



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

**PEDRO PAULO TEÓFILO MAGALHÃES DE HOLLANDA**

**IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS EXIGIDAS PARA A  
IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL**

Brasília – DF

2011

**PEDRO PAULO TEÓFILO MAGALHÃES DE HOLLANDA**

**IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS EXIGIDAS PARA A  
IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL**

Monografia apresentada ao  
Departamento de Administração como  
requisito parcial à obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Doutor, Pedro  
Paulo Murce Meneses

Brasília – DF  
2011

Hollanda, Pedro Paulo Teófilo Magalhães.

Identificação das competências exigidas para a implementação da gestão por competências na administração pública federal / Pedro Paulo Teófilo Magalhães de Hollanda. – Brasília, 2011.

48 f. : il.

Monografia (Bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2011.

Orientador: Prof. Dr. Pedro Paulo Murce Meneses, Departamento de Administração.

1. Gestão de Pessoas.
2. Gestão por Competências.
3. Administração Pública.
4. PNDP.
5. Recursos Humanos.
6. Capacitação.
7. TD&E.
- I. Título.

**PEDRO PAULO TEÓFILO MAGALHÃES DE HOLLANDA**

**IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS EXIGIDAS PARA A  
IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do aluno

**Pedro Paulo Teófilo Magalhães de Hollanda**

Doutor, Pedro Paulo Murce Meneses  
Professor-Orientador

Mestre, Rodrigo Rezende Ferreira  
Professor-Examinador

Titulação, nome completo  
Professor-Examinador

Brasília, 23 de novembro de 2011

## **AGRADECIMENTOS**

À Beatriz que me acompanhou em todas as partes do estudo me incentivando e aconselhando quando precisei. Eu te amo!

Ao professor Pedro Meneses por ter aceitado me orientar e pelo apoio e incentivo ao longo da realização deste trabalho.

A todos os amigos e familiares que me apoiaram durante esse projeto. Em especial à Marina Lafetá por sua disponibilidade e suas valiosas observações.

## RESUMO

O presente estudo buscou identificar as competências exigidas dos profissionais de gestão de pessoas responsáveis pela implantação da gestão por competências na administração pública federal. Foram entrevistados 4 servidores atuantes na área de gestão de pessoas em órgãos da administração pública direta, autárquica e fundacional. Para isso, foi utilizado um roteiro de entrevista elaborado pelo próprio autor. A análise dos dados coletados foi feita por meio da técnica de análise de conteúdo e permitiu que se chegasse a diversas competências que foram agrupadas em 9 categorias. As competências identificadas eram quase em sua totalidade relativas ao arcabouço teórico da gestão por competências e de TD&E. Ficou clara a relação entre diversos aspectos que fundamentam as literaturas de TD&E e de gestão por competências. Embora o sistema de gestão por competências envolva diversas atividades da área de gestão de pessoas, na administração pública federal, há indícios de que ele é aplicado apenas em ações de capacitação. Por fim, fica evidente a necessidade de uma compreensão acerca da estratégia da instituição por parte dos profissionais de recursos humanos para que o modelo de gestão por competências possa ser implementado de maneira adequada.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Gestão por Competências. Administração Pública. Capacitação. Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Modelo de Gestão por Competências ..... 18

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Exemplos de redação de competências.....	23
Quadro 2 – Estratégia Institucional .....	29
Quadro 3 – Estrutura e processos internos .....	30
Quadro 4 – Competência .....	31
Quadro 5 – Identificação de prioridades de capacitação.....	32
Quadro 6 – Objetivos instrucionais e taxonomias de aprendizagem.....	33
Quadro 7 – Definição da metodologia de ensino.....	34
Quadro 8 – Avaliação de efeitos de ações de treinamento .....	35
Quadro 9 – Procedimentos e técnicas de pesquisa .....	36
Quadro 10 – PNDP .....	37

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	9
1.1	Contextualização.....	9
1.2	Formulação do problema.....	10
1.3	Objetivo Geral.....	11
1.4	Objetivos Específicos.....	11
1.5	Justificativa.....	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	13
2.1	A Nova Administração Pública.....	13
2.2	Gestão de pessoas na administração pública.....	15
2.3	Gestão por competências.....	17
2.3.1	Competência.....	19
2.3.2	Mapeamento de competências.....	21
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	24
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	24
3.2	Caracterização do setor.....	25
3.3	Amostra.....	26
3.4	Instrumento de pesquisa.....	26
3.5	Procedimentos de coleta e análise de dados.....	27
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	29
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	38
	REFERÊNCIAS .....	41
	APÊNDICES.....	46
	Apêndice A – Roteiro de entrevista .....	46

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização

Ao analisar historicamente a administração pública, é possível distinguir três períodos do Estado brasileiro: patrimonialista, burocrático e gerencial (PEREIRA, 1998). As reformas administrativas foram realizadas sob diversos governos e ocorreram de forma pouco integrada. O resultado foi uma sucessão de reformas incompletas e desalinhadas entre si que minaram a capacidade da gestão de pessoas de promover o desempenho e a eficiência do setor público (OCDE, 2010).

Vivencia-se o período gerencial que preconiza uma administração pública flexível e empreendedora (GUIMARÃES, 2000). Segundo essa visão, o Estado deve ser instrumento da ação coletiva da sociedade em transformação visando alcançar uma estratégia nacional de desenvolvimento. No entanto, realidades distintas – dos períodos patrimonialista, burocrático e gerencial – convivem na administração pública, inclusive na área de gestão de pessoas, dificultando a implementação de mudanças na forma de gestão (BRASIL, 2009).

Segundo Brasil (2009), o Estado brasileiro deve então construir um novo modelo de governança pública baseado nas inovações em gestão pública voltada para resultados, tendo por foco o cidadão. A ação estatal deve ser eficiente, eficaz, efetiva e buscar a excelência que permita a melhor utilização de recursos de qualquer natureza. E para implantação deste modelo gerencial, uma das ações tomadas pelo governo é a instituição da gestão estratégica de pessoas por meio da instituição da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), que implanta o sistema de gestão por competências na administração pública direta, autárquica e fundacional.

## 1.2 Formulação do problema

Segundo relatório da OCDE (2009), nos países onde foi implementada a gestão por competências têm-se obtido os seguintes resultados: a criação de uma linguagem comum e consistente entre os subsistemas de gestão de pessoas; o monitoramento das carreiras dos servidores; a gestão de pessoas orientada para necessidades futuras; o aumento da competitividade do governo; e o fomento de uma cultura de autodesenvolvimento contínuo. No entanto o governo brasileiro enfrenta dificuldades para a implantação da gestão por competências como a forte estrutura legalista do serviço público brasileiro e sua cultura burocrática (OCDE, 2010).

Essas mudanças no perfil do Estado e do modelo gerencial adotado tornam necessária uma requalificação dos servidores envolvidos. O servidor público deve não só ser mais qualificado do que era anteriormente, mas também ter, além dos conhecimentos técnicos, as habilidades e atitudes necessárias à negociação e à articulação de interesses plurais no novo ambiente de governança pública democrática (BRASIL, 2009).

O modelo de gestão por competências se insere no contexto da gestão estratégica de pessoas, dado que se caracteriza pela capacidade de alinhamento horizontal e vertical, como apontam Wright e McMahan (1992). A integração vertical busca o alinhamento das práticas de gestão de pessoas com a estratégia organizacional e a integração horizontal trata da atuação coordenada de todas as atividades de gestão de pessoas. Nesse sentido, a implantação deste modelo exige do profissional de gestão de pessoas além das competências básicas relacionadas às funções clássicas de recursos humanos, outras que possibilitem o alinhamento horizontal e vertical, a exemplo de conhecimentos acerca da estratégia organizacional e sobre a organização como um todo. A ausência desses conhecimentos pode ser uma das causas da dificuldade de implantação da gestão por competências por parte do governo brasileiro.

Assim, a discrepância entre os conhecimentos exigidos para implementação da gestão por competências e os conhecimentos que são, em geral, exigidos do profissional de gestão de pessoas levou à elaboração da seguinte pergunta de pesquisa: “Quais as competências exigidas de um profissional de gestão de pessoas

responsável pela implantação da PNDP que institui a gestão por competências na administração pública federal?”

### **1.3 Objetivo geral**

Identificar as competências exigidas de um profissional de gestão de pessoas responsável pela implantação da gestão por competências na administração pública federal.

### **1.4 Objetivos específicos**

Os objetivos específicos definem as etapas que devem ser cumpridas para alcançar o objetivo geral (RICHARDSON, 2009). Assim, os objetivos específicos deste trabalho foram:

- Revisar a literatura que envolve a gestão por competências na administração pública.
- Elaborar um instrumento de coleta de dados.
- Realizar coleta de dados por meio de entrevistas.
- Descrever as competências exigidas de um profissional de gestão de pessoas responsável pela implantação da gestão por competências na administração pública.

