



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

MARIA DA ANUNCIACÃO SANTOS SILVA

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS
NO MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL:
O CASO DA PROCURADORIA DA REPÚBLICA
NO DISTRITO FEDERAL - PRDF

Brasília – DF

2014

MARIA DA ANUNCIACÃO SANTOS SILVA

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS
NO MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL:
O CASO DA PROCURADORIA DA REPÚBLICA
NO DISTRITO FEDERAL - PRDF**

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial para obtenção do Grau de Bacharel em Administração Pública do Programa Nacional de Formação em Administração Pública – PNAP – da Universidade Aberta do Brasil – UAB.

Orientadora: Prof. MSc. Rosângela Vieira Monteiro

Brasília – DF

2015

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS
NO MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL:
O CASO DA PROCURADORIA DA REPÚBLICA
NO DISTRITO FEDERAL - PRDF**

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

MARIA DA ANUNCIÇÃO SANTOS SILVA

Prof. MSc. Átila Rabelo Tavares da Câmara
Professor Examinador

Prof. MSc. Hugo Rodrigues
Professor Examinador

Prof^a. MSc. Rosângela Vieira Monteiro
Professora- Orientadora

Brasília, 13 de fevereiro de 2015.

AGRADECIMENTOS

Minha gratidão a Deus, minha fonte de forças e sabedoria para perseguir meus sonhos.

À Minha mãe, por ser a inspiração e a motivação para todos os esforços que faço na vida.

À Nivalda, amiga mais chegada que uma irmã, por ter contribuído em inúmeros momentos para que eu concretizasse este sonho.

À minha orientadora, Rosangela Vieira Monteiro e a Átila Rabelo Tavares da Câmara, pelo exemplo como professores e apoio para conclusão deste trabalho.

Aos gestores e servidores da Procuradoria da República no Distrito Federal, por se disponibilizarem a dar as informações necessárias para a conclusão desta pesquisa.

A Paulo Victor e aos colegas de curso Silmaria, Elia e Marconi, pela cooperação nos momentos cruciais desta caminhada.

RESUMO

Tendo em vista que a adoção da gestão por competências pelo setor público tem encontrado inúmeros obstáculos para sua efetiva implantação, esta pesquisa investiga que limitações o Ministério Público Federal – MPF tem encontrado para utilizar essa abordagem. A fim de alcançar esse objetivo foi realizada uma pesquisa de caráter qualitativa, a partir do estudo de caso da Procuradoria da República no Distrito Federal - PRDF, uma das unidades piloto do projeto de implantação da gestão por competências. A pesquisa foi realizada mediante entrevistas e questionários com os gestores e servidores da PRDF e a coordenadora nacional do projeto. Os dados foram analisados mediante a técnica de análise de conteúdo. Os resultados da pesquisa mostraram que para tratar-se de um efetivo modelo de gestão por competências o MPF precisa adequar os parâmetros do modelo de gestão desenvolvido pelo órgão. Esta pesquisa se mostra relevante tendo em vista que essa abordagem de gestão não tem sido devidamente compreendida e utilizada pelo setor público.

Palavras-chaves: Gestão por competências; competências organizacionais; competências humanas; competências gerenciais; participação; remuneração por competências

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Transformações na forma de gerir pessoas nos últimos anos.....	17
QUADRO 2– Ganhos proporcionados pela gestão por competências	20
QUADRO 3 – Antigo e novo acordo entre empregado e empregador.....	24
QUADRO 4 – Classificação das competências.....	33
QUADRO 5 - Formas de avaliação das competências pessoais	34
QUADRO 6 – Acervo documental selecionado.....	46
QUADRO 7 – Projetos selecionados vinculados à Gestão por Competências	46
QUADRO 8 – Categorias de Pesquisa	48
QUADRO 9 – Desdobramento das Categorias de Análise	50
QUADRO 10 – Competências organizacionais do MPF	67
QUADRO 11 – Competências Humanas Fundamentais do MPF.....	69
QUADRO 12 – Competências Humanas Gerenciais do MPF	69
QUADRO 13 – Subcategoria de análise ATRATIVIDADE	73
QUADRO 14 – Subcategoria de análise CARGO/CARREIRA.....	75
QUADRO 15 – Subcategoria de análise DESENVOLVIMENTO.....	77
QUADRO 16 – Subcategoria de análise RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.....	79
QUADRO 17 – Subcategoria de análise AUTODESENVOLVIMENTO.....	82
QUADRO 18 – Subcategoria de análise CULTURA ORGANIZACIONAL	83
QUADRO 19 – Subcategoria de análise RELAÇÕES INTERPESSOAIS	85
QUADRO 20 – Subcategoria de análise PARTICIPAÇÃO	86
QUADRO 21 – Subcategoria de análise PROJETO	89

