



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração



Tribunal de Contas do Distrito Federal

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

ORLANDO OLIVEIRA DE SOUZA

**GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS:  
CONTINGÊNCIAS À IMPLANTAÇÃO NO TRIBUNAL DE  
CONTAS DO DISTRITO FEDERAL**

Brasília – DF

2017

ORLANDO OLIVEIRA DE SOUZA

**GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS,  
CONTINGÊNCIAS À IMPLANTAÇÃO NO TRIBUNAL DE  
CONTAS DO DISTRITO FEDERAL**

Trabalho de Conclusão de curso apresentado ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Gestão Pública.

Professor Orientador: Prof. Dr. Pedro Paulo Murce Meneses

Brasília – DF

2017

## Sumário

1	INTRODUÇÃO .....	5
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO .....	5
1.2	PROBLEMATIZAÇÃO .....	7
1.3	OBJETIVO GERAL .....	8
1.4	JUSTIFICATIVA.....	8
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	9
2.1	NEW PUBLIC MANAGEMENT (NPM) .....	10
2.2	COMPETÊNCIAS .....	11
2.3	GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS.....	12
2.4	GESTÃO POR COMPETÊNCIA NO SETOR PÚBLICO .....	14
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	18
3.1	TIPO E DESCRIÇÃO GERAL DA PESQUISA.....	18
3.2	CARACTERIZAÇÃO DO TRIBUNAL DE CONTAS DO DISTRITO FEDERAL .....	19
3.2.1	<i>O marco de medição de desempenho dos Tribunais de contas - MMD - TC</i> .....	20
3.3	AMOSTRAGEM.....	22
3.4	INSTRUMENTOS.....	22
3.5	COLETA DE DADOS .....	23
3.6	ANÁLISE .....	23
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	25
4.1	SITUAÇÃO ATUAL.....	25
4.2	FATORES CONTINGENCIAIS.....	26
4.2.1	<i>Fatores institucionais</i> .....	27
4.2.2	<i>Fatores políticos</i> .....	28
4.2.3	<i>Fatores organizacionais</i> .....	29

4.2.4	<i>Fatores setoriais</i> .....	32
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	37
6	REFERÊNCIAS.....	39
7	ANEXOS.....	45

# 1 INTRODUÇÃO

A sociedade vem passando por um período de grandes transformações sociais, econômicas, políticas e culturais o que resultam em um processo de constante reestruturação (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001). Como consequência essa reestruturação materializa-se através de processos de racionalização organizacional e técnicas que incorporam novas tecnologias e modelos de gestão (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001).

A noção de gestão por competências surgiu pela primeira vez no setor privado nos EUA e no Reino Unido nos anos 1980 (HONDEGHEM, HORTON e SCHEEPERS, 2006), esta tendência chega ao Brasil em meados de 1990, contudo apesar dos resultados da gestão de pessoas por competência (GPPC) do setor privado servirem de inspiração para o setor público não podem ser exportados diretamente ao setor público, pois este segue uma lógica diferente do setor privado (SIQUEIRA e MENDES, 2009).

Com o advento do Decreto Nº 5.707 - de 23 de fevereiro de 2006 mobilizou-se esforços para início da instituição de um sistema de competências como base para a Política Nacional para Desenvolvimento de Pessoal.

## 1.1 Contextualização

A modernização da administração pública é um processo contínuo em que modelos e modismos gerenciais são constantemente implantados na expectativa de que a estrutura governamental possa atender de modo mais eficiente e eficaz as demandas sociais (SIQUEIRA e MENDES, 2009), para tanto é necessário a capacitação do capital humano, assim a gestão por competências difunde que as

peças possuem um potencial intangível. A capacidade do ser humano ultrapassa, não raras vezes, os limites da imaginação e expectativas esperados. Para Hondeghem, Horton e Scheepers (2006) os indivíduos são os que fazem a diferença e de que as competências humanas constituem o principal diferencial de uma organização. As pessoas são indispensáveis ao funcionamento de qualquer organização de tal maneira que se constituem no seu principal capital. A estrutura por mais moderna e aparelhada que seja não é suficiente para que a organização alcance as suas finalidades se não houver o envolvimento de pessoas, devidamente preparadas e motivadas.

Neste sentido a gestão por competência traz soluções de como administrar o potencial humano e identificar talentos. Como dito anteriormente cada ser humano tem valor intrínseco, valor este que pode ser aproveitado em sua integridade se gerido e estimulado de forma correta.

Uma primeira tendência mostra que as competências são, cada vez mais, levadas em consideração pelas organizações, em detrimento dos diplomas [...] uma segunda tendência considera a gestão por competências como alavanca de mudanças (HONDEGHEM, HORTON e SCHEEPERS, 2006).

Para RUZZARIN e SIMIONOVSKI (2010) o elemento humano, assim como acontece com outros tipos de capital, pode ser valorizado ou depreciado:

Assim como acontece com outros tipos de capital, o capital humano pode ter seu valor majorado ou depreciado. Seu valor é majorado quando, por exemplo, as pessoas absorvem ou desenvolvem novas habilidades e competências, aumentando sua capacidade para contribuir para os processos do negócio, ou quando criamos as condições necessárias para que elas coloquem sua criatividade e energia na melhora de processos e/ou produtos e serviços da empresa. Por outro lado, o capital humano é depreciado quando as pessoas são induzidas a um estado de obsolescência de suas competências ou quando o processo de trabalho requer que elas coloquem apenas uma parcela mínima de seu talento e potencial na execução das atividades, ou ainda, quando o ambiente conduz a uma desmotivação generalizada das equipes de trabalho.

Dando seguimento os autores enfatizam que:

Inicialmente a ideia convencional de que os gastos com pessoal são despesas operacionais, e como tal aparecem em demonstração de resultado da empresa, precisa ser desafiada. Esses gastos são, na verdade, investimentos que implicarão a capacidade da empresa em gerar retorno positivo aos acionistas no presente e no futuro.

Dutra (2004), descreve que a agregação de valor das pessoas é, portanto, sua contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimentos da organização, permitindo-lhe manter suas vantagens competitivas no tempo.

Os objetivos da gestão de competências acarretam a diminuição dos custos operacionais bem como a criação de um ambiente de aprendizagem permanente de incentivo ao desempenho, à motivação e ao trabalho produtivo. Dutra (2004), alega que não se pode pensar as competências individuais de forma genérica e sim atreladas às competências essenciais para a organização.

Sendo ferramenta potencialmente poderosa para a integração estratégica dos diferentes processos de gestão de pessoas, a gestão por competências deve ser considerada uma prioridade para a administração brasileira (OCDE, 2010).

## **1.2 Problematização**

Tendo em vista as transformações cada vez mais rápidas que a sociedade tem convivido, as organizações buscam incentivar em todos os setores um trabalho capaz de desenvolver novos conhecimentos que possam ajudar a sua adaptação às mudanças constantes da sociedade (JÚNIOR e MARTINS, 2016), no mesmo sentido a gestão pública deve caminhar para obter uma gestão mais eficaz.

A gestão de pessoas baseada em modelos de gestão por competências não é propriamente antiga, mas já vem sendo difundida entre diversas instituições (SILVA, MELLO e TORRES, 2013), essas experiências são resultadas das mudanças na forma de gerir pessoas. Souza (2004) também aponta que essas experiências hoje não têm ainda o respaldo de uma definição mais incisiva nas diretrizes de políticas de recursos humanos para o setor público, inclusive por falta de maior clareza sobre o que deve ser considerado essencial nessa área e pela ocupação quase total da agenda governamental com negociações salariais e embates corporativos.

A implementação da gestão por competências nem sempre alcançou o sucesso esperado, tanto no setor privado quanto no setor público (OCDE, 2010). Algumas dificuldades podem ser observadas para implementação da gestão de pessoas por competências, são elas: (1) cultura desfavorável, (2) dificuldades no mapeamento de competências, (3) falta de envolvimento adequado da alta administração, (4) dificuldade de articulação das práticas da gestão de pessoas por competências aos subsistemas de recursos humanos, (5) falta de pessoal qualificado e (6) desconhecimento do tema. (PIRES, PRATA, *et al.*, 2005)

Nesse sentido, analisando as experiências realizadas no âmbito federal e com o intuito de elucidar as possíveis contingências à implantação da gestão de pessoas por competências, no âmbito do Tribunal de Contas do Distrito Federal para uma efetiva implantação da gestão de pessoas por competências.

### **1.3 Objetivo Geral**

O presente estudo tem como objetivo norteador de investigar os possíveis desafios no processo de implantação da gestão por competências no Tribunal de Contas do Distrito Federal, por meio da análise de experiências realizadas na esfera pública.