### **1.5 Justificativa**

A justificativa para escolha desse problema de pesquisa encontra amparo na escassez de literatura sobre gestão por competências na administração pública com foco na capacitação dos servidores. Ao atingir o objetivo ao qual se propõe, este estudo fornecerá informações fundamentais para a implantação do sistema de gestão por competências na administração pública. Seus resultados podem

interessar tanto a outros pesquisadores da área de gestão de pessoas ou gestão pública, como a profissionais envolvidos de alguma maneira com a gestão por competências.

Com a implantação do sistema de gestão por competências na administração pública se espera uma melhora no desempenho dos servidores públicos que resultará em uma melhor prestação de serviços à sociedade.

A presente pesquisa levantou dados junto a órgãos da administração pública direta, autárquica e fundacional o que permitirá a órgãos dessa natureza terem uma visão mais completa das competências exigidas do profissional de gestão de pessoas na administração pública em geral.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão abordados os temas que dão suporte à consecução do presente estudo. Primeiramente, uma explicação acerca dos modelos gerenciais do Estado brasileiro. Em seguida, a apresentação de um histórico da gestão de pessoas na administração pública. Logo após, uma explanação acerca do modelo de gestão por competências. Finalmente, serão expostos o conceito de competência e o processo de mapeamento de competências.

### 2.1 A nova administração pública

Considerando os modelos de gestão adotados historicamente é possível classificar a Administração Pública Brasileira em três períodos: patrimonialista, burocrático e gerencial (PEREIRA, 1998).

Na perspectiva patrimonialista de gestão pública, característica dos regimes absolutistas, o aspecto mais proeminente é a dificuldade de separar o patrimônio público do privado. Nela o aparelho estatal é percebido como extensão do poder do agente político. Nesse modelo os servidores públicos são considerados empregados do administrador e não do ente estatal. Com isso o nepotismo e o empreguismo passam a ser tendência e cargos e funções públicas passam a ser percebidos como moeda e forma de reconhecimento pessoal (BERGUE, 2007).

A administração burocrática clássica, baseada nos princípios de administração do exército prussiano, foi implementada no Brasil em 1936 com a reforma administrativa promovida por Maurício Nabuco e Luis Simões Lopes. O modelo de administração burocrática associa-se à burocracia weberiana. Prega a eficiência por meio da padronização e formalização de procedimentos e da especialização do trabalho. O foco está em como o trabalho é realizado, o processo em si (BERGUE, 2007). Na época em que o modelo burocrático da administração foi adotado embora tenham sido valorizados instrumentos importantes à época, tais como o instituto do concurso

público e do treinamento sistemático, não se chegou a adotar consistentemente uma política de recursos humanos que respondesse às necessidades do Estado (PEREIRA, 1997).

Já a perspectiva gerencial dá uma maior importância ao alcance de resultados para o setor público do que ao processo. Além do alcance de eficiência e eficácia o modelo prega o desenvolvimento da flexibilidade e capacidade de adaptação às mudanças ambientais. Flexibilidade essa que permita ao poder público enfrentar a resistência dos traços burocráticos consolidados e, assim, responder de forma mais efetiva as demandas da sociedade (BERGUE, 2007). A administração gerencial não pressupõe o fim das normas, mas a sua melhoria para que deixem de ser um fim em si mesmas e se tornem o meio legal para o atingimento de resultados (LIMA JÚNIOR, 1998). Essa última fase de gestão é a chamada nova administração pública.

O desafio a ser enfrentado é transformar estruturas burocráticas hierarquizadas e culturas que tendem ao insulamento, em organizações flexíveis e empreendedoras (GUIMARES, 2000). E, conforme Pereira (1997), tal transformação teria como pontos delineadores: a descentralização política e administrativa; a redução de níveis hierárquicos; a flexibilidade organizacional; a confiança limitada; o controle por resultados; a orientação para o cidadão.

Para Paula (2005), trata-se de um movimento orientado para a inserção de elementos característicos da lógica empresarial na administração pública, pela via da transferência e adaptação de conhecimentos gerenciais desenvolvidos no contexto da administração privada para as organizações estatais. Isso repercute nos modelos de gerenciamento de recursos humanos que, direcionados para a consolidação da reforma gerencial no nível da gestão cultural e organizacional, se apropriam também de alternativas mais flexíveis e empreendedoras, que possibilitem melhorar a qualidade e a eficiência dos serviços públicos a exemplo da gestão por competências, em processo de institucionalização na administração pública (GUIMARÃES, 2000).

## 2.2 Gestão de pessoas na administração pública

As divergências entre os modelos de Estado refletiram-se, ao longo da transição entre os três estágios da Administração Pública, em diferentes modelos de gestão de pessoas. Tais modelos estão associados a fatores internos, como a estrutura e o negócio da organização, e a fatores externos, como a cultura de trabalho da sociedade e a área de atuação na qual está inserida a organização (FISCHER, 2001).

A administração burocrática no Brasil se pautou na gestão de pessoas focada no controle de rotinas e na forte vinculação racional-legal. O modelo burocrático de gestão de pessoas adotado pelo governo brasileiro se relacionava com o modelo funcional do departamento de pessoal e teve seu início na década de 1930 com a criação do Departamento de Administração do Serviço Público (DASP) (PIRES *et al*, 2005).

Por meio deste, buscou-se a formação de uma classe de administradores públicos profissionais e a consolidação das primeiras carreiras típicas de Estado, permitindo realizar a separação entre agente político e administrador público (PEREIRA, 1998).

A expansão do Estado, com a criação de diversos órgãos para a administração indireta, gerou a necessidade de um controle unificado sobre os sistemas de pessoal, sendo desenvolvidos para isso amplos sistemas de registro e pagamento. Algumas medidas descharacterizaram os próprios princípios do modelo burocrático da impessoalidade e da profissionalização como a contratação sem concurso público para novas estatais, reflexo da maior autonomia da administração indireta, favorecendo práticas patrimonialistas (FONSECA, 2011).

Com a promulgação da Lei n. 8.112/90 foi criado o Regime Jurídico Único - RJu, que ampliou sua aplicação para as administrações autárquica e fundacional. A nova lei implicou a conversão automática de cerca de 400 mil funcionários celetistas em funcionários públicos com plenos benefícios de estabilidade e aposentadoria integral. Seu teor é pautado no controle e na rigidez normativa, reflexo do modelo burocrático. A extensão de direitos equânimes a todos os servidores prejudicava a criação de políticas de pessoal conforme o cargo (PEREIRA, 2008).

As previsões de estabilidade e de promoções automáticas, no entanto, inviabilizavam uma política de mérito e excelência de desempenho. O preenchimento de cargos por meio de concursos não permitia o recrutamento interno e a flexibilidade profissional. As políticas de remuneração e aposentadoria trouxeram efeitos críticos ao Estado, pois o elevado gasto com servidores e inativos prejudicaram seu balanço fiscal (PIRES *et al*, 2005; OCDE, 2009).

A promoção do ajuste fiscal do Estado em 1988 gerou a suspensão de concursos públicos e a diminuição dos servidores ativos. Mesmo com o crescimento e desenvolvimento do país não se cogitavam novas contratações em função da política de contingenciamento. Dessa forma a estrutura atual se formou com déficit de servidores e um alto custo permanente. Consequentemente, o Brasil busca uma política de gestão de pessoas com soluções para a eficiência do gasto público uma vez que uma melhor gestão dos recursos humanos contribuiria para o ajuste fiscal e a governança do Estado (OCDE, 2010; PEREIRA, 1998).

Nesse contexto, as reformas gerenciais, buscavam a adequação do setor público ao perfil de agente regulador, com foco no profissionalismo, eficiência e atendimento a demandas sociais (FONSECA, 2011). Em decorrência disso, houve a necessidade de uma reforma para que o modelo de gestão de pessoas incorporasse os sistemas de desempenho e recompensa com vistas à motivação dos servidores, à busca pela excelência e ao constante aperfeiçoamento.

Um sinal aparente da transição entre modelos de gestão de pessoas é a instauração da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) para os órgãos da administração direta, autárquica e fundacional por intermédio do Decreto 5.707/06 e da Portaria MP 208/06. A PNDP tem por finalidades a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; o desenvolvimento permanente do servidor público; a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições; a divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e a racionalização e efetividade dos gastos com capacitação. Para atingi-las a PNDP faz uso dos seguintes instrumentos, o plano anual de capacitação, o relatório de execução do plano anual de capacitação e o sistema de gestão por competência. O referido decreto indica a necessidade de qualificação das unidades de recursos humanos para capacitá-las ao desempenho de suas funções relativas à PNDP (BRASIL, 2006).