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Percentual de participantes por órgão.....	56
TABELA 2 – Dimensão fatores Externos	58

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Comparativo Gestão do Clima MPF.....	57
FIGURA 2 – Comparativo Gestão do Clima MPF.....	57
FIGURA 3 – Ferramentas adotadas no MPF para a gestão por competências.	61

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	Formulação do problema.....	11
1.2	Objetivo Geral	11
1.3	Objetivos Específicos	12
1.4	Justificativa	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1	Linha do Tempo da Gestão de Pessoas.....	13
2.2	Competência, Competência Essencial e Não Essencial	18
2.3	Gestão Por Competências.....	20
2.4	Responsabilidade pela Gestão de Pessoas.....	21
2.4.1	Gestão Por Competências e o Papel da Área de Gestão de Pessoas	21
2.4.2	Gestão Por Competências e o Papel dos Gerentes	22
2.4.3	Gestão Por Competências e o Papel das Pessoas	24
2.5	Abordagens Metodológicas Para a Concepção e a Implementação de Sistemas de Gestão Por Competências	25
2.5.1	Metodologia de Dutra (2008)	25
2.5.2	Metodologia de Carbone (2006)	32
2.6	Limitações do Modelo de Gestão Por Competências	36
2.6.1	Limites à Gestão Por Competências no Setor Público	38
3	MÉTODO DE PESQUISA.....	42
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	42
3.2	Caracterização do objeto ou fenômeno de estudo	44
3.3	População e amostra (ou participantes)	45
3.4	Procedimentos de coleta e de análise de dados	47
3.5	Análise categórica dos dados coletados	48
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	52
4.1	Modelo de Gestão Por Competências do MPF	52
4.2	Etapas projeto	62
4.3	Definição e Mapeamento das Competências Organizacionais e Humanas do MPF	65
4.4	Resultados positivos identificados e divulgados pelo MPF até o momento.....	71
4.5	Categoria profissional	73

4.6 Aspectos Comportamentais	82
4.7 Aspectos relacionados ao projeto.....	89
4.8 Aspectos profissionais.....	91
4.9 Aspectos comportamentais	93
4.10 Aspectos relacionados ao projeto.....	94
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	96
REFERÊNCIAS	101
APÊNDICE 1 - ROTEIROS DAS ENTREVISTAS.....	104
APÊNDICE 2 - QUESTIONÁRIO GESTORES	107
APÊNDICE 3 – QUESTIONÁRIO SERVIDORES.....	111

1 INTRODUÇÃO

Um mundo em constante transformação exige organizações dinâmicas, capazes não apenas de se adequar, mas de se antecipar aos acontecimentos a fim de oferecer produtos e bens e prestar serviços que atendam com qualidade às necessidades, também mutáveis, das pessoas.

Atualmente, já não se discute o fato dos modelos tradicionais de gestão terem se tornados obsoletos e incapazes de suprir as necessidades e expectativas das organizações e das pessoas nem o fato de instituições privadas e públicas buscarem novas abordagens de gestão a fim de enfrentar um mundo cada vez mais complexo, mas como devem as organizações se apropriarem de fato das novas abordagens de gestão.

As organizações privadas caminham a passos largos e conseguem avançar em seus processos de gestão, desenvolvendo modelos mais eficazes que geram vantagem competitiva e apresentam mecanismos que promovem o desenvolvimento organizacional sustentável (CARBONE *et al.*, 2009).

Uma dessas abordagens, a gestão por competências, tem demonstrado ser um instrumento tecnológico capaz de preparar as instituições privadas para enfrentar com criatividade as intempéries dos tempos atuais.

Afirmam, Carbone *et al.* (2009) que essa abordagem de gestão veio para ajudar as organizações em sua busca por vantagem competitiva sustentável. Enquanto Ashley (2000 *apud* Vargas, 2012) declara que ela tem sido utilizada com sucesso pelo setor privado e os resultados positivos alcançados têm servido de inspiração para o setor público, despertando-o a também desenvolver modelos de gestão baseado em competências.

Para Carbone *et al.* (2009), um sistema de gestão baseado em competências carrega particularidades que podem auxiliar uma instituição pública a estruturar as atividades do RH, a suprir as necessidades atuais da gestão de pessoas e a atender as necessidades da sociedade o que tem levado inúmeras organizações públicas a adotar tal modelo de gestão.

Uma dessas instituições é o Ministério Público Federal - MPF que, ao ver crescer significativamente a demanda da sociedade por seus serviços a fim de garantir seus direitos e a defesa das leis sentiu, a necessidade de modernizar sua gestão, de modo a cumprir a missão que lhe foi atribuída pela Constituição Federal de 1988, decidindo desenvolver e implantar em todas as suas unidades um modelo de gestão baseado nos princípios e pressupostos da gestão por competências.