### **1.4 Justificativa**

A administração pública enfrenta o desafio de responder apropriadamente ao posicionamento do Brasil como uma economia em ascensão, com crescente amparo na esfera político internacional e cidadãos cada vez mais conscientizados de seus direitos e responsabilidades (FONSECA e MENESES, 2016). Pelo fato da gestão por competências ser um modelo relativamente recente e complexo, têm contribuído para a manutenção das incertezas quanto à forma e a maneira de se aplicar esse modelo de gestão ao setor público brasileiro. Os modelos de gestão por

competências, conforme aponta Siqueira e Mendes (2009), foram desenvolvidos para atender as necessidades do setor privado, porém não podendo ser aplicados diretamente ao setor público, pois este segue uma lógica diferente daquele e deve ser amparado por uma análise a partir da realidade do setor.

Madureira (2005), destaca que o gestor público precisa se adequar ao novo método de trabalho dessas organizações que antes se focava em procedimentos e normas e agora objetiva resultados, qualidades nos serviços e uma visão de usuário/cliente, objetivando sua satisfação.

Sendo o Tribunal de Contas do Distrito Federal órgão auxiliar do legislativo distrital o presente estudo intentou contribuir academicamente para o campo dos estudos no poder legislativo distrital. A especificidade do setor público afeta a prática da gestão por competências, por que as organizações do setor público são particularmente lentas para a mudança e transformar o setor público é complexo (SILVA e MELLO, 2013), visto que por se tratar de um ambiente com particularidades em sua configuração e considerando que o funcionamento de organização pública difere em relação ao do setor privado, assim o presente estudo visou a propiciar um melhor entendimento da realidade da gestão de pessoas por competências no setor público, em especial no Tribunal de Contas do Distrito Federal.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

O presente referencial teórico se divide em quatro seções. Primeiramente se faz um breve apanhado das bases teóricas que fundamentam a administração pública no Brasil; dando sequência, efetua-se análise na tentativa em compreender o conceito de competência; a seguir faz-se uma breve explanação sobre gestão de pessoas por competência; finalmente adentra-se ao tema gestão de pessoas por competência no setor público, base que sustenta teoricamente esta pesquisa.

## 2.1 New Public Management (NPM)

Desde o século XIX, propõe-se assemelhar a Administração Pública à empresa privada. Anunciada durante anos essa ideia espalhou-se como uma nova e promissora modalidade de gestão pública (MOTTA, 2013). A partir da década de 1960 houve um conflito de gestão, tendo seu ápice a partir dos anos 1980, contudo havia necessidade de ajuste fiscal que exigia controle sobre os mecanismos burocráticos (CAMÕES e MENESES, 2009).

Os primeiros passos da GPC no setor público ocorreram nos EUA e no Reino Unido nos anos 1980. Esse avanço coincide com a introdução da New Public Management (NPM) no Reino Unido e do governo empreendedor nos EUA (HONDEGHEM, HORTON e SCHEEPERS, 2006). Desde então o setor público vivencia um movimento crescente no sentido da adoção da reforma da máquina administrativa no intuito de proporcionar melhorias na provisão de serviços públicos à sociedade (CARNEIRO e MENICUCCI, 2011).

A new public management apresenta como foco principal fazer a administração pública operar como uma empresa privada e, assim, adquirir eficiência, reduzir custos e aumentar a eficácia na prestação de serviços (MOTTA, 2013). A new public management busca mudar o setor público, tornando-o próximo ao privado. (PIERANTI, RODRIGUES e PECI, 2007)

A new public management exterioriza uma abordagem gerencial distinta, tendo focos no cliente, no gestor, no resultado e no desempenho (MOTTA, 2013). Diversos países adotaram o chamado modelo de gestão de pessoas por competência, por se entender que se tratava da melhor alternativa para tornar a gestão de pessoas mais estratégica (OCDE, 2010).

Como ideologia, o new public management recuperou ideais do liberalismo clássico, sobretudo a redução do escopo, do tamanho do estado e a inserção do

espírito e dos mecanismos de mercado no governo (MOTTA, 2013). Dando seguimento o autor afirma que a administração pública deveria direcionar os serviços, e não os executar diretamente. Havia uma preferência por terceirizar através de provedores privados e assim se beneficiar da competição evitando o monopólio, desta forma flexibilizando a gestão.

Em relação ao Brasil, a implantação da new public management procurou delinear um novo padrão de gestão pública, a denominada administração gerencial, onde prevalece a visão do paradigma neoliberal, tendo como foco a preocupação com o ajuste fiscal (MATIAS-PEREIRA, 2008). As reformas estatais empreendidas no Brasil seguiram, em muitos aspectos, as linhas da new public management que estabelecia a perspectiva gerencialista como forma de superação do modelo burocrático (FONSECA et al., 2013). Contudo o modelo de reforma implementado não estava apto a resolver adequadamente as adversidades socioeconômicas do país além da pouca vontade política dos governantes, as mudanças foram desastrosas, uma vez que eram baseadas em decisões pontuais e casuísticas (MATIAS-PEREIRA, 2008).

## **2.2 Competências**

Ao longo dos anos a conceituação de competência foi alvo de muitos pensadores com o intuito de compreender e analisar a essência da caracterização e os principais estímulos para o desenvolvimento de aptidões (JÚNIOR; MARTINS, 2014). No fim da idade média a expressão competência era associada essencialmente à linguagem jurídica. Dizia respeito à faculdade que a lei concede a determinado funcionário, juiz ou tribunal para apreciar pleitos e questões (FERREIRA, 2009).

Competência é uma palavra do senso comum, utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma atividade. O seu oposto não implica apenas a negação desta capacidade, mas guarda um sentimento pejorativo (FLEURY; FLEURY, 2001); a noção de competência refere-se aos conjuntos de

comportamentos que pessoas ou organizações dominam mais do que outras, o que as torna eficazes e competitivas em relação a outras.

Com o decorrer do tempo, o conceito de competência veio a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém pronunciar-se a respeito de determinado assunto e, posteriormente, com o advento da administração científica passou a ser utilizado para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho (PIRES, PRATA, *et al.*, 2005).

Fleury e Fleury (2011), definem competência como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas.

A noção de competência aparece atrelada a verbos como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades, ter visão estratégica (FLEURY e FLEURY, 2001). Desta forma, segundo os autores, agregando tanto valor econômico para a organização quanto valor social ao indivíduo.

No Brasil o destaque à noção de competências se dá nos anos 1980 e 1990, a partir de temas em pauta, como flexibilização das relações de trabalho e desemprego (SILVA e MELLO, 2011).

A partir da breve exposição, a seguir será dada ênfase às situações relacionadas às competências em nível organizacional.

### **2.3 Gestão de pessoas por competências**

No decorrer da década de 1980, a maior competitividade dos mercados internacionais suscitou o surgimento de teorias organizacionais voltadas para a melhoria da performance das empresas no mercado (FONSECA; MENESES, 2016).

A gestão de pessoas por competências (GPPC) é um modelo de gestão que visa reconhecer, formar e ampliar conhecimentos, habilidades e atitudes, de forma que agregam valor à organização e ao indivíduo (DUTRA, 2004). A gestão de pessoas por competências propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização e das pessoas que dela participam, as competências necessárias à consecução de seus objetivos, conforme explicam Brandão e Guimarães (2001).

Nesta perspectiva o conceito de gestão por competência é apresentado no decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006, em seu artigo 2º, inciso II:

[...] II - gestão por competência: 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 (BRASIL, 2006).

Dutra, Fleury e Ruas (2008) conceituam gestão por competências, para os autores:

No ambiente da administração, a expressão competência apresenta pelo menos duas grandes perspectivas, cada uma dela associadas a um eixo conceitual. O primeiro deles, que se desenvolve na dimensão estratégica das organizações, tem sido considerado alternativa importante para o desenvolvimento de competitividade. Nesta dimensão, é apresentado geralmente como desenvolvimento geralmente como desdobramento da corrente *resource based view*, a qual defende a ideia de que os recursos internos da empresa constituem seus principais fatores de competição. Influencia ainda maior provém do conceito de *core competence*, isto é, competências organizacionais extraordinárias que viabilizam diferenciais competitivos sustentáveis. Nesta perspectiva, as competências da empresa colocadas aqui numa dimensão coletiva e organizacional, aparecem como importantes fatores para as escolhas das estratégias de competição.

Numa versão já mais conhecida e difundida, a noção de competências pode apresentar-se como referência a práticas próprias da gestão de pessoas, tais como seleção, desenvolvimento, avaliação e remuneração por competências.... Em outras palavras a administração das empresas precisa encontrar novas referências de tratamento e gestão do trabalho que sejam compatíveis com o novo ambiente. É aí que emerge o conceito de competência. Focado predominantemente no desempenho, na mobilização contextualizada e na contribuição do trabalho para a estratégia da empresa

Dutra (2004, p.24) descreve que, “ao colocarmos organização e pessoas lado a lado, podemos verificar um processo contínuo de troca de competências”. O diferencial para o sucesso das organizações está na capacidade inovadora, assim o capital humano tem papel fundamental, visto que é quem pensa e executa as

estratégias das organizações (DUARTE, FERREIRA e LOPES, 2009). Desta forma, destacam as autoras, “as pessoas deixam de ser apenas recursos humanos para serem impulsionadores inteligentes que ativam os recursos da organização, possibilitando que ela seja competitiva”. Assim, a gestão por competências surge para ampliar a capacidade de atuação da organização trazendo eficácia no desempenho do trabalho (JÚNIOR e MARTINS, 2016).