## 2.3 Gestão por competências

A gestão de competências pode ser visualizada como uma tecnologia derivada da Teoria da Gestão Baseada nos Recursos (Resource-Based Management Theory) cujo argumento central assevera que certos atributos organizacionais (recursos) são condicionantes do sucesso da empresa com relação à concorrência. O pressuposto é o de que o domínio de recursos raros, valiosos e difíceis de serem imitados confere à organização certa vantagem competitiva (RAUB, 1998). Essa corrente sugere, ainda, que a gestão estratégica de recursos humanos contribui para gerar vantagem competitiva sustentável por promover o desenvolvimento de habilidades, produzir um complexo de relações sociais e gerar conhecimento, ou seja, desenvolver competências. (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001)

Nesse sentido a gestão por competências tem sido apontada como modelo gerencial alternativo aos instrumentos tradicionalmente utilizados pelas organizações (ALMEIDA, 2007).

Baseado no pressuposto de que o domínio de certos recursos é determinante do desempenho superior de pessoas e organizações, esse modelo propõe-se fundamentalmente a gerenciar o gap ou lacuna de competências, ou seja, a reduzir ao máximo a discrepância entre as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e aquelas já disponíveis na organização (BRANDÃO, 2005). Propõe-se assim a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização – individual, grupal e organizacional –, as competências necessárias à consecução de seus objetivos, conforme expõem Brandão e Guimarães (2001).

Brandão (2005) explica que se trata de um processo contínuo, que tem como etapa inicial a formulação da estratégia da organização, oportunidade em que são definidos sua missão, sua visão de futuro e seus objetivos estratégicos. Em seguida, são definidos os indicadores de desempenho e as metas, com base nos objetivos estratégicos estabelecidos.

O processo segue com as etapas de mapeamento de competências, captação e desenvolvimento de competências, acompanhamento e avaliação e retribuição conforme pode ser visto na Figura 1.

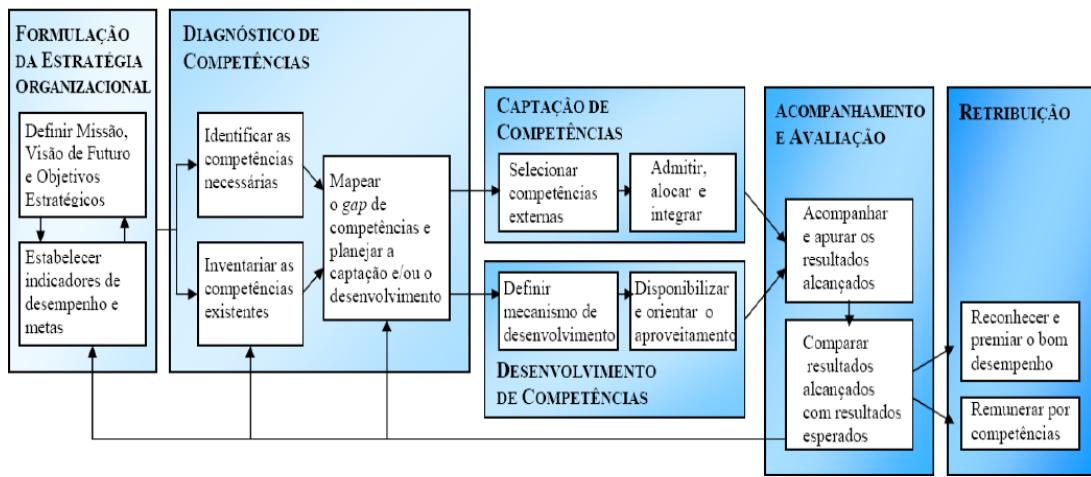


Figura 1 – Modelo de Gestão por Competências

Fonte: Brandão (2005, p. 181).

A fase de mapeamento consiste na identificação do gap entre as competências existentes e as necessárias. Essa fase será aprofundada na seção seguinte, visto ser esse o foco do estudo em questão. É importante conhecer o que significa cada fase subsequente para que se tenha um entendimento geral do modelo e da importância da realização do mapeamento.

Para Brandão e Guimarães (2001), a captação diz respeito à seleção de competências externas e à sua integração ao ambiente organizacional, que pode dar-se, no nível individual, por intermédio de ações de recrutamento e seleção de pessoas e, no nível organizacional, por meio de parcerias ou alianças estratégicas.

O desenvolvimento, continuam os autores, refere-se ao aprimoramento das competências internas disponíveis na organização, que ocorre no nível individual, por meio da aprendizagem e, no nível organizacional, por intermédio de investimentos em pesquisa.

Na etapa de acompanhamento e avaliação, monitoram-se a execução de planos operacionais e de gestão e os respectivos indicadores de desempenho, visando identificar e corrigir eventuais desvios (BRANDÃO, 2005). É a fase que retroalimenta o processo. A partir de seus resultados ocorre a reformulação de indicadores e metas.

Com base na avaliação realizada, efetua-se a retribuição, fase em que há o reconhecimento e a remuneração de acordo com o desempenho (BRANDÃO, 2005).

### 2.3.1 Competência

Brandão e Guimarães (2001) indicam a existência de, pelo menos, dois níveis de competência: as competências da organização e as competências individuais; e sugerem que parece haver consenso entre os diversos autores de que as competências individuais formam a base das competências organizacionais. Para eles a competência do indivíduo exerce influência e é influenciada pela competência da organização como um todo. Brandão (2005) afirma que é possível então classificar competências como humanas (relacionadas ao indivíduo) e organizacionais (inerentes a uma organização ou uma unidade organizacional).

Para Almeida (2007), competências organizacionais seriam resultado da interação das competências individuais e dos demais recursos que a organização dispõe que acabam por agregar um somatório de conhecimentos, habilidades e atitudes, superior e até diferente do conjunto das competências individuais dos componentes de determinada organização.

Le Boterf (2003) sustenta que a competência coletiva advém das cooperações, trocas e articulações estabelecidas entre as competências individuais dos componentes de uma equipe. Nesse sentido, Prahalad e Hamel (1990) tratam o conceito de competência no nível organizacional referindo-se a um atributo da organização, que lhe permite atingir seus objetivos estratégicos. Para Silva e Fleury (2003) as competências organizacionais são constituídas pelo conjunto de capacidades decorrentes da integração de recursos e das competências individuais.

O conceito de competência tem origem no fim da Idade Média quando a expressão pertencia essencialmente à linguagem jurídica. Nessa época competência era entendida como a faculdade atribuída a uma pessoa, ou a uma corte, para apreciar e julgar certas questões. Com o passar dos anos, o termo passou a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém pronunciar-se a respeito de assunto específico. Depois, passou a ser utilizado para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho (ISAMBERT-JAMATI, 1997).

Fleury e Fleury (2004) apontam que o conceito de competência no nível individual aplicado ao contexto organizacional começou a ser elaborado a partir de publicações de McClelland, em 1973, e dos estudos de Richard Boyatzis (na década

de 1980) em que ambos relacionam competência a desempenho superior. De forma mais ampla, segundo Bruno-Faria e Brandão (2003), a frequente utilização do termo competência no campo de gestão organizacional fez com que ele adquirisse variadas conotações, sendo, não raras vezes, utilizado de diferentes maneiras. De qualquer forma, é possível observar, como destaca Almeida (2007), que as abordagens mais respeitadas buscam não só considerar as diversas dimensões do trabalho como também associar competência e desempenho.

Dutra, Hipólito e Silva (1998), por exemplo, conceituam competência como a capacidade de uma pessoa de gerar resultados dentro dos objetivos organizacionais. Nessa linha, Ropé e Tanguy (1997) consideram um dos aspectos essenciais da competência o fato de que esta não pode ser compreendida de forma separada da ação. Essa opção teórica associa competência ao desempenho superior, à entrega de atributos com vistas à geração de valor social e econômico.

Já Durand (1998) construiu um conceito de competência baseado em três dimensões (conhecimentos, habilidades e atitudes), englobando não só questões técnicas, mas também a cognição e as atitudes relacionadas ao trabalho. Nesse caso, competência diz respeito ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessário à consecução de determinado propósito. Essa vertente teórica associa o conceito de competências às qualificações exigidas para o desempenho de atividades e funções organizacionais. Para Brandão (2005), competências humanas ou profissionais são entendidas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional em determinado contexto ou em determinada estratégia organizacional.

O conhecimento diz respeito a um conjunto de informações armazenadas na memória da pessoa que tem relevância e causam impacto em seu comportamento. Habilidade refere-se à capacidade de fazer uso produtivo do conhecimento, ou seja, ao saber como fazer algo. E a atitude, por sua vez, diz respeito à predisposição da pessoa em relação ao trabalho, a objetos ou a situações (BRANDÃO, 2005).

