Maria das Graças Torres. **Percepção de mudança organizacional**: um estudo em uma organização pública brasileira. Revista de Administração Contemporânea. Jun/Jul, 2007.

OCDE. **Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico**. Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo – Relatório da OCDE: Brasil 2010. OECD Publishing, 2010.

PIRES, Alexandre Kalil et. al. **Gestão por competências em organizações de governo**: mesa-redonda de pesquisa-ação. Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, 2005. Disponível em Acesso em: 30 de outubro de 2016

RABAGLIO, M. O. **Seleção por Competências**. 4<sup>o</sup>. ed. São Paulo: Educator, 2001.

RABAGLIO, M. O. **Gestão por Competências**: atração e captação de talentos humanos. 1. ed. São Paulo: Qualitymark, 2008.

RIBEIRO, A. R. B.; OLIVEIRA, J. A. **Remuneração Variável**: uma nova forma de motivar e fidelizar talentos. Rio de Janeiro, 2002

SILVA, Francielle Molon da; MELLO, Simone Portella Teixeira de. **A implantação da Gestão por Competências**: práticas e resistências no setor público. Revista Eletrônica de Administração e Turismo (ReAT), Jan-Jun./2013.

SOUZA, Regina Luna Santos de. **Gestão por competências no governo federal brasileiro**: experiência recente e perspectivas. *In*: Congresso Internacional Del CLAD Sobre La Reforma Del Estado Y De La Administración Pública, IX. Anais Madri: CLAD, 2004.

## APÊNDICE A – Termo de Consentimento



**Universidade de Brasília**

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

### **Termo de Consentimento Livre e Esclarecido**

**Título do Projeto:** Fatores Interferentes Na Implementação De Gestão De Pessoas Por Competências No Ministério Público Do Distrito Federal E Territórios

**Pesquisador Responsável:** Ruan Frederic Neves Ribas

**Orientador:** Prof. Dr. Pedro Paulo Murce Meneses

**Telefone para contato:** 61 99208-6823

Convidamos Vossa Senhoria a participar da Pesquisa intitulada “Fatores Interferentes Na Implementação De Gestão De Pessoas Por Competências No Ministério Público Do Distrito Federal E Territórios”, sob a responsabilidade do estudante RuanFrederic Neves Ribas, o qual pretende identificar os fatores que influenciam na implementação da gestão por competências no Ministério Público do Distrito Federal e Territórios.

A participação é voluntária e se dará por meio de entrevistas, conduzidas em seu próprio local de trabalho. Serão obtidas cópias gravadas do áudio produzido durante essas ocasiões de coleta de dados, de forma a facilitar a transcrição e análise posteriores.

Caso Vossa Senhoria aceite participar, contribuirá para a melhor compreensão da gestão de pessoas e dos fatores que nela interferem no âmbito do MPDFT, questões ainda muito pouco exploradas academicamente.

Após consentir em participar, caso Vossa Senhoria desistir de continuar participando, tem o direito e a liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, seja antes ou depois da coleta dos dados, independente do motivo e sem nenhum prejuízo a sua pessoa. A participação não gerará nenhuma despesa

e também não ensejará nenhuma remuneração. Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, mas a identidade dos participantes não será divulgada, sendo guardada em sigilo. Para qualquer outra informação, o pesquisador e seu orientador estão à disposição por meio dos contatos informados.

#### Consentimento Pós-Informação

Eu,

---

\_\_\_\_\_, fui informado sobre as atividades que o pesquisador pretende conduzir e porque precisa da minha colaboração, entendendo a explicação. Por isso, eu concordo em participar do projeto, sabendo que não vou ganhar nada e que posso sair quando quiser. Este documento é emitido em duas vias, que serão ambas assinadas por mim e pelo pesquisador, ficando uma via com cada um de nós.

Brasília, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

---

Assinatura do Participante

---

Assinatura do Pesquisador Responsável

## APÊNDICE B – Questionário



**Universidade de Brasília**

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

### Roteiro de Entrevista

O roteiro a seguir é uma ferramenta de auxílio para a coleta de dados do Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em Gestão Pública do aluno RuanFrederic Neves Ribas da Universidade de Brasília, matrícula 20160105919, sob a orientação do Prof. Doutor Pedro Paulo Murce Meneses.

As informações coletadas serão usadas estritamente para fins acadêmicos. Os respondentes não serão identificáveis e a solicitação de sigilo das informações prestadas será respeitada.

#### ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Responda os itens abaixo considerando os aspectos que influenciam na implantação da gestão por competências no MPDFT. Avalie a influência do aspecto na implantação da gestão por competências com base na escala abaixo, considerando 0 como “dificulta muito a implantação da gestão por competências” e 10 “facilita muito a implantação da gestão por competências”.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Dificulta muito								Facilita muito	

#### 1.1. Fatores Normativo-legais

a) Existem normas e regulamentos no órgão que orientam a aplicação da gestão por competências?

( ) Sim ( ) Não

Como você avalia a influência das normas e regulamentos na implantação da gestão por competências?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Dificulta muito					Facilita muito				

b) Como você avalia a influência dos mecanismos de recrutamento e seleção de servidores na implantação da gestão por competências?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Dificulta muito					Facilita muito				

## 1.2. Fatores Políticos

a) A cúpula do Órgão apoia a implantação do modelo?

( ) Sim ( ) Não

Como você avalia a influência desse apoio na implantação da gestão por competências?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Dificulta muito					Facilita muito				

b) A rotatividade dos servidores afeta a continuidade das políticas de gestão de pessoas?

( ) Sim ( ) Não

Como você avalia a influência dessa descontinuidade na implantação da gestão por competências no Órgão?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Dificulta muito					Facilita muito				

c) A Secretaria de Gestão de Pessoas está inserida das arenas decisórias do Órgão?

( ) Sim ( ) Não

Como você avalia a influência dessa inserção na implantação da gestão por competências?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Dificulta muito								Facilita muito	

### 1.3. Fatores Organizacionais

a) Existe um planejamento estratégico no Órgão?

Sim  Não

Como você avalia a influência do planejamento estratégico na implantação da gestão por competências?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Dificulta muito								Facilita muito	

### 1.4. Fatores Técnico-Metodológicos

a) Existem orientações teóricas e metodológicas para a implementação da gestão por competências?

Sim  Não

Como você avalia a influência dessas orientações na implantação da gestão por competências?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Dificulta muito								Facilita muito	

b) O Governo orienta e acompanha a implantação da gestão por competências?

Sim  Não

Como você avalia a influência da orientação do Governo na implantação da gestão por competências?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Dificulta muito								Facilita muito	

### 1.5. Fatores Culturais

a) Como você avalia a influência da percepção dos servidores acerca da área de gestão de pessoas na implantação da gestão por competências?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Dificulta muito					Facilita muito				

b) Como você avalia a influência da cultura do Órgão na implantação da gestão por competências?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Dificulta muito					Facilita muito				

#### 1.6. Área de Gestão de Pessoas

a) Os servidores da área de gestão de pessoas tem domínio técnico necessário para a implantação da gestão por competências?

( ) Sim ( ) Não

Como você avalia a influência do domínio técnico dos servidores na implantação da gestão por competências?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Dificulta muito					Facilita muito				

Como você avalia a influência da mobilização interna do setor de Gestão de Pessoas na implementação da gestão por competências?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Dificulta muito					Facilita muito				

O quantitativo de servidores na área de Gestão de Pessoas é suficiente para a implementação satisfatória da gestão por competências?

( ) Sim ( ) Não