## **2.4 Gestão por competência no setor público**

Falar em gestão pública é compreender que o processo de transformação da sociedade é inevitável e que para gerenciar instituições públicas, é preciso investir em novas tecnologias, mas também é imprescindível investir no capital humano (MOLON; TEIXEIRA, 2013). Como a maioria das análises sobre a implementação da gestão de pessoas tem como foco a iniciativa privada, questiona-se se as mesmas dificuldades enfrentadas por empresas também estariam presentes na realidade das organizações públicas (CÔRTEZ, 2016), dando seguimento Côrtes (2016) afirma que a gestão de pessoas é realidade no setor público, uma vez que claramente seus entes necessitam de contratar, desenvolver e treinar seus funcionários. Portanto, há que se observar as peculiaridades do ambiente público nos estudos sobre a aplicabilidade de modelos inicialmente desenvolvidos para o setor privado (CAMÕES e MENESE, 2012).

Pires, Prata, et. al., (2005) resumem as experiências das instituições que participaram da mesa redonda de pesquisa ação em gestão por competências que ocorreu no período de 9 de novembro de 2004 a 28 de março de 2005, organizada pela Escola Nacional de Administração Pública – ENAP:

- Limitações de ordem legal em relação à prática de recrutamento por concursos públicos;
- Inexistência de metodologias adequadas à identificação das competências organizacionais e ao mapeamento de competências dos servidores;

- Sistema de progressão funcional exclusivamente baseado em tempo de serviço e não apoiado em avaliações de competência e de desempenho;
- Sistemas de remuneração que não permite reconhecimento virtuoso.

Além das experiências acima relatadas os autores também identificaram relevantes competências desejáveis ao setor público, a saber: o autodesenvolvimento, a criatividade, a capacidade de trabalhar em equipe, de construir relacionamentos e de gerar resultados.

No mesmo sentido os estudos realizados em diversos órgãos públicos indicam que os principais obstáculos que se impõem à aplicação deste modelo são a falta de incentivo à participação em programas de treinamento, inexistência de um sistema de informações bem estruturado, além da falta de oportunidade de se aplicar, na prática, o conhecimento adquirido (CAMÕES e PANTOJA, 2009). Outro fator interveniente seria a mudança da cultura organizacional, onde o sucesso para a implantação da gestão por competências pressupõe comprometimento e ação, migrando de um modelo burocrático para um modelo gerencial. Isso implica em mudar a concepção do setor público e para tanto, essa metodologia de gestão precisa estar alinhada à estratégia da instituição. (SILVA e MELLO, 2013)

Camões e Meneses (2016), relatam que no tocante aos aspectos políticos que interferiram no processo de implementação da gestão de pessoas por competência destaca-se a questão do interesse mais relacionado aos grupos de poder.

Objetivando catalogar e na tentativa de melhor entendimento da realidade da administração pública e de que fatores influenciam a adoção de modelos ou princípios da gestão de pessoas por competência, foi realizada uma busca bibliográfica exploratória para verificar as possíveis contingências para a implementação do modelo de gestão de pessoas por competência. Ao final observou-se grande semelhança com os fatores abordados por Côrtes (2016) que, com as devidas adaptações resultou na tabela 1.

<b>Tipo de fator</b>	<b>Categorias de fatores</b>
Institucionais	Normas/Legislação
	Aspectos societais
	Mecanismos de controle externo
Políticos	Apoio da alta administração
	Configuração política da organização
	Influência de grupos de interesse
	Descontinuidade administrativa
Organizacionais	Papel dos gerentes de linha
	Coerência do modelo com o contexto, organizacional
	Aspectos culturais
	Comunicação institucional
	Planejamento estratégico organizacional
	Engajamento do quadro de servidores
	Recursos financeiros e orçamentários
Setoriais	Coerência interna dos subsistemas de GP
	Estruturação da unidade de GP
	Autonomia da unidade de GP
	Reputação da unidade de GP
	Metodologia de implementação
	Coexistência do papel funcional de GP
	Características da liderança de GP
	Influência política da unidade de GP
	Inserção estratégica da unidade de GP

Tabela 1. Fatores interferentes à implementação da GPC no setor público  
 Fonte: Côrtes (2016). Gestão estratégica de pessoas no Legislativo Federal: desafios e possibilidades (p. 37). Dissertação de Mestrado. Com adaptações.

Na gestão pública, observa-se, a gestão por competências associada à necessidade de profissionalismo, sendo uma das diretrizes da área de desenvolvimento de pessoas no setor público (SILVA, MELLO e TORRES, 2013). O decreto-lei nº 5.707/06 regulamenta isso à medida que busca a implantação de processos que propiciem melhor desempenho para as instituições. Embora a gestão por competências no setor público possa ser considerada uma tecnologia de gestão a qual está no citado decreto-lei da esfera federal, exige um esforço de apropriação dos conceitos presentes (BERGE, 2010). Dando seguimento o autor destaca que a

implantação, a prática e a utilização da gestão de pessoas por competências no setor público não são instrumentos fáceis de se adotar, pois é necessário que se observe as particularidades do setor público.

Sendo assim, o debate sobre competências gerenciais, compreendidas e implementadas na sua totalidade (capacidades, contexto e entrega), são essenciais para a condução das mudanças, uma vez que podem contribuir para o desenvolvimento de competências organizacionais, a partir do mapeamento das diferentes instâncias, possibilitando a melhoria dos resultados sociais das organizações públicas (DUTRA, 2004; RUAS, 2001). Para Dutra (2004) e Ruas (2001), a lacuna entre a discussão e a implantação do modelo da gestão por competências está na problemática adotada a partir desse ordenamento de competências, em especial na etapa do dimensionamento, na qual instituições estão tendo dificuldades de prover a dimensão das necessidades institucionais de pessoal, na medida em que, para definir modelos de alocação de vagas que contemplem a realidade da instituição, é preciso considerar o mapeamento das competências que se quer desenvolver.

De modo geral, parece haver na literatura da área evidências suficientes de que os sistemas de gestão de pessoas são capazes de influenciar o desempenho das organizações (CAMÕES e MENESES, 2016).

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

Neste capítulo são descritos os métodos e as características da pesquisa. Inicialmente é analisado o tipo e descrição geral da pesquisa, logo após abordaremos a caracterização do Tribunal de Contas do distrito Federal e o Marco de medição de desempenho dos Tribunais de Contas – MMD-TC, em seguida o processo de amostragem, logo em seguida os instrumentos utilizados, seguido dos procedimentos utilizados para coletar as informações necessárias e, por fim, os procedimentos empregados na análise dos dados obtidos.

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

A presente estudo teve como objetivo conhecer o fenômeno e prover evidências com base nas múltiplas alternativas teóricas utilizadas como referência e se classifica como descritiva de campo. A pesquisa visa averiguar o estágio atual do processo de implantação da gestão por competências no Tribunal de Contas do Distrito Federal (corte transversal). Sua abordagem se deu pela aplicação de um levantamento qualitativo, por meio de entrevistas com os gestores dos setores responsáveis pela implantação da gestão de pessoas por competência. O instrumento de pesquisa utilizado constituiu-se de um roteiro de entrevista semiestruturado (anexo i, extraído dos estudos de Côrtes (2016). Dissertação de Mestrado) composto por oito questões, divididas em dois momentos. O primeiro foi um roteiro de entrevista semiestruturado (questões 1 a 4). Para um estímulo inicial, no segundo momento, solicitou-se aos participantes que marcassem e discorressem brevemente sobre as categorias de fatores constantes da Tabela 1 que interferiam positiva ou negativamente na implementação da gestão de pessoas por competência. Na sequência foram aplicadas as questões de nº 5 a 8. A primeira questão solicita aos participantes que discorram sobre os objetivos da gestão de pessoas por competência no Tribunal de Contas do Distrito Federal, com o objetivo

de se obter o histórico de iniciativas do órgão e qual o grau de implantação do modelo. As questões de nº 2 e 3 buscam averiguar como de dá o planejamento das iniciativas estratégicas da gestão de pessoas por competência (questão 2) e de forma são conduzidas as atividades subsequentes de implementação, monitoramento, avaliação e revisão do planejamento da gestão de pessoas por competência (questão 3). A quarta questão busca averiguar a impressão dos participantes de quais os fatores que facilitam ou dificultam na condução das atividades da gestão de pessoas por competência. A questão de nº 5 solicitou aos participantes que relatassem como os fatores marcados na tabela 1 interferiam. A sexta questão aborda como os participantes aproveitariam os fatores com influência positiva e como contornarias possíveis barreiras. A questão de nº 7 se atém ao aspecto de condução dos gestores no processo de mudança. O objetivo da última questão, de nº 8, é de vislumbrar outros fatores não listados, na tabela 1, que poderiam ser considerados interferentes e como impactariam nos resultados.