### 2.3.2 Mapeamento de competências

O mapeamento de competências é o processo pelo qual se identificam as competências que levarão a organização a atingir seus objetivos estratégicos. Segundo Ienaga (1998), por meio dele se identifica a discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências internas existentes na organização.

Segundo Carbone (2005) geralmente o mapeamento se inicia com uma pesquisa documental, que inclui a análise do conteúdo da missão, da visão de futuro, dos objetivos e de outros documentos relativos estratégia organizacional. Essa análise de conteúdo da estratégia organizacional objetiva identificar categorias, descrever objetivamente o conteúdo de mensagens e identificar indicadores que permitam fazer inferências a respeito de competências relevantes para a concretização dos objetivos da organização, conforme sugerem Guimarães *et al* (2001).

Após a análise documental realiza-se a coleta de dados com pessoas-chave da organização para que os dados coletados na pesquisa sejam confrontados com a percepção dos entrevistados visando identificar competências relevantes à organização (BRUNO-FARIA; BRANDÃO, 2003). Existem diversas técnicas de mapeamento de competências como entrevista individual, questionário, grupo focal e observação. A seguir serão aprofundadas as etapas que compõe a entrevista e o questionário.

Entre outras, a entrevista é uma técnica de pesquisa bastante utilizada no processo de mapeamento de competências. Segundo Brandão (2005) o entrevistador seleciona os indivíduos que serão entrevistados entre os de maior conhecimento na organização, formula um roteiro de perguntas e agenda as entrevistas. Ao iniciar a coleta de dados o entrevistador deve expor ao respondente os objetivos do trabalho e a importância da sua colaboração.

Para elaborar um roteiro de perguntas a serem respondidas pela entrevista Carbone (2005) sugere o uso de questões como, por exemplo: Que competências profissionais você julga relevantes para a consecução dos objetivos organizacionais? Para que a organização consiga concretizar sua estratégia, os

funcionários devem ser capazes de quê? Como você reconhece um desempenho competente?

Brandão (2005) recomenda que as entrevistas sejam gravadas e posteriormente transcritas. A análise do conteúdo deve interpretar o discurso do entrevistado visando identificar as competências mencionadas.

O questionário, por sua vez, é talvez a técnica mais utilizada para mapear competências relevantes para um contexto organizacional. A formatação desse instrumento de pesquisa geralmente requer a aplicação prévia de uma ou mais das técnicas (análise documental, observação e entrevista), com o objetivo de identificar elementos para compor os itens do questionário (BRANDÃO, 2005).

Nesse caso, o pesquisador identifica, por meio de análise documental e/ou entrevistas, competências consideradas relevantes para a organização. Depois, ordena e descreve essas competências – que deverão compor os itens do questionário –, eliminando ambiguidades, duplicidades e irrelevâncias, conforme mencionado por Brandão e outros (2001).

A descrição deve representar um comportamento ou desempenho esperado. Esse comportamento deve ser descrito utilizando-se um verbo e um objeto de ação. Pode ser incluído um critério que indique um padrão de qualidade satisfatório e uma condição na qual se espera que o desempenho ocorra (BRANDÃO, 2005).

Segundo Brandão (2005) na descrição de uma competência deve-se evitar:

- a) Sentenças longas e uso de termos técnicos;
- b) Redação ambígua;
- c) Redundância;
- d) Abstrações; e
- e) Uso de verbos não observáveis como saber, acreditar e pensar.

Para que se obtenha boas descrições de competências Bruno-Faria e Brandão, então, (2003) sugerem:

- a) Utilizar verbos que expressem uma ação concreta observável no ambiente de trabalho como selecionar, avaliar e comunicar;
- b) Submeter as descrições à crítica de pessoas-chave da organização; e

c) Realizar validação semântica das competências descritas visando garantir que todos os funcionários compreendam o comportamento descrito.

No Quadro 1 estão exemplos de uma boa redação de competências.

Selecionar novos funcionários com base nos objetivos estratégicos da organização.
Aplicar o método de avaliação 360º para avaliar o desempenho dos funcionários da sua área.

Quadro 1 – Exemplos de redação de competências.

Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

Depois de descritas as competências a serem analisadas, é necessário que se defina a escala mais adequada para que os respondentes avaliem o grau de importância delas. A escala Osgood utiliza adjetivos de significados opostos em seus extremos. Nela, apenas os pontos extremos recebem rótulos. Na escala tipo Likert todos os pontos recebem rótulos específicos. É possível também que se utilize de uma escala de comparação na qual o respondente deverá ordenar suas alternativas de acordo com a importância de cada uma. Definido o tipo de escala é necessário que se estabeleça o número de pontos que a comporá (BRANDÃO, 2005).

Brandão (2005) afirma que uma vez realizado o mapeamento da lacuna de competências, pode-se então planejar e realizar a captação e/ou o desenvolvimento de competências profissionais, visando minimizar essa lacuna, bem como retribuir os profissionais que manifestam, de forma exemplar, as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais.

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

Este capítulo trata da explicitação das características da pesquisa e dos métodos e procedimentos de pesquisa adotados. Inicialmente, haverá uma descrição geral da pesquisa. Em seguida serão caracterizadas as organizações escolhidas como ambiente de pesquisa e ainda a delimitação da amostra considerada. Logo após, serão apresentados o instrumento de pesquisa escolhido e os meios de coleta e análise dos dados utilizados.

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

A presente pesquisa, de campo, classifica-se como descritiva quanto aos seus fins, pois visou identificar as competências exigidas do profissional de gestão de pessoas na administração pública no contexto da implantação do modelo de gestão por competências de recursos humanos. A pesquisa de campo é uma investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode utilizar técnicas como entrevistas e aplicação de questionários entre outras (VERGARA, 2009). A investigação descritiva objetiva a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis (COOPER; SCHINDLER, 2003). Sua abordagem foi qualitativa, concretizada por meio de entrevistas semi-estruturadas com profissionais envolvidos com a aplicação do sistema de gestão por competências na administração pública e da PNDP. A abordagem qualitativa difere da quantitativa por não fazer uso de um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema (RICHARDSON, 2009).

### **3.2 Caracterização do setor**

O presente estudo foi realizado em órgãos pertencentes à administração pública. Toma-se como válido desenvolver alguns preceitos acerca do público. Uma das grandes diferenças entre o setor público e a iniciativa privada é que, no caso da pública, o contribuinte é também o usuário, ou seja, a pessoa que financia o Estado é a mesma para a qual os bens e serviços públicos são destinados (BERGUE, 2007). Outra diferença entre os setores é que no público a atuação encontra-se mais subordinada à lei, o que significa que os gestores públicos só podem agir da maneira prevista na lei (ALEXANDRINO; PAULO, 2008) o que restringe a ação do administrador, proporcionando estruturas praticamente inflexíveis. Isso contribui para que o serviço público enfrente dificuldades ao importar tendências gerenciais do setor privado.

A pesquisa contou com a participação de servidores da administração direta, autárquica e fundacional. É pertinente então que sejam expostas suas definições e sejam citados exemplos permitindo uma melhor compreensão de que órgãos fazem parte de cada uma delas.

Administração direta é aquela composta por órgãos ligados diretamente ao poder central, nas esferas federal, estadual ou municipal. São os próprios organismos dirigentes, seus ministérios e secretarias (GRANJEIRO, 2006), por exemplo, Ministério da Saúde e Secretaria de Comércio e Serviços.

As autarquias e as fundações são exemplos da administração indireta que é composta por entidades com personalidade jurídica própria, que foram criadas para realizar atividades de governo de forma descentralizada. As autarquias são criadas por meio de leis específicas e possuem personalidade jurídica de direito público, exercem atividades típicas do Estado, possuem patrimônio e receitas próprios e gestão financeira e administrativa descentralizada. São exemplos de autarquias o Banco Central do Brasil, a EMBRATUR e a Agência Nacional de Energia Elétrica. As fundações são dotadas de personalidade jurídica de direito público, sem fins lucrativos, exercem atividades atípicas do Estado, foram criadas em virtude de lei autorizativa definindo sua área de atuação e registro em órgão competente, possuem autonomia administrativa, patrimônio próprio e funcionamento custeado

por recursos da União e de outras fontes. São exemplos de fundações públicas o IBGE, a Fundação Oswaldo Cruz e a Fundação Universidade de Brasília (CARVALHO FILHO, 2008).