O universo de pesquisa envolve somente o Tribunal de Contas do Distrito federal.

### **3.2 Caracterização do Tribunal de Contas do Distrito federal**

Instalado em 15 de setembro de 1960, na gestão do então presidente Juscelino Kubitscheck, o Tribunal de Contas do Distrito Federal é o órgão que trabalha para a manutenção e preservação do patrimônio do DF, ao assegurar que a aplicação do erário público seja efetiva, regular e esteja dentro da legalidade (TCDF, 2017). O Tribunal de Contas tem como incumbência precípua executar, em conjunto com a Câmara Legislativa, a fiscalização financeira e orçamentária da aplicação dos recursos da Administração Pública, com suporte nos artigos 77 a 81, da Lei Orgânica do Distrito Federal.

A resolução 273 (TCDF, 2014), em seu capítulo V, subseção XIII, art. 60, estabelece as competências da secretaria de gestão de pessoas, in verbis:

Art. 60. À Secretaria de Gestão de Pessoas compete:

I – Planejar, coordenar, supervisionar, orientar e executar as atividades de administração de pessoal, compreendendo classificação de cargos e remunerações; lotação; garantia de direitos e deveres; cadastro funcional; elaboração de folhas de pagamento; concessão de benefícios; e outros serviços da área de gestão de pessoas e recursos humanos;

II – Planejar, organizar, dirigir, executar e avaliar as atividades inerentes à gestão de pessoas, observando as políticas, diretrizes e normas fixadas pelo Tribunal, compreendendo a gestão do desempenho; processos de movimentação, promoção e progressão; desenvolvimento de competências; gestão do clima organizacional; gestão de cargos e carreiras, programa de qualidade de vida no trabalho e programa de preparação para a aposentadoria;

III – manifestar-se e opinar sobre questões pertinentes à aplicação da legislação de pessoal;

IV – Acompanhar, atualizar e divulgar atos referentes à área de recursos humanos, bem como apoiar as unidades do Tribunal no cumprimento das normas estabelecidas;

V – Gerenciar e assegurar a atualização das bases de informação necessárias à sua área de competência, especialmente sobre cargos e registros funcionais das autoridades, servidores e pensionistas, direitos e deveres, elaboração de folha de pagamento e outras necessárias ao desempenho da unidade;

VI – Organizar o funcionamento e as atividades relativas às áreas que integram a Secretaria;

VII – definir metas para a unidade em consonância com o planejamento estratégico, formular e executar ações, controlar e avaliar os resultados promovendo os ajustes necessários quando for o caso;

VIII – realizar, no início de cada exercício, levantamentos e projeções de gastos com pessoal para o exercício financeiro subsequente, e submetê-los à Secretaria Geral de Administração, com vistas à Presidência do Tribunal, para que sejam estabelecidas diretrizes e prioridades tendentes a orientar a formatação e o subsequente encaminhamento das informações necessárias à elaboração do projeto de lei de diretrizes orçamentárias e da proposta orçamentária anual.

IX – Estabelecer rotinas e procedimentos, propor normas, manuais, orientações e procedimentos referentes à área de atuação e que visem ao aperfeiçoamento de atividades da unidade.

Antes de prosseguir se faz necessário analisar o MMD - TC (Marco de medição de desempenho dos Tribunais de Contas).

### *3.2.1 O marco de medição de desempenho dos Tribunais de contas - MMD - TC*

A Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil (Atricon), focando o fortalecimento do sistema Tribunal de Contas concebeu o projeto Qualidade e Agilidade dos Tribunais de Contas (QATC), mais precisamente em seu QATC-8 aborda sobre a implementação de Gestão de pessoas nas cortes de Contas.

O projeto supracitado, iniciado em março de 2013, contou em todas as suas fases, com a participação de servidores e membros dos Tribunais, dos 33 (trinta e três) Tribunais de Contas dos Estados, Distrito Federal e Municípios, 28 (vinte e oito) formalizaram consentimento para serem submetidos à verificação in loco (revisão por pares), o que corresponde ao percentual de 84,84%.

O QATC e o Marco de Medição de Desempenho dos Tribunais de Contas (MMD-TC) fortalecem o sistema nacional de controle externo e contribuem para que os Tribunais de Contas atuem de maneira harmônica e uniforme, aprimorem a qualidade e agilidade das auditorias e dos julgamentos, valorizando o controle social e oferecendo serviços de excelência, a partir de um padrão de fácil verificação e confirmação.

O objetivo principal do MMD-TC é o de verificar o desempenho dos Tribunais de Contas em comparação com as boas práticas internacionais e diretrizes estabelecidas pela Atricon, bem como identificar os seus pontos fortes e fracos. A avaliação deve basear-se em elementos factuais. O uso do MMD-TC é voluntário.(ATRICON, 2014)

Considerando o Marco de Medição do Desempenho dos Tribunais de Contas – MMD-TC, como ferramenta de auto avaliação desenvolvida pela Atricon, de abrangência nacional, que viabiliza aos Tribunais de Contas do Brasil voluntariamente adesos medir o seu desempenho comparativamente às boas práticas internacionais e às diretrizes estabelecidas pela Atricon o Tribunal de Contas do Distrito Federal institui comissão interna incumbida de aplicar, no âmbito do Tribunal, o MMD-TC, por meio da portaria 237, de 16 de abril de 2015.

### **3.3 Amostragem**

Geralmente os levantamentos incorporam um universo de elementos enorme tornando impossível considerá-los em sua totalidade. Por essa razão, é usual trabalhar com uma amostra, ou seja, com uma parcela dos elementos que compõem o universo (GIL, 2002). "Nos trabalhos quantitativos, a generalização está determinada pela amostragem aleatória e pela estatística inferencial, mas essas técnicas não são relevantes para a pesquisa qualitativa" (RICHARDSON, 2012). Gil (2002) afirma que quando a amostra é rigorosamente selecionada, os resultados obtidos no levantamento tendem a aproximar-se bastante dos que seriam obtidos caso fosse possível pesquisar todos os elementos do universo.

Os elementos que formam a amostra intencional ou de seleção racional relacionam-se intencionalmente de acordo com certas características estabelecidas no plano e nas hipóteses formuladas pelo pesquisador (RICHARDSON, 2012, p. 161), desta forma a seleção dos participantes adotou como critério o envolvimento formal do servidor com a implantação da gestão por competências no Tribunal de Contas do Distrito Federal. Assim, participaram do estudo dois servidores, entre os quais o gerente geral de gestão de pessoas e o coordenador da área responsável gestão por competências.

O universo desta pesquisa deu-se no âmbito do Tribunal de Contas do distrito Federal.

### **3.4 Instrumentos**

O instrumento de pesquisa utilizado constituiu-se de um roteiro de entrevista semiestruturado (anexo i) composto por oito questões, divididas em dois momentos. O primeiro foi um roteiro de entrevista semiestruturado (questões 1 a 4) procurou abordar perguntas que inicialmente abrangessem os princípios da gestão de pessoas por competências.

Segundo Richardson (2012), conhecendo previamente os aspectos que deseja pesquisar e com base neles, o pesquisador formula alguns pontos a tratar na entrevista, assim no segundo momento, para um estímulo inicial, solicitou-se aos participantes que marcassem e discorressem brevemente sobre as categorias de fatores constantes da Tabela 1 que interferiam positiva ou negativamente na implementação da gestão de pessoas por competências e logo após foram aplicadas as questões seguintes (questões 5 a 8), as quais procuraram desvelar como se dariam as interferências e das ações que promoveriam para as aproveitar ou as evitar. Para a realização das entrevistas escolhida foi rígida.

### **3.5 Coleta de dados**

Para coleta dos dados foram submetidas correspondências eletrônica aos participantes as quais possuíam texto explicativo convidando o participante a contribuir para a pesquisa e explicando os seus propósitos. Posteriormente, agendadas entrevistas com os mesmos. As entrevistas se deram de forma presencial, nos locais de trabalho dos participantes, onde foram gravadas em sua integridade, por meio de aparelho celular, e posteriormente reduzidas a termo. Devido ao fato de o estudo ser realizado apenas no âmbito do Tribunal de Contas do Distrito Federal, o número de participantes foi determinado pelo número de setores responsáveis pela gestão de pessoas no Tribunal. As entrevistas foram conduzidas por meio da aplicação roteiro semiestruturado, previamente elaborado, com tempo de duração de trinta e cinco minutos, em média.

### **3.6 Análise**

A análise de conteúdo é, particularmente, utilizada para estudar material de tipo qualitativo. Para tal deve-se fazer uma primeira leitura para organizar as ideias incluídas para, posteriormente, analisar os elementos e as regras que as

determinam (RICHARDSON, 2012). Para a análise dos dados, primeiramente foi empregada a transcrição integral das entrevistas de forma literal, com base na metodologia preconizada por Bardin (1977). Posteriormente, sobre as transcrições, foi utilizada a análise de conteúdo, que possibilita encontrar respostas às questões e confirmar ou não as hipóteses estabelecidas antes do trabalho de investigação (MINAYO, 2002). Conforme preconizado por Bardin (1977), no intuito de estabelecer contato com os documentos analisados e em conhecer o texto deixando-se invadir por impressões e orientações foi feita leitura flutuante das entrevistas, onde foram destacados os trechos que pudessem remeter às categorias de fatores constantes da Tabela 1.

No decorrer desse processo procurou-se preservar na íntegra as falas dos entrevistados e produziu um conjunto de resultados concernentes à temática desta pesquisa.

## **4 Resultados e discussão**

Neste capítulo são apresentados e discutidos os resultados das entrevistas com os gestores da área de gestão de pessoas no Tribunal de Contas do Distrito Federal. Como mencionado anteriormente as entrevistas foram divididas em dois momentos. No primeiro procurou-se abordar perguntas que inicialmente abrangessem os princípios da gestão de pessoas por competências.

Desta forma, este capítulo trata primeiramente da situação atual de implementação do modelo e gestão por competências detectada no Tribunal de Contas do Distrito Federal. No segundo momento são abordados as contingências, resultado da análise das falas dos entrevistados, que se relacionam com o processo de implantação do modelo, contribuindo para a sua consecução ou a obstando.

### **4.1 Situação atual**

Considerando a necessidade de colocar em prática as políticas de recursos humanos, estabelecidas pelo Tribunal na Decisão nº 12/08 – AD, o Tribunal de Contas do Distrito Federal aprova a resolução nº 225, de 06 de setembro de 2011 que institui o sistema Tribunal de Contas do Distrito Federal de gestão de pessoas, por meio do qual serão operacionalizadas as Políticas de Recursos Humanos no Tribunal de Contas do Distrito Federal. Atualmente o Tribunal encontra-se em estágio de implantação do modelo de gestão de pessoas por competências. Conforme atestam alguns trechos das entrevistas:

“...o tribunal ele tem políticas de gestão de pessoas definidas, são 16 políticas de gestão de pessoas, elas foram aprovadas pelo plenário [...] dessas 16 políticas de gestão de pessoas o núcleo essencial delas é a gestão por competências” (participante 1)

“...tá previsto desde 2008 essa implantação no Tribunal, né, e por dificuldades operacionais diversos a gente teve... demorou um pouco isso mas aí teve os concursos os meninos vieram, né, e aí a gente conseguiu

montar uma equipe e do ano passado para cá conseguiu fazer o mapeamento de competências” (participante 2)

## 4.2 Fatores contingenciais

O agrupamento das falas permitiu identificar questões específicas que remetem aos fatores que interferem, positiva ou negativamente, na implantação do modelo de gestão de pessoas por competências, assim em um segundo momento, durante as entrevistas, solicitou-se aos participantes que marcassem e discorressem brevemente sobre as categorias de fatores constantes da Tabela 1. Após leitura dos breves comentários elaborou-se a Tabela 2 que sintetiza os fatores identificados e tidos como cruciais para a implantação da gestão por competências.

Tipo de fator	Categorias de fatores	Influência dos fatores	
		Participante 1	Participante 2
Institucionais	Normas/Legislação	P	P
	Aspectos societais	I	I
	Mecanismos de controle externo	I	P
Políticos	Apoio da alta administração	N	P
	Configuração política da organização	N	N
	Influência de grupos de interesse	N	P
	Descontinuidade administrativa	N	I
Organizacionais	Papel dos gerentes de linha	N	P
	Coerência do modelo com o contexto, organizacional	P	P
	Aspectos culturais	N	N
	Comunicação institucional	N	N
	Planejamento estratégico organizacional	P	P
	Engajamento do quadro	N	N

	de servidores		
	Recursos financeiros e orçamentários	P	P
Setoriais	Coerência interna dos subsistemas de GP	P	P
	Estruturação da unidade de GP	P	P
	Autonomia da unidade de GP	I	P
	Reputação da unidade de GP	P	N
	Metodologia de implementação	P	P
	Coexistência do papel funcional de GP	P	I
	Características da liderança de GP	N	N
	Influência política da unidade de GP	P	P
	Inserção estratégica da unidade de GP	P	P
	Legenda: P – Positivo; N – Negativo e I - Indiferente		

Tabela 2 - Influência dos fatores conforme relato dos participantes

Nas seções seguintes deste capítulo serão analisados os fatores e suas respectivas categorias.

#### 4.2.1 Fatores institucionais

Segundo Fonseca (2013), os fatores institucionais são elementos externos ao ambiente das organizações públicas os quais afetam o seu funcionamento, estruturação e a condução de suas atividades e que podem afetar a efetividade da gestão de pessoas.

Fonseca (2013), afirma que as dificuldades que os órgãos possuem em compatibilizar o modelo de gestão por competências com as normas e leis específicas que se vinculam aos demais subsistemas, não condiz com a realidade constada no Tribunal de Contas do Distrito Federal. O fato de os participantes

julgarem positivo o fator dá-se por acharem amparo jurídico para atos necessários para implementação da gestão de pessoas por competências. Conforme relatos.

“No nosso caso positivamente porque o respaldo que nós temos é das normas é porque está tudo normatizado” (participante1)

“Olha eu acho que tudo tem que ser normatizado, tem que tá previsto tem que ter previsão legal e tal, então eu diria que é mais positivo do que negativo [...]” (participante 2)

Outro fator não se alinha aos achados teóricos é “Mecanismos de Controle Externos”, conforme relato este fator influenciaria positivamente ao estimular a implantação da gestão de pessoas por competências.

“Ó MMD seria um mecanismo de controle externo, será porque ele é como se fosse uma auditoria dos tribunais, né, ele audita os tribunais [...] ele coloca o parâmetro fala assim, ó todo tribunal tem que ter isso, isso e aquilo e aí a gente ganha uma força aqui dentro, fala assim: ó gente se a gente não cumprir a gente vai ficar para trás no MMD” (participante 2)

#### 4.2.2 Fatores políticos

Camões (2013), considera os fatores políticos as dinâmicas intra e intergrupos que contribuem, positiva ou negativamente à implantação da gestão de pessoas por competências.

Conforme se relato do participante 1 o “Apoio da alta administração” é fundamental para gestão de pessoas por competências. Fator não condizente com a literatura.

“[...] há um descolamento da gestão com os decisores políticos, ou seja, a gestão estratégica é muito mais empurrada de baixo para cima por conta das áreas técnicas do que necessariamente algo que vem de cima para baixo que tem o respaldo eu diria que tem o fator político, vamos chamar de político é isso aí, interno é algo determinante.” (Participante 1)

No tocante a “Configuração política” Côrtes (2016), demonstra a dificuldade de balancear a utilização de critérios técnicos e políticos, principalmente na

designação de gestores nos diversos níveis hierárquicos. O relato demonstra o fator como dificultador da implementação da GPC nos gabinetes.

“torna tudo um pouquinho mais dificultoso pelo seguinte, agente o mais que exista uma norma emanada em plenário e tudo, mais para você entrar no gabinete e dizer que ele deve fazer um tipo de gestão de pessoas acaba sendo com suas uma invasão, né, isso, né, acabou o gabinete faz sua gestão recursos e sua gestão do serviço [...] principalmente Ministério Público, preza muito pela autonomia e tudo, mas então a gente tem um pouco de dificuldade em entrar [...]” (participante 2)

De acordo com Camões (2013), a descontinuidade administrativa entendida como o excesso de rotatividade nos cargos de direção surge como fator relevante enquanto dificultador da implementação, isso corrobora com a realidade vivida no Tribunal. É possível perceber, conforme relato, que a descontinuidade é fator restritivo porque a decisão de implementar ou não a está relacionada aos interesses dos dirigentes vigentes.

“[...] embora a presidência mude com muita constância para os conselheiros, levam até 7 a 8 anos para anos para voltar, então ele se distância da gestão então aquilo é como se não existisse mais para ele [...]” (participante 1)

Côrtes (2016), destaca que há uma visão reducionista dos responsáveis pela gestão de pessoas por competências por não considerarem os grupos de interesse e seus atores que podem interferir na efetividade de suas iniciativas, deixando de traçar planos para contornar os conflitos de interesse, o que dificulta a implementação da gestão estratégica de pessoas. Tal constatação explica os relatos antagônicos dos participantes.

#### 4.2.3 Fatores organizacionais

De acordo com Fonseca (2013), os fatores do tipo organizacionais são os que compõem o ambiente interno dos órgãos públicos e os qualificam, contingenciando as políticas e práticas de gestão de pessoas adotadas.

Segundo Camões (2013), os gerentes de linha esses atores não são meros receptores passivos das ações coordenadas pelas áreas e o não engajamento desses atores pode gerar o fracasso na implementação da política. Tal assertiva vai de encontro com o constatado.