### **3.3 Amostra**

De acordo com Richardson (2009), o processo de amostragem pode ser classificado como não probabilístico intencional ou de seleção racional. A seleção dos sujeitos não foi condicionada a nenhum critério estatístico pré-determinado e tais sujeitos foram escolhidos por determinados critérios. Formaram a amostra profissionais envolvidos com a aplicação do modelo de gestão por competências na administração pública federal direta, autárquica e fundacional por meio da PNDP. Os sujeitos realizavam atividades relacionadas à implantação da PNDP ou ao sistema de gestão por competências. Foram entrevistados quatro profissionais sendo dois vinculados a órgãos da administração direta, um servidor de uma autarquia e um servidor de uma fundação pública. Dentre eles, apenas um não exercia cargo gerencial. Todos os participantes da pesquisa são integrantes da área de capacitação de seus respectivos órgãos, sendo três mulheres e um homem. Os órgãos foram selecionados de forma intencional a fim de que na amostra houvesse variação quanto ao tipo de órgão. A coleta de dados foi realizada nos seguintes órgãos: Agência Nacional de Energia Elétrica; Fundação Universidade de Brasília; Ministério das Cidades e Ministério de Minas e Energia.

### **3.4 Instrumento de pesquisa**

O roteiro para a entrevista (Apêndice A) serviu como orientação ao pesquisador na condução da entrevista e foi por ele construído. O roteiro se inicia com um agradecimento ao participante pela participação no estudo, seguido pela explicação do formato da entrevista e de seus objetivos e à solicitação para que a entrevista possa ser gravada. Neste primeiro momento o roteiro sugere que seja apresentada a forma de utilização dos dados e que se garanta o sigilo das informações caso seja

solicitado pelo entrevistado. Em seguida o condutor da entrevista passa às perguntas que buscarão mapear as competências exigidas dos profissionais responsáveis pela aplicação do PNDP.

Essas perguntas realizadas foram divididas em dimensões. Inicialmente têm-se a dimensão “Mapeamento”, contendo três perguntas, seguida pela dimensão “Diagnóstico”, formada por quatro perguntas, depois a dimensão “Desenvolvimento e Captação”, com três perguntas, e por fim a dimensão “Avaliação”, na qual são feitas quatro perguntas. Ao final o roteiro sugere que seja aberta oportunidade para abordagem de temas não contemplados pelo roteiro de entrevista e a coleta se encerra com o agradecimento pela participação do indivíduo no estudo.

O instrumento foi elaborado com base no referencial teórico e se propõe a levantar as competências necessárias para a execução das atividades de trabalho do profissional responsável pela aplicação da PNDP em seu órgão.

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

A coleta de dados foi realizada de forma individual e presencial e no ambiente de trabalho dos entrevistados.

As entrevistas foram conduzidas pelo próprio pesquisador, sendo ele o responsável por agendá-las com os profissionais que compuseram o público do estudo. A data e o horário das entrevistas foram definidas de acordo com a disponibilidade dos respondentes durante um período de 15 dias.

Brandão (2005) recomenda a gravação dos depoimentos que posteriormente devem ser transcritos e analisados. Seguindo essa recomendação as entrevistas foram gravadas na íntegra, por meio do uso de equipamento de gravação de áudio, com a devida autorização do entrevistado. Posteriormente foi feita a transcrição integral das entrevistas, sendo aplicada, para fins analíticos, a técnica de análise de conteúdo à luz do referencial teórico e do objetivo de pesquisa. Para Bardin (1977), tal análise consiste em um conjunto de técnicas de análise das comunicações. Existem diversas técnicas de análise de conteúdo, e a que o presente estudo fez uso foi a análise por temas ou temática, que consiste em isolar temas de um texto e

extraír as partes utilizáveis de acordo com o problema pesquisado, permitindo a comparação com outros textos escolhidos da mesma forma (RICHARDSON, 2009).

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise de conteúdo permitiu identificar diversas competências que foram agrupadas em um conjunto de 9 categorias cuja apresentação detalhada se dará mais adiante por meio de quadros: estratégia institucional; estrutura e processos internos; competência; identificação de prioridades de capacitação; objetivos instrucionais e taxonomias de aprendizagem; definição da metodologia de ensino; avaliação de efeitos de ações de treinamento; procedimentos e técnicas de pesquisa e PNDP. Cada quadro é composto por quatro itens que indicam: o nome da categoria; seu significado; a frequência com que a categoria aparece nas falas dos entrevistados, e trechos das entrevistas que justificam a formação das categorias.

O roteiro de entrevistas se inicia com perguntas sobre a relação entre a estratégia da instituição e o mapeamento de competências. Todos os entrevistados afirmaram ser necessário um conhecimento relativo à estratégia da instituição para o planejamento de ações de capacitação. Pode-se fazer clara referência entre tal alinhamento com a estratégia da instituição e o conceito de integração vertical que Wright e McMahan (1992) utilizam para diferenciar a gestão estratégica de pessoas da gestão tradicional de pessoas. Isso reforça a classificação do sistema de gestão por competências como um sistema da gestão estratégica de pessoas.

<b>Nome da categoria: Estratégia institucional</b>
<b>Significado: Relacionar a estratégia do órgão com o planejamento das ações de capacitação.</b>
<b>Frequência: 4</b>
<b>Trecho(s) exemplar(es):</b> “...ele tem que ter informações da organização, tem que conhecer bem a missão, visão da instituição, os desafios que aquele órgão, instituição, tem.” e “...você tem que ter esse conhecimento de estratégia.”

Quadro 2

Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

Para que o profissional estudado seja capaz de executar suas atividades de forma que colabore para o alcance dos objetivos institucionais, grande parte dos entrevistados afirmou que é necessário um conhecimento sobre a estrutura do órgão e seus processos internos, uma visão geral de como o órgão funciona. Isso está em consonância com a afirmação de Borges-Andrade (2006b) de que o profissional de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) deve possuir uma capacidade de análise organizacional e de tarefas além de predizer os efeitos de TD&E sobre a estrutura da organização.

<b>Nome da categoria: Estrutura e processos internos</b>
<b>Significado: Descrever a estrutura da instituição e seus processos internos.</b>
<b>Frequência: 3</b>
<b>Trecho(s) exemplar(es):</b> “...também essa dimensão institucional de como funciona o órgão de como ele está estruturado, como ele funciona para executar suas atividades, atingir suas metas, seus objetivos institucionais. Então essa visão, esse conhecimento, o profissional de T&D tem que ter.”; “...compreender internamente como funcionam os fluxos de processos e estruturar de uma maneira que envolva as características da instituição.” e “Ele precisa entender um pouquinho também de conhecimentos da tramitação de recursos internamente.”

Quadro 3

Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

A capacidade dos profissionais compreenderem o conceito de competências segundo acepções teóricas distintas e de diferenciarem conhecimentos, habilidades e atitudes foi apontada por todos os entrevistados como uma competência requerida. A importância de se ter uma base teórica sobre competências é fundamental, pois o conceito de competência será necessário em todas as etapas do sistema de gestão por competência (BRANDÃO, 2005). É importante ressaltar que para que se atinja um desempenho competente são necessários, além de conhecimentos, habilidades e atitudes, condições ambientais (suporte

organizacional) e motivação por parte do profissional. (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2004).

<b>Nome da categoria: Competência</b>
<b>Significado: Capacidade de os profissionais compreenderem o conceito de competências segundo acepções teóricas distintas</b>
<b>Frequência: 4</b>
<b>Trecho(s) exemplar(es):</b> “...é importante que ele tenha um domínio especialmente de alguns conteúdos teóricos, de alguns conceitos... de toda a bagagem teórica que conceitua competência”; “ele já deve ter um conhecimento um pouco mais de não só de competência, conhecimentos, habilidades e atitudes...” e “... identificar quais seriam os cha’s, no nosso caso aqui utilizamos principalmente os conhecimentos...”

Quadro 4

Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

A identificação das prioridades de capacitação foi exposta pela maioria dos respondentes como necessária. A identificação viria por meio do cálculo do domínio e da importância de diversos conteúdos previamente levantados junto aos gestores. Essa categoria corresponde à fase de diagnóstico de competências do modelo proposto por Brandão (2005). Um dos respondentes julga necessário um conhecimento teórico sobre avaliação de necessidades de treinamento que configura a primeira etapa do sistema de TD&E (BORGES-ANDRADE, 2006a). Todos os respondentes apontaram que a identificação de prioridades de capacitação seria realizada de acordo com as reais necessidades dos profissionais de seus órgãos caso fosse feita a avaliação de desempenho por competências. Também foi colocado pelos respondentes que o modelo de gestão por competências apenas é aplicado no que se refere a ações de capacitação.