“Crucial, crucial e hoje eu diria que pesam negativamente porque há um desinteresse silencioso em cooperar.” (Participante 2)

Coerência do modelo com o contexto organizacional traz à tona a necessidade de o modelo escolhido ser moldado para as necessidades específicas da organização e do setor público (CÔRTEES, 2016) adequando-se e atendendo as demandas organizacionais. Neste sentido apontam os relatos.

“Coopera positivamente porque o modelo foi construído a partir dos servidores, o modelo foi discutido sempre em oficinas e grupos focais com servidores e gerentes aderente à cultura” (participante 1)

“Importante tem facilitado nosso relacionamento com o gerente de linha, tem sido bom na maioria dos casos” (participante 2)

Aspectos culturais estão baseados na reação de gestores e servidores quanto às alterações promovidas durante a implementação da gestão de pessoas por competências, formando ou não de grupos de resistência (CÔRTEES, 2016), não diferente é o entendimento do participante, tendo em vista às dificuldades de se mudar a cultura estabelecida devido a resistências e à tendência à acomodação por parte de gestores e servidores.

“[...] aqui é um tribunal que ainda se chama de corte então certas medidas quando são propostas ainda que sejam previamente validadas com os atores a gente ouve de vez em quando isso é a coisa para a iniciativa privada, isso é coisa para multinacional, isso não cabe no órgão público, não é raro ouvir comentário desse tipo” (participante 1)

Côrtes (2016), afirma que em pesquisa sobre o setor público britânico, foi constatada como um dos fatores mais impactantes na inabilidade de alcançar um alinhamento vertical de gestão de pessoas. Dando continuidade o autor a constata de que a amplitude da divulgação de informações das organizações é em grande

parte responsável pelo nível de transparência da estratégia organizacional e das atividades de gestão de pessoas, podendo influenciar na integração estratégica de gestão de pessoas. No mesmo sentido caminham os relatos.

“Interfere, há um desconhecimento muito profundo dentro da própria casa em relação a tudo isso, mas tem gente que não sabe de tudo que está estruturado que os meios de comunicação são muito formais, são memorandos a gente não dispõe de instrumentos” (participante 1)

“a comunicação institucional é um pouco truncada, né, é uma casa muito formal a comunicação corre muito na informalidade e para você... tem informalidade você tem que ter as redes de contato informais não existe uma comunicação institucional em si, ela é muito fraca eu diria que ela tem sido um dificultador” (participante 2)

Planejamento estratégico organizacional pode ser considerado essencial. Fonseca (2013), afirma que a existência de um planejamento estratégico estabelece os meios para a inserção estratégica e conseqüente capacidade de determinação das políticas de capacitação a serem formalizadas na organização. Os participantes entendem que é preciso que se verifique a estratégia e os objetivos organizacionais.

“é um aliado hoje fortíssimo por que se tem planejamento é o que sustenta” (participante 1)

“facilitador com certeza e a administração tem apoiado nessa parte bastante” (participante 2)

Engajamento do quadro de servidores, os relatos apontam uma certa resistência às mudanças provenientes da implantação da política assim tornando o engajamento baixo, outra constatação é que há uma tendência de alguns servidores se acomodarem, seja pelo fato de se acharem perto da aposentadoria seja por se acharem protegidos sobre o manto da estabilidade, tendo como conseqüência a falta de engajamento. Silva e Mello (2013) chamam de imaginário da estabilidade o qual atrai pessoas que não gostam do trabalho para o qual estão se candidatando, estando mais interessados na jornada de trabalho diária e no fator estabilidade de emprego.

“É baixo, muito baixo interfere negativamente” (participante 1)

“[...] nada pessoal eu tiro assim não só pelo pessoal mais antigo como os próprios novatos, a gente vê alguns casos assim que são altamente improváveis, o pessoal que entra aqui e acha que está com a vida ganha, né, e não entrando no mérito de quem seja, sem citar nomes, então a pessoa se acomoda realmente, eu vejo assim vários setores [...]” (participante 2)

Recursos financeiro e orçamentário define os limites para atuação das unidades de capacitação em relação à oferta de alternativas estratégicas de desenvolvimento (FONSECA, 2013). O fator impacta positivamente conforme se depreende dos relatos.

“Não é problema, positivo na verdade” (participante 1)

“[...] recursos financeiros geralmente são excelentes, né, facilitador não que a gente utiliza muito, mas é digamos se a gente faz um mapeamento de competências que a gente diz que é para orientar os investimentos em capacitação, investimento envolve custos e o servidor do tribunal sabe que a instituição tem esse recurso para investir em capacitação então quanto melhor a gente investir melhor [...]” (participante 2)

#### 4.2.4 Fatores setoriais

Coerência interna dos subsistemas de gestão de pessoas é um dos princípios basilar apresentado pela literatura de gestão estratégica de pessoas também está presente na realidade da administração pública, no sentido de que os subsistemas de gestão estratégica de pessoas devem ser coerentes com a estratégia organizacional (CÔRTEZ, 2016). Na atual fase implementadora que se encontra o Tribunal de Contas do Distrito Federal passa a ser um fator positivo, conforme se extrai dos relatos.

“hoje, no nível em que nós estamos já começa a ser positivo eu diria que a gente tem uma pequena estrutura, né, a estrutura já favorece, temos só um setorzinho um serviço, mas como tem a escola, a escola potencializou muito a gestão já começa a ser favorável” (participante 1)

“a gente tem feito sempre o possível para deixar tudo muito alinhado eu acho que o sistema ele tem a sua coerência interna pode colocar como facilitador” (participante 2)

Estrutura da unidade de gestão de pessoas é a unidade responsável pela implantação. Segundo Fonseca e Meneses (2016), o condicionante à implantação de estratégias de gestão de pessoas é lastreado por fatores estruturais, humanos, processuais e estratégico. De acordo com os relatos, atualmente, a estrutura é um facilitador para a implantação do modelo, porém preteritamente tenha sido um dificultador.

“eu diria que tem mais facilitado, a estruturação da unidade de gestão de pessoas é o que aconteceu recentemente nós perdemos duas supervisões nós tínhamos, né, que não foram supridas, quer dizer então nós tínhamos estrutura maior, né, e não é uma questão de nossa, foi uma questão da administração querer investir também e colocar alguém com perfil tudo mais alguém interessado [...] acho que ela tá boa principalmente depois da chegada do pessoal concursado acho que melhorou muito.” (Participante 2)

“Começa a ser favorável.” (Participante 1)

Autonomia da unidade de gestão de pessoas tem papel fundamental, contudo é restringida não somente pelo ambiente organizacional e interferências políticas, mas pelas restrições normativas para a gestão de recursos humanos e financeiros (FONSECA, 2013). Não diferente de outros entes público essa restrição é realidade constatada no âmbito do Tribunal.

“a unidade em si ela não tem nenhuma autonomia que os outros não tenham mas na verdade, assim, nós temos hoje em função da atuação pessoal que nós corremos atrás, então na verdade assim, a unidade não tem autonomia mais a gente tem hoje uma credibilidade em função da insistência das pessoas que aqui estão em termo de autonomia essa não tem nenhuma diferença das outras mas não tem nem mais nem menos que os outros agora em termo de reputação sim, e o pouco que conseguimos foi com insistência e atuação pessoal.” (Participante 1)

“isso passa muito também pelo perfil do nosso gestor ele busca o apoio internos necessários e ele estrutura os projetos de uma forma que, busca estruturar, de uma forma que seja positivo para o tribunal que tem um retorno positivo para as pessoas” (participante 2)

Reputação da unidade de gestão de pessoas desempenha um papel fundamental para a ampliação de seu poder na organização, quando não estão à sua disposição instrumentos formais de decisão (FONSECA, 2013). Quanto maior a reputação, menor o número de conflitos decorrentes do processo de implementação (CÔRTEZ, 2016). Na visão do participante a reputação da unidade não é vista com bons olhos o que dificulta a implementação do modelo.

“[...] não muito boa, por enquanto ela tem sido um dificultador, quando a gente diz que o projeto é nosso o pessoal torce um pouquinho o nariz [...] em lugar nenhum a gestão de pessoas é aplaudida é sempre criticado.”  
(Participante 2)

Pode-se inferir que a metodologia, em uma eventual implementação dos princípios da gestão estratégica de pessoas, seria uma escolha da unidade de gestão de pessoas avalizada pela alta administração (CÔRTEZ, 2016). Tal assertiva condiz com as práticas aplicadas no Tribunal de Contas do Distrito Federal, conforme visão do participante.

“A metodologia ela foi decisiva, mas decisiva sobretudo nas fases mais críticas, que foi o que? Nunca fizemos nada isoladamente tudo foi é claro pensado de uma forma integrada sistemicamente, mas validado com gerentes, representante dos servidores, através de associações e de convidados de cada área e previamente validado com os decisores né então submetemos a comissão de secretários inspetores e com o próprio plenário [...]” (participante 1)

Coexistência do papel funcional de gestão de pessoas que é referente ao excesso de tempo gasto com as atividades mais tradicionais e operacionais de gestão de pessoas, que fazem com que a área acabe direcionando menos esforços para um papel mais estratégico (CÔRTEZ, 2016), neste contexto insere-se o constatado no relato.

“Na verdade é assim o papel institucional de gestão de pessoas meio que surgiu e veio se consolidando junto com o próprio processo implantação, como antes nós temos uma modelo muito cartorial, tínhamos aqui o RH tradicional era só o benefício, pagamento e cadastro, então a noção de gestão de pessoas ela começou a surgir no tribunal e vem se consolidando é através da própria implantação, tem sido um processo inclusive de

mudança da cultura, né, hoje a gente vê que já é uma expressão que começa está na boca das pessoas falar não mais em RH mas em gestão de pessoas então essa coexistência ela vem se firmando se consolidando através da própria plantação do próprio processo, é positivo” (participante 1)

Características da liderança da gestão de pessoas pode ser considerado como a capacidade entender os outros no trabalho e usar tal conhecimento para influencia-los (CÔRTEZ, 2016), neste sentido este fator infere-se negativamente à implementação do modelo.

“Esse é um ponto muito curioso muito interessantes se for falar dos gerentes da casa há um Abismo imenso, os gerente da casa tem uma resistência muito grande em se assumir como gestores de pessoas eles se olham como gerentes da parte técnica operacional deles e qualquer coisa de gestão de pessoas é problemas daqui da área embora seja deles eles são os verdadeiros gestores, razão pela qual a partir desse ano para propor um investimento maciço em capacitação gerencial para mudar essa cultura, os gerentes se enxergarem como os verdadeiros gestores de pessoas né então hoje isso é negativo [...]” (participante 1)

“Eu acho que pode melhorar muito eu colocaria talvez negativo e eu me coloco nesse meio aí também que eu não me acho uma liderança. ” (Participante 2)

Influência política na unidade gestão de pessoas, fator similar ao anterior não diferindo muito.

“[...] hoje nós temos área de gestão de pessoas que é o novo nome a própria SEGED que é o setor de desenvolvimento, já tem uma equipe técnica que ajuda a disseminar essa nova mentalidade e a vinda da escola reforçou, então hoje nós temos três fontes que emitem digamos esse discurso novo dentro do tribunal então eu diria que hoje é essa inserção ela agora tá dentro de uma nova dinâmica tal que já tende ajuda a sustentar hoje ela é mais positiva aquela faze negativa já foi vencida. ” (Participante 1)

“[...] eu veria como influência positiva tem muitas áreas que que tem muitos projetos e tudo, mas não tem voz né e a gestão de pessoas hoje ela tem ela é ouvida aí eu percebo que que ela tem uma boa influência. ” (Participante 2)

Inserção estratégica da unidade de gestão de pessoas está condicionada por fatores estruturais, socioculturais e políticos da organização. (FONSECA, 2013) Tão importante quanto o desenvolvimento do modelo de gestão por competências está o posicionamento estratégico (SILVA e MELLO, 2013).

“Basta ver o nosso plano estratégico tem muitos projetos da gestão pessoas lá eu acho que é positivo também espera-se muito da área né. ”  
(Participante 2)

Além dos fatores listados acima observou-se na fala do participante 1 outro fator considerado interferente não aventado na tabela 1.

[...] tem um especial (fator) no nosso caso que é suporte de t.i. que nós não temos; absolutamente tudo nós fazemos é no braço e na raça e daí papel desenvolvedor Word Excel e tudo então com software que nós mesmo compramos, isso prejudica tremendamente por que a gente perde agilidade e efetividade você precisa fazer uma pesquisa de clima, a gente tem que bancar o desenvolvimento do instrumento por conta própria sair mendigando a ajuda de alguém você precisa fazer um QVT rodar uma pesquisa de QVT a simples adequação de instrumento é um parto para gente para rodar o desempenho foi quase um ano de negociações súplica para colocar no instrumento, precário como fizemos agora cheio de falhas, a transmissão de um formulário para outro demorar até um minuto para passar de uma página, suporte de TI para a gente é crítico porquê? Porque modelo de gestão foi todo desenhado para rodar eletronicamente tudo absolutamente tudo e nós não temos esse suporte, então um fator não tá aí que é crítico decisivo, decisivo e como modelo foi desenhado para ser descentralizado para rodar não aqui no RH, nós não somos os gestores de pessoas, né, nós somos metodólogos e temos que dar suporte para o gerente de linha que é verdadeiro gestor, então o modelo foi desenhado para estar na mão dele em ferramentas eletrônicas, né, isso não foi possível ainda nós conseguimos normatizar entre 2011/2012, estamos 2017, sem suporte de TI isso é crítico, crítico nunca é prioridade o pouco que sai é por que nós bancamos, teve coisa que eu comprei do meu bolso por exemplo se o servidor acessa hoje o portal do servidor e vê o contracheque, uma coisa básica, nem tem nada de gestão lá, foi porque nós nos quotizamos aqui comprando esse portal de fora e colocamos, porque não estava nas prioridades então daí você vê que para sistemas de gestão como esse, né, casa ainda tem uma visão muito conservadora em termos de investimentos de TI esse fator para a gente é crítico.” (Participante 1)

Tendo em vista que objetivo envolvia a verificação, com base na vivência dos gestores da área de gestão de pessoa, da existência de fatores contingenciais à implementação efetiva dos princípios da gestão de pessoas. Apesar das dificuldades encontradas para implantação da gestão de pessoas por competências depreende-se da análise que o modelo se encontra em estágio mediano de implantação no Tribunal de Contas do distrito Federal.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O trabalho ora apresentado buscou analisar as contingências à implantação da gestão de pessoas por competências no Tribunal de Contas do Distrito Federal. Considera-se que o objetivo principal da pesquisa foi alcançado, obtendo-se uma caracterização do estágio de implantação do modelo no Tribunal de Contas do Distrito Federal. As entrevistas se deram com gestores da área de gestão de pessoas. Desta forma o presente estudo espelha a visão desses agentes diante da conjuntura organizacional e institucional do Tribunal de Contas do Distrito Federal.

O estudo buscou, ainda, demonstrar como a especificidade do setor público afeta a prática da gestão por competências, tendo em vista que as organizações públicas são particularmente lentas para a mudança e transformar o setor público é complexo (SILVA e MELLO, 2013), visto que por se tratar de um ambiente com particularidades em sua configuração e considerando que o funcionamento de organização pública difere em relação ao do setor privado. Assim o presente estudo objetivou ampliar a percepção realidade vivida no Tribunal de Contas do Distrito Federal, no tocante à gestão de pessoas. Destarte, buscou-se contribuir para a ainda escassa literatura específica que contemple a compreensão da gestão por competências no legislativo distrital.

Evidenciam-se deficiências nesta pesquisa com relação à sua abrangência, dado ao número restrito de depoimentos de gestores atuantes na área de gestão de pessoas e suas conclusões na percepção dos atores relevantes da organização. Com relação às entrevistas notou-se a perda de foco e de profundidade nos relatos.

Diante dos fatores identificados na presente pesquisa recomenda-se novos estudos sobre o tema.

Conclui-se que os desafios da implantação da gestão por competências no Tribunal de Contas do Distrito Federal não diferenciam do restante do setor público,

sendo um processo evolucionário, onde o sucesso depende de eventos planejados. A modernização do serviço público é uma medida imprescindível.

## Referências

AMARAL, R. M. D. Gestão de pessoas por competências em organizações públicas, São Paulo, 2010.

ATRICON. Marco de Medição do Desempenho – Qualidade e Agilidade dos Tribunais de Contas do Brasil Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil Atricon. p. 1–157, 2014.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. D. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 41, p. 8-15, 2001.

BRASIL. **Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006**. [S.l.]. 2006.

CAMÕES, M. R. D. S. Análise do processo de implementação da política nacional de desenvolvimento de pessoal. **Dissertação de Mestrado**, Brasília, 2013.

CAMÕES, M. R. D. S.; MENESES, P. P. M. Proposição de Aparato Metodológico para Análise da Implementação de Políticas de Gestão de Pessoas no Setor Público. **Anpad**, Salvador, Novembro 2012.

CAMÕES, M. R. D. S.; MENESES, P. P. M. **Gestão de Pessoas no Governo Federal: Análise da Implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal**. ENAP. Brasília. 2016.

CAMÕES, M. R. D. S.; PANTOJA, M. J. Suporte à Transferência de Treinamento: Estudo de Caso na Administração Pública, Brasília - ENAP, Set 2009.

CARNEIRO, R.; MENICUCCI, T. **Gestão Pública no Século XXI: As Reformas Pendentes**. [s.l: s.n.]. v. 53

CÔRTEZ, F. G. **Gestão estratégica de pessoas no Legislativo Federal: desafios e possibilidades** (Dissertação de mestrado). Brasília, DF: Universidade de Brasília, 2016.

DUARTE, M.; FERREIRA, S. A.; LOPES, S. P. A Gestão por competências como ferramenta para o desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos. **Administração Pública e Gestão Social - APGS**, Viçosa, v. 1, p. 101-120, Abr./Jun. 2009.