<b>Nome da categoria: Identificação de prioridades de capacitação</b>
<b>Significado: Identificar prioridades de capacitação</b>
<b>Frequência: 3</b>

**Trecho(s) exemplar(es):** “...utilizamos um trabalho similar onde identificamos a importância, o domínio, e a partir do cálculo, que é uma fórmula proposta pelo B. A., nós conseguimos identificar qual é a prioridade. Então, quando nós vamos traduzir essas competências em planos de capacitação, nós primeiro identificamos quais são os conteúdos - na realidade os conhecimentos porque no nosso caso os programas ocorrem ainda muito no nível cognitivo - então nós temos que identificar quais são aqueles conteúdos que tem maior prioridade utilizando essa fórmula de cálculo e a partir disso aí traduzir esse conteúdo em objetivos instrucionais. Então tem que ser capaz de fazer isso.”; “Bom primeiro ele tem que ter conhecimento da análise de necessidade de capacitação”

Quadro 5

Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

Segundo todos os entrevistados, o profissional estudado deve ser capaz de transformar as necessidades de treinamento em objetivos instrucionais, de acordo com o nível de complexidade a ser alcançado pelo treinado ao final de uma ação educacional. Para isso ele deve possuir conhecimentos acerca das taxonomias de aprendizagem que fornecerão suporte teórico para que ele seja capaz de especificar tal nível de complexidade. Rodrigues Júnior (2006) afirma que as taxonomias de aprendizagem – principalmente a do domínio cognitivo – são de grande valia durante o delineamento dos objetivos de um curso ou treinamento. A definição de objetivos instrucionais é uma das atividades que compõe o planejamento do desenvolvimento de competências segundo o modelo de Brandão (2005) e o “planejamento instrucional e programação de eventos” segundo Borges-Andrade (2006b).

<b>Nome da categoria:</b> Objetivos instrucionais e taxonomias de aprendizagem
<b>Significado:</b> Transformar as necessidades de treinamento em objetivos instrucionais de acordo com o nível de complexidade a ser alcançado ao final de uma ação educacional
<b>Frequência:</b> 4

**Trecho(s) exemplar(es):** “elaboração de objetivo instrucional afim de transformar a necessidade do sujeito em um objetivo instrucional e em uma estratégia de capacitação.”; “definir objetivos claros de programas ou ações de capacitação que consigam preencher essas lacunas do tipo: identifiquei uma necessidade de capacitação em um conteúdo, por exemplo um conhecimento que seria o novo acordo ortográfico...”; “...compreender um pouco de taxonomias de aprendizagem. Nós temos visto aqui na nossa experiência recente que é importante porque muitas vezes você só vai conseguir traduzir as competências em programas de capacitação se você conseguir não apenas identificar as competências ou os elementos constitutivos delas – conhecimentos, habilidades e atitudes – mas conseguir também traduzi-las em taxonomias de aprendizagem que ajudem a desenhar melhor os programas de capacitação.” e “...ele tem que trabalhar o nível de conhecimento com diferentes níveis de complexidade”

Quadro 6

Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

Para metade dos participantes da pesquisa, cabe ao profissional estudado definir as metodologias de ensino das ações de capacitação. Para isso ele deve levar em conta a estratégia da instituição e considerar o perfil dos funcionários que participarão de cada ação de capacitação. A literatura de TD&E indica que a modalidade de entrega da instrução deve ser feita após uma análise do perfil dos aprendizes devendo ser consideradas as características demográficas, funcionais e profissionais dos mesmos (ABBAD; ZERBINI; CARVALHO; MENESES, 2006). O contexto organizacional também deve ser considerado, pois fatores como disponibilidade de locais para a realização de treinamentos, recursos disponíveis para contratação de instrutores e a legislação são aspectos determinantes no formato de uma ação educacional. Para Borges-Andrade (2006a) o contexto organizacional permeia todas as etapas do sistema de TD&E. A categoria de definição da metodologia de ensino se insere na etapa de desenvolvimento de competências do modelo de gestão por competências (BRANDÃO, 2005; BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

<b>Nome da categoria: Definição da metodologia de ensino</b>
<b>Significado:</b> Definir as metodologias de ensino de acordo com a estratégia do órgão, considerando o perfil dos treinandos e o contexto organizacional.
<b>Frequência:</b> 2
<b>Trecho(s) exemplar(es):</b> “...fazemos a escolha de acordo com a nossa falta de salas.”; “ Levamos em conta a demanda, o contexto.”; “Leva em conta o quantitativo, também aquilo que a universidade coloca como estratégico. Essa estratégia acaba resultando em uma política de capacitação em que você vai tendo todas as premissas, as diretrizes que você vai utilizar pra fazer a gestão acontecer.”; “Envolve conhecimento das leis que são várias. Aí na hora de fazer a capacitação a gente vai analisar quais são as legislações que influenciam.” e “programas de maneira mais macro que possam atender a essa demanda de forma mais geral respeitando principalmente o perfil do público.”

Quadro 7

Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

Para Borges-Andrade (2006b) existem várias razões para se avaliar TD&E: obter controle; fazer retroalimentação; auxiliar a tomada de decisões; fazê-lo funcionar ou tornar as pessoas aptas e torna-lo capaz de provocar modificações no ambiente organizacional ou mesmo fora deste. Ao final das ações de capacitação, segundo os entrevistados, o profissional deve ser capaz de avaliar tais ações por meio da avaliação de reação e da avaliação de impacto. A avaliação de reação levanta as atitudes e opiniões dos treinandos sobre diversos aspectos do treinamento, ou mede a satisfação com o mesmo (PILATI; BORGES-ANDRADE, 2006). Já a avaliação de impacto procura verificar se houve uma melhoria significativa no desempenho específico ou geral da pessoa treinada como resultado da aplicação, no trabalho, dos CHA's aprendidos em TD&E (FREITAS; BORGES-ANDRADE; ABBAD; PILATI, 2006). Todos os órgãos estudados realizam apenas a avaliação de reação e metade dos entrevistados indicaram que talvez essa seja uma realidade de todos os órgãos da administração pública. Para realizar a avaliação, segundo os participantes, o profissional deve ser capaz de validar ou elaborar instrumentos de avaliação. Essa

categoria corresponde à fase de acompanhamento e avaliação do modelo apresentado por Brandão (2005).

<b>Nome da categoria: Avaliação de efeitos de ações de treinamento</b>
<b>Significado:</b> Avaliar o impacto e a reação dos treinados por meio de instrumentos de avaliação validados ou construídos.
<b>Frequência:</b> 3
<b>Trecho(s) exemplar(es):</b> “...saber fazer avaliação de impacto, de reação, de diferentes níveis de avaliação de uma capacitação.”; “...elaborar ou validar instrumentos de avaliação que vão ser aplicados em todo mundo que participou.”; “Hoje na administração pública uma parte considerável dos órgãos trabalham, inclusive nós, apenas no nível de avaliação da reação...” e “...a avaliação do impacto é um pouco mais complexa...”

Quadro 8

Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

A categoria “Procedimentos e técnicas de pesquisa” engloba uma série de conhecimentos e habilidades. Os entrevistados apontaram que os profissionais estudados devem ser capazes de elaborar instrumentos de pesquisa; aplicar esses instrumentos de levantamento de dados sejam eles questionários, entrevistas ou grupos focais; realizar análise documental; consolidar os dados levantados em bancos de dados; analisar os dados estatisticamente e utilizar a técnica de análise do discurso. Essas competências foram citadas pelos respondentes como necessárias durante as fases de diagnóstico e avaliação presentes no modelo de Brandão (2005). Borges-Andrade (2006b) aponta diversas competências exigidas do profissional de TD&E entre elas algumas que envolvem as indicadas pelos participantes deste estudo, a saber: construção e aplicação de instrumentos de avaliação de necessidades e resultados e análise e interpretação de dados de avaliação.

<b>Nome da categoria: Procedimentos e técnicas de pesquisa</b>
<b>Significado:</b> Aplicar as técnicas e procedimentos de pesquisa para identificar e avaliar competências relevantes à consecução dos objetivos organizacionais

<b>Frequência: 4</b>
<b>Trecho(s) exemplar(es):</b> “...elaboração de instrumentos para fazer esse tipo de pesquisa.”; “...uma competência importante, saber essas técnicas de levantamento de dados, grupo focal, elaboração de instrumento de pesquisa, questionário, entrevista, isso é importante ter.”; “Como a gente está trabalhando com muitos dados tem um trabalho de consolidar, priorizar, aí depois por isso tudo em banco de dados, em Excel e Access, pra poder chegar no produto desejado.”; “analisar esses dados também por forma de estatística descritiva também geralmente média, desvio padrão, moda.”; “... além de ter habilidade de fazer um análise documental porque boa parte de missão, desafios... vem de material já escrito.” e “Também fazer algum tipo de análise de discurso porque muitas vezes você tem avaliações subjetivas onde você vai extrair dali informações pra poder chegar aos resultados.”