DUTRA, J. S. **Competências: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. **Competências conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: [s.n.], 2008.

ENAP, E. N. D. A. P.-. **Gestão por competência em organizações do governo**. Brasília: [s.n.]. 2005.

FERRAZ, V. N. **As mudanças na cultura organizacional de uma instituição pública federal sob um olhar estético**. Rio de Janeiro: Tese de Doutorado - EBAPE FGV, 2012.

FERREIRA, A. B. D. H. **Aurélio dicionário da língua portuguesa**. Curitiba: Positivo, 2009.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de administração contemporânea**, Curitiba, v. 5, 2001.

FONSECA, D. R. D. **Autonomia de unidades de gestão de pessoas para desempenho das atividades estratégicas de capacitação na administração**

**pública federal (dissertação de mestrado).** Brasília, DF: Universidade de Brasília, 2013.

FONSECA, D. R. D.; MENESES, P. P. M. Fatores para Implantação e Desenvolvimento da Gestão por Competências em Agências Reguladoras Federais. **R. Eletr. Cient. Uergs**, Porto Alegre, v. 2, p. 117-133, 2016.

FONSECA, J. J. S. D. **Metodologia da pesquisa científica.** Universidade estadual do Ceará. Fortaleza, p. 31. 2002.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa.** 1<sup>o</sup>. ed. Porto Alegre: UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar:** como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais. 8<sup>o</sup>. ed. Rio de Janeiro: [s.n.], 2004.

HONDEGHEM, A.; HORTON, S.; SCHEEPERS, S. Modelos de gestão por competências na Europa. **Revista do serviço público**, Brasília, p. 241-258, 2006.

JÚNIOR, J. A. A.; MARTINS, I. Gestão por competência na administração pública: uma análise bibliométrica a partir do decreto lei 5.707/2006. **Revista gestão.org**, 2016.

LUSTOSA, F. D. C. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. **Revista de administração pública - RAP**, Rio de Janeiro, Set/Out 2008.

LUSTOSA, F. D. C. **História das reformas administrativas no Brasil:** narrativas. teorizações e representações. *Revista do Serviço Público*. Brasília: Enap, v. 59, 2008.

MADUREIRA, C. **A formação profissional contínua no novo contexto da administração pública: possibilidades e limitações**, Rio de Janeiro, 2005.

MATIAS-PEREIRA, J. Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União européia. **Revista da administração pública**, Rio de Janeiro , p. 61-82, Jan./Fev. 2008.

MELLO, S. P. T. D.; SILVA, F. M. D. A Gestão por Competências na prática: possibilidades e resistências no setor público federal brasileiro. **Anpad**, Rio de Janeiro, setembro 2013.

MINAYO, M. C. D. S. **Pesquisa Social: Teoria método e criatividade**. 21. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

MOTTA, P. R. D. M. O estado da arte da gestão pública. **RAE**, São Paulo, v. 532, p. 82 - 90, jan/fev 2013.

OCDE. **Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo**. Brasília. 2010.

PIERANTI, O. P.; ROIDRIGUES, S.; PECCI, A. Governança e New Public Management: Convergências e Contradições no Contexto. **XXXI Enanpad**, Rio de Janeiro, Set 2007.

PEREIRA, L. C. B. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do serviço público**, Brasília, v. 120, 1996.

PIMENTA, C. C. A reforma gerencial do Estado brasileiro no contexto das grandes tendências mundiais. **Revista de Administração Pública - RAE FGV**, Rio de Janeiro, 1998.

PIRES, A. K. et al. **Gestão por competência em organizações de governo**. Brasília: Enap, 2005.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3<sup>o</sup> Revisada e Ampliada. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

RUZZARIN, R.; SIMIONOVSKI, M. **Competências: uma base para a governança corporativa**. Porto Alegre: Age, 2010.

SCHIKMANN, R. Gestão estratégica de pessoas: Bases teóricas e experiências no setor público. **ENAP**, p. 11; 28, 2010.

SILVA, F. M. D.; MELLO, S. P. T. D. A noção de competência na gestão de pessoas: reflexões acerca do setor público. **Revista do serviço público**, Brasília, p. 167-183, Abr/jun 2011.

SILVA, F. M. D.; MELLO, S. P. T. D. A implantação da gestão por competências: práticas e resistências no setor público. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo – ReAT**, v. 2, jan./jun. 2013.

SILVA, F. M. D.; MELLO, S. P. T. D.; TORRES, I. A. C. **Revista de Administração**, Santa Maria, 2013.

SILVA, F. M. D.; MELLO, S. P. T. D.; TORRES, I. A. C. O que se discute sobre gestão por competências no setor público: um estudo preliminar das construções. **Revista de Administração. UFSM**, Santa Maria, v. 6, p. 685-693, dezembro 2013.

SIQUEIRA, M. V. S.; MENDES, A. M. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. **Revista do serviço público**, Brasília, 2009.

SOUZA, R. L. S. D. Gestão por competências no governo federal brasileiro: experiência recente e perspectivas. **IX congresso Internacional del CLAD sobre la reforma del estado y la administración pública, Madrid, España, 2004.**

TCDF. **Resolução 273 de 3 de julho de 2014.** Brasília: [s.n.], 2014.

TCDF. <http://www.tc.df.gov.br/web/tcdf1/conheca-o-tcdf>, 2017. Acesso em: 2017.

## 7 ANEXOS

### ANEXO I – Roteiro semiestruturado

A Gestão Estratégica de Pessoas pode ser definida como o repensar das políticas, práticas e atividades de gestão de pessoas, de forma a assumir uma integração estratégica com os objetivos organizacionais e uma coesão interna à função de gestão de pessoas, considerando-se as variáveis ambientais e os múltiplos atores envolvidos, com o objetivo de facilitar a implantação dos planos da organização, a alavancar os seus resultados e a sua capacidade de resiliência.

1 – Atualmente, quais os principais objetivos da gestão de pessoas no Tribunal de Contas do Distrito Federal?

2 – Como se dá o planejamento das iniciativas estratégicas de gestão de pessoas?

2.1 – E de que forma são conduzidas as atividades subsequentes da implementação, monitoramento, avaliação e revisão desse planejamento?

3 – Quais os fatores você considera que interferem, positiva ou negativamente, na condução das atividades da gestão de pessoas?

4 – Suponha uma situação hipotética em que os princípios da gestão estratégica de pessoas serão implementados na organização e que você compõe a equipe responsável por essa transição. Quais dos fatores abaixo acredita que poderiam interferir na implementação desses princípios? Marque um “X” naqueles que interfeririam e escolha se essa interferência seria positiva ou negativa.

<b>Tipo de fator</b>	<b>Categoria de fator</b>	<b>Interferência positiva</b>	<b>Interferência negativa</b>
Institucionais	Normas/Legislação		
	Aspectos societais		
	Mecanismos de controle externo		
Políticos	Apoio da alta		

	administração		
	Configuração política da organização		
	Influência de grupos de interesse		
	Descontinuidade administrativa		
Organizacionais	Aspectos estruturais		
	Papel dos gerentes de linha		
	Coerência do modelo com o contexto, organizacional		
	Aspectos culturais		
	Comunicação institucional		
	Planejamento estratégico organizacional		
	Engajamento do quadro de servidores		
	Recursos financeiros e orçamentários		
Setoriais	Coerência interna dos subsistemas		

	de GP		
	Estruturação da unidade de GP		
	Autonomia da unidade de GP		
	Reputação da unidade de GP		
	Metodologia de implementação		
	Coexistência do papel funcional de GP		
	Características da liderança de GP		
	Influência política da unidade de GP		
	Inserção estratégica da unidade de GP		

Continuando a situação hipotética:

4.1 - De que forma os fatores marcados interfeririam?

4.2 - Como atuariam em conjunto para aproveitar os facilitadores e contornar as barreiras?

4.3 - Descrevam como conduziram esse processo de mudança.

4.4 - Que outros fatores não listados poderiam ser considerados interferentes e de que forma impactariam os resultados?

## **ANEXO II - Termo de Consentimento Livre e Esclarecimento**

Título do Projeto: “GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS: CONTINGÊNCIAS À IMPLANTAÇÃO NO TRIBUNAL DE CONTAS DO DISTRITO FEDERAL”

Pesquisador Responsável: Orlando Oliveira de Souza

Orientador: Prof. Dr. Pedro Paulo Murce Meneses

Convidamos Vossa Senhoria a participar da Pesquisa intitulada “Gestão de pessoas por competências: contingências à implantação no Tribunal de Contas do Distrito Federal”, sob a responsabilidade do pesquisador Orlando Oliveira de Souza, a qual pretende verificar se é possível aplicar princípios da gestão estratégica de pessoas no Tribunal de Contas do Distrito Federal, face às características inerentes a esse contexto.

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, estará contribuindo para a melhor compreensão da gestão de pessoas e dos fatores que nela interferem no âmbito do Poder Legislativo, 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.

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.

Brasília, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

---

Assinatura do participante