Quadro 9

Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

Com a instituição da PNDP o governo implementou o sistema de gestão por competências na administração pública federal brasileira e indicou quais as diretrizes para sua correta implantação (BRASIL, 2006). Segundo a maioria dos entrevistados, o profissional estudado deve não só apenas conhecer o que é a PNDP e qual o objetivo da sua instituição, mas também interpretar o que ela trouxe de mudanças e entender o contexto no qual ela surgiu.

<b>Nome da categoria: PNDP</b>
<b>Significado: Explicar o que é a PNDP</b>
<b>Frequência: 3</b>
<b>Trecho(s) exemplar(es):</b> “Falta um domínio da PNDP, você vai trabalhar treinamento dessa forma, você vai trabalhar avaliação de desempenho dessa forma.”; “Eu acho que ele tem que entender toda a política de capacitação, o que essa atual gestão tem como objetivo pra capacitação, qual a concepção de capacitação.” e “Então ele precisa compreender todo esse contexto. Por que surgiu essa política, qual o contexto? O contexto de modernização da administração pública.”

**Quadro 10**

Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

Por fim, os entrevistados citaram outras competências que são importantes para a execução de qualquer processo organizacional, a exemplo, trabalhar em equipe, redigir de forma clara e objetiva, conhecer as leis que impactam no seu trabalho e capacidade de comunicação.

Não foi encontrada nenhuma relação entre a vinculação dos entrevistados a determinado órgão e as categorias encontradas.

Durante a apuração dos resultados da pesquisa ficou clara a relação entre as teorias que fundamentam a gestão por competências e a literatura de TD&E. Isso pode ser atribuído ao fato de todos os entrevistados trabalharem diretamente com capacitação; mas também é possível encontrar relações claras entre elementos presentes nas duas literaturas. As fases de “diagnóstico”, “captação e desenvolvimento de competências”, e “acompanhamento e avaliação” do modelo de gestão por competências (BRANDÃO, 2005) podem ser relacionadas, respectivamente, com as fases de “avaliação de necessidades”, “planejamento e execução” e “avaliação de TD&E” (BORGES-ANDRADE, 2006a). Fica evidente também a necessidade de os profissionais possuírem competências que extrapolam os subsistemas de gestão de pessoas e permitam uma integração da área com a estratégia e com o restante da organização.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O estudo apresentado buscou identificar as competências exigidas do profissional de gestão de pessoas responsável pela implantação da gestão por competências no âmbito da administração pública federal. Considera-se que foi atendido o objetivo geral da pesquisa com a identificação de diversas competências. A pesquisa se deu junto a servidores da área de gestão de pessoas, atuantes na área de capacitação. Foram entrevistados servidores de órgãos da administração direta, autárquica e fundacional.

Durante a apuração dos resultados da pesquisa ficou clara a relação entre as teorias que fundamentam a gestão por competências e a literatura de TD&E e a necessidade de o profissional ser capaz de integrar a gestão de pessoas à estratégia e às outras áreas da organização.

O estudo buscou contribuir para a escassa literatura específica que aborda a gestão por competências no âmbito da administração pública federal. Os conhecimentos sobre a estratégia, e sobre a estrutura e os processos internos da organização e a capacidade de relacioná-los de forma integrada com a gestão de pessoas – apontados por todos os entrevistados como necessários – vão de encontro à maior parte da literatura da área que se caracteriza como prescritiva, fragmentada e limitada às funções clássicas de gestão de pessoas (WRIGHT; McMAHAN, 1992). A falta de domínio dos profissionais de gestão de pessoas sobre teorias de estratégia organizacional e de processos bem como o entendimento desses temas na organização onde trabalham podem ser apontados como dificuldades para a implantação da gestão por competências na administração pública. Conforme Pires e colaboradores (2005) indicaram, um dos importantes desafios para a gestão de recursos humanos na administração pública é justamente o alinhamento das atividades de gestão de pessoas às estratégias das organizações e às diretrizes gerais estabelecidas pelos governos.

Apesar de o modelo de gestão por competências envolver todas as atividades de gestão de pessoas como seleção, avaliação de desempenho e remuneração e benefícios nenhuma destas é realizada na administração pública de acordo com o modelo. As organizações estudadas aplicam a gestão por competências apenas nas

atividades de capacitação. Embora não seja uma realidade em órgão algum, a avaliação de desempenho foi citada em diversos momentos como um instrumento que geraria subsídios para as fases de diagnóstico de competências e remuneração e benefícios. Ao se avaliar o desempenho também seria possível obter um *feedback* mais fiel à realidade do aprendiz pois seria possível identificar se houve uma mudança do comportamento no cargo em decorrência das ações de TD&E. E as organizações investem em TD&E visando justamente uma melhora no desempenho dos indivíduos, dos grupos e das organizações (FREITAS; BORGES-ANDRADE; ABBAD; PILATI, 2006).

O presente estudo contou, como em toda pesquisa, com limitações. Duas limitações podem ser apontadas com relação à amostra: a falta de representantes do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e o pequeno número de entrevistados. A ausência de um representante do MPOG foi devida à falta de disponibilidade de seus representantes durante o período estipulado para coleta de dados. Com essa ausência o estudo contou apenas com a visão de servidores responsáveis pela aplicação da PNDP, não sendo possível fazer um paralelo com os formuladores e controladores da implementação da política. Quanto ao quantitativo foram entrevistados quatro profissionais sendo dois vinculados a órgãos da administração direta, um servidor de uma autarquia e um servidor de uma fundação pública. Com isso, atesta-se uma limitação com relação à abrangência desta pesquisa. O fato de não ter sido realizada uma análise documental como recomenda Carbone (2005) também consiste em uma limitação do estudo. Outra limitação se refere ao instrumento de pesquisa utilizado. O instrumento foi construído pelo próprio autor e não passou por um pré-teste que poderia indicar aspectos a serem aprimorados.

Isso posto, recomenda-se que os próximos estudos com intuições semelhantes ao deste procurem utilizar uma amostra mais abrangente e que conte com todos os envolvidos diretamente com o tema estudado. Também é recomendada a aplicação de um pré-teste caso o instrumento tenha sido construído pelo próprio autor ou que se faça uso de um instrumento já validado. Um aspecto ainda não explorado pela literatura e que seria de grande relevância para a área é a razão pela qual na administração pública a gestão por competências é aplicada apenas com relação às ações de capacitação. Seria interessante então um estudo que buscasse identificar as dificuldades para a aplicação da gestão por competências nas outras atividades

de gestão de pessoas. Tendo os resultados desse estudo como subsídio, propõe-se a realização de uma pesquisa quantitativa de avaliação de ações de treinamento no âmbito do poder executivo. Por fim, sugere-se um estudo que destrinche em conhecimentos, habilidades e atitudes as competências identificadas.

Os resultados da pesquisa mostraram que as competências exigidas de um profissional da área de gestão de pessoas responsável pela implantação da gestão por competências são as pertencentes às seguintes categorias: estratégia institucional; estrutura e processos internos; competência; identificação de prioridades de capacitação; objetivos instrucionais e taxonomias de aprendizagem; definição da metodologia de ensino; avaliação de impacto e avaliação de reação; procedimentos e técnicas de pesquisa e PNDP.

Em suma, os conhecimentos, habilidades e atitudes identificados são referentes aos arcabouços teóricos que fundamentam a gestão por competências e as etapas do sistema de TD&E. Por fim, fica clara a necessidade de uma compreensão acerca da estratégia da instituição por parte dos profissionais de recursos humanos para que o modelo de gestão por competências possa ser implementado de maneira adequada.

## REFERÊNCIAS

ALEXANDRINO, M.; PAULO, V. **Direito administrativo descomplicado**. São Paulo: Método, 2009.

ALMEIDA, M. A. **Percepção de Gestores e Técnicos Sobre o Processo de Gestão de Competências em Organizações no Brasil**. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

ABBAD, G. S.; ZERBINI, T.; CARVALHO, R. S.; MENESES, P. P. M. Planejamento instrucional em TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006. Cap. 15.

ABBAD, G. S.; BORGES-ANDRADE, J. E. Aprendizagem humana em organizações de trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. P. 237-275.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Persona, 1977.

BORGES-ANDRADE, J. E. Avaliação integrada e somativa em TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006a. Cap. 17.

BORGES-ANDRADE, J. E. Competência técnica e política do profissional de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006b. Cap. 9.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. **Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências**. Revista do Serviço Público, Brasília, v.56, n.2, p. 179-194, abr./jun., 2005.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARAES, T. A. **Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** São Paulo: RAE - Revista de Administração de Empresas, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. **Competências profissionais relevantes à qualidade no atendimento bancário.** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 35, n. 6, p. 61-81, nov./dez. 2001.

BRASIL. **Avanços e Desafios na Gestão da Força de Trabalho no Poder Executivo Federal.** Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Brasília, 2009. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br>>. Acesso em 1 de out. 2011.

BRASIL. **Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006.** Presidência da República, Brasília, 2006. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em 12 set. 2011.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Portaria n. 208, de 25 de julho de 2006.** Disponível em <<http://www.planejamento.gov.br>>. Acesso em 13 set. 2011.

BRUNO-FARIA, M. F.; BRANDÃO, H. P. **Competências Relevantes a Profissionais da Área de T&D de uma Organização Pública do Distrito Federal.** Revista de Administração Contemporânea, v.7, n.3, p. 35-56, 2003.

CARBONE, P.P.; BRANDÃO, H.P.; LEITE, J.B.D. **Gestão por competências e gestão do conhecimento.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

CARVALHO FILHO, J. S. **Manual de direito administrativo.** Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2008.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração.** Porto Alegre: Bookman, 2003.

DURAND, T. Forms of incompetence. In: **International Conference on Competence-based Management**, 4., 1998, Oslo. Proceedings... Oslo : Norwegian School of Management, 1998.

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**, 22., 1998, Foz do Iguaçu. Anais...Foz do Iguaçu : Anpad, 1998.

**FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas.** São Paulo: 2002.

**FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Alinhando Estratégias e Competências.** Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 44, n. 1, p. 44-57, jan./mar. 2004.

**FONSECA, D. R. Análise da implantação da gestão por competências em agências reguladoras federais.** Monografia (Graduação em Administração). Universidade de Brasília, Brasília, 2011.

**FREITAS, I. A.; BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; PILATI, R.** Medidas de impacto de TD&E no trabalho e nas organizações. In: **BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Org.). Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas.** Porto Alegre: Artmed, 2006. Cap. 24.

**GRANJEIRO, J. W. Administração Pública.** Brasília: Vestcon, 2006.

**GUIMARÃES, T. A. A nova administração pública e a abordagem da competência.** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 125-140, maio/jun. 2000.

**GUIMARÃES, T. A.; MEDEIROS, J. J.** A nova administração publica e a gestão de competências: mudança e flexibilidade organizacional. In: **LIMA, S. M. V. (Org.). Mudança organizacional: teoria e gestão.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003. p. 243-266.

**GUIMARÃES, T.; BORGES-ANDRADE, J.; MACHADO, M.; VARGAS, M.** *Forecasting Core Competencies in an R&D Environment.* R&D Management, v.31, n. 3,jul./2001.

**IENAGA, C. H. *Competence Based Management: Seminário Executivo.*** São Paulo: Dextron Consultoria Empresarial, 1998.

ISAMBERT-JAMATI, V. O apelo à noção de competência na revista *L'orientation scolaire et professionnelle* - da sua criação aos dias de hoje. In: ROPÉ, R; TANGUY, L. (Orgs.) **Saberes e competências**: o uso de tais noções na escola e na empresa. Campinas: Papirus, 1997. p.103-133.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LIMA JUNIOR, O. B. **As reformas administrativas no Brasil: modelos, sucessos e fracassos**. Revista do Serviço Público, Brasília, ano 49, n.2, 1998.

OCDE (2010). **Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo – Relatório da OCDE: Brasil: Governo Federal (Portuguese version)**. OECD Publishing. Disponível em <[www.oecd-ilibrary.org](http://www.oecd-ilibrary.org)> Acesso em: 12 out. 2011.

OCDE (2009). Managing Competences in Government: state of the art practices and issues at stake for the future – GOV/PGC/PEM(2009). In: **Annual Meeting of the Public Employment and Management Working Party**. Reino Unido, dez., 2009. Disponível em <[www.oecd.org/officialdocumentsearch](http://www.oecd.org/officialdocumentsearch)>. Acesso em: 12 out. 2011.

PAULA, A. P. P. **Por uma nova gestão pública**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

PEREIRA, L. C. B. **Da Administração Pública Burocrática à Gerencial**. Revista do Serviço Público, ano 49, n. 1, 1998.

PEREIRA, L. C. B. **Exposição no senado sobre a reforma da administração pública**. Ministério da administração federal e reforma do estado, Brasília, Cadernos MARE da reforma do estado, 1997.

PILATI, R.; BORGES-ANDRADE, J. E. Construção de medidas e delineamentos em TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006. Cap. 18.

PIRES, A. K. et al. **Gestão por competências em organizações de governo: mesa-redonda de pesquisa-ação**. Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, 2005. Disponível em <[www.enap.gov.br](http://www.enap.gov.br)> Acesso em 22 de outubro de 2011.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. ***The core competence of the corporation.*** Harvard Business Review, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

RAUB, S. P. A knowledge-based framework of competence development. In: **International Conference on Competence-based Management**, 4., 1998, Oslo. Proceedings... Oslo : Norwegian School of Management, 1998.

RICHARDSON, R. J.; PERES, J. A. S.; WANDERLEY, J. C. V.; CORREIA; PERES, M. H. M. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 2009.

RODRIGUES JR, J. F. Taxonomias de objetivos em TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho:** fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. Cap. 14.

ROPÉ, F.; TANGUY, L. Introdução. In: ROPÉ, F., TANGUY, L. (Orgs.). **Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa.** Campinas: Papirus, 1997. p. 15-24.

SILVA, S. M.; FLEURY, M. T. L. A gestão das competências organizacionais na perspectiva da cadeia: o caso da telefonia celular de 3<sup>a</sup> geração (3G). In: **XXVII ENANPAD**, 2003. Atibaia. Anais... ENANPAD. Rio de Janeiro: ENANPAD, v.1, 2003.

TAYLOR, S.; BEECHLER, S.; NAPIER, N. ***Toward an integrative model of strategic international human resource management.*** The Academy of Management Review, v. 21, n. 4, p. 959-985, 1996.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 2009.

WRIGHT, P. M.; McMAHAN, G. C. ***Theoretical perspectives for strategic human resource management.*** Journal of management, v.18, n.2, p. 295-320, 1992.

## APÊNDICES

### Apêndice A – Roteiro de entrevista



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

O presente roteiro é uma ferramenta de auxílio à pesquisa para coleta de dados do Trabalho de Conclusão de Curso do aluno Pedro Paulo Teófilo Magalhães de Hollanda da Universidade de Brasília, matrícula 09/47717, sob orientação do Prof. Doutor Pedro Paulo Murce Meneses. As informações coletadas serão utilizadas em caráter estritamente acadêmico.

O presente estudo tem como objetivo mapear as competências exigidas de um profissional de gestão de pessoas responsável pela implantação da PNDP que institui a gestão por competências na administração pública federal.

Sua contribuição é de grande importância para a realização deste trabalho e recebida com gratidão.

#### Roteiro de entrevista

- Mapeamento
  1. Para que seja capaz de traduzir a estratégia organizacional em metas organizacionais o servidor deve ser capaz de quê?
  2. Quais competências são necessárias para que a estratégia organizacional seja desdobrada em competências individuais?
  3. No caso de não haver uma estratégia organizacional definida como o funcionário fará a identificação das competências individuais? Que competências ele deve possuir?

- Diagnóstico
  1. Quais competências você julga relevantes para que um colaborador realize o inventário das competências existentes na organização?
  2. Para um funcionário identificar as competências necessárias aos membros da organização ele deve possuir que capacidades?
  3. Para relacionar as competências necessárias com as existentes e mapear o gap de competências em sua organização o servidor deve ser capaz de quê?
  4. Que capacidades são necessárias para elaborar o planejamento das etapas de captação e desenvolvimento de competências?
- Desenvolvimento e Captação
  1. Que competências são necessárias para a definição dos temas que serão abordados pelas ações de capacitação de cada ano?
  2. Para que defina as metodologias de capacitação a serem implementadas o servidor deve ser capaz de quê?
  3. Quais as competências necessárias para que ele escolha que ações de capacitação serão executadas em determinado ano?
- Avaliação
  1. Para apurar os resultados alcançados pelas ações de capacitação escolhidas que competências deve ter o funcionário?
  2. Para que o funcionário responsável redija o Relatório de Execução do Plano Anual de Capacitação, que competências ele deve possuir?
  3. Para comparar os resultados alcançados e os resultados esperados das ações de treinamento (e assim avaliar sua efetividade) o servidor deve ser capaz de quê?
  4. Para que o servidor responsável realize uma boa análise da execução do Plano Anual de Capacitação o que ele deve ser capaz de fazer?

**Observação:** Em todas as perguntas deve ser solicitado ao entrevistado que exemplifique uma situação na qual um funcionário demonstra possuir a competência de que trata a questão.