Para tanto, desenvolveu o Programa de Gestão por Competências cuja implantação se dará por meio de vários projetos a serem realizados até 2020. Essas ações se iniciaram com o Projeto Gestão por Competências, cuja implantação teve início em março de 2013.

Sabe-se, porém, que há diferenças entre as organizações privadas e as organizações públicas não apenas quanto aos seus interesses e finalidades, mas também quanto à liberdade para atuar, fator que levanta dúvidas sobre a possibilidade de sucesso do projeto em comento.

A pesquisa aqui apresentada pretende contribuir para compreensão da utilização do sistema de gestão por competências por organizações públicas, em especial sua aplicação no MPF, a partir do estudo do caso da Procuradoria da República no Distrito Federal - PRDF uma das unidades desse órgão, que participou como unidade piloto nesse projeto.

1.1 Formulação do problema

Corroborando o entendimento de Vargas (2012), o qual questiona a efetividade da importação de métodos e instrumentos de gestão, experimentados na iniciativa privada para a administração pública, considerando os diversos aspectos que as distanciam, Lacombe e Chu (2008) estendem tal impressão à gestão por competências, cuja prática vem sendo incorporada ao cotidiano de diversas organizações públicas sem as necessárias adequações às particularidades que as caracterizam.

Resta constatada a dificuldade dos órgãos em superarem a etapa de mapeamento das competências em seu esforço pela implantação do modelo de gestão por competências, demonstrando que, em regra, pouco se tem avançado na implantação dessa abordagem no Setor Público, conforme o Relatório Final da Conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal de 2009. Nesse contexto, este trabalho procura responder ao seguinte questionamento:

Que aspectos do cotidiano institucional do Ministério Público Federal constituem barreiras à implantação da gestão por competências na Procuradoria da República no Distrito Federal?

1.2 Objetivo Geral

Redefinir as estratégias de implantação do Modelo de Gestão por Competências no contexto institucional do Ministério Público Federal, à luz dos obstáculos, limitações e condicionantes identificados na implantação da referido modelo na Procuradoria da República no Distrito Federal.

1.3 Objetivos Específicos

O alcance do objetivo geral acima estabelecido pressupõe a consecução dos seguintes objetivos específicos:

- Caracterizar as bases teóricas que suportam a implantação do modelo de gestão de pessoas por competências;
- Descrever os papéis, responsabilidades e eventuais desdobramentos do processo de implantação do modelo de gestão por competências na PRDF;
- Identificar obstáculos, limitações e condicionantes ao processo de implantação em comento; e
- Propor adequações nas estratégias de implantação adotadas na PRDF a partir dos pontos de melhoria identificados.

1.4 Justificativa

O estudo mostra-se relevante haja vista existir um déficit de compreensão e pouca divulgação da gestão por competências no setor público. Segundo Vargas (2012), o modelo que visa gerir pessoas por meio do direcionamento de suas competências individuais ao perfil da organização é de fácil entendimento, mas não tem sido devidamente compreendida e nem difundida na Administração Pública - AP.

O autor afirma que poucos gestores sabem definir as competências de seus colaboradores e aplicá-las na prática e, mesmo assim, o modelo tem influenciado na avaliação e no desempenho das pessoas no âmbito das organizações, o que demonstra existir dificuldades para aplicar esse modelo de gestão no setor público.

Já o relatório final da Conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal realizada em 2009 questiona se essa forma de gerenciar seria válida para todos os órgãos da AP o que parece indicar que o sucesso na implantação do modelo depende de determinadas características da organização a utilizá-lo.

Souza (2013) enfatiza que, segundo pesquisas, o modelo não é apropriado à realidade brasileira e que poucos órgãos progrediram ao tentar institucionalizá-la. Enquanto Brandão e Bahry (2005) declaram que precisam ser mais bem estudados e discutidos aspectos como a eficácia e a aplicabilidade em organizações públicas de alguns processos relacionados à gestão por competências. Dentre esses processos eles citam as formas de remuneração

variável baseadas na expressão de competências profissionais e a realização de concursos públicos com base nas competências mapeadas.

Dutra (2008), por sua vez, declara que não se trata de um modismo, o conceito de competência, mas que ainda está sendo construído e que existe muito ainda a ser pesquisado e aprofundado sobre o tema.

Os relatos acima comprovam a necessidade de mais estudos sobre a gestão por competências no âmbito da AP assim como a viabilidade da utilização desse modelo de gestão por ela.

Desse modo, o estudo visa contribuir para melhor entendimento da gestão por competências no setor público, descrevendo sua implantação no MPF, identificando as especificidades da AP que se constituem em barreiras à utilização efetiva do modelo e estratégias que estão sendo utilizadas para vencer os obstáculos à sua utilização, bem como a viabilidade de sua aplicação em âmbito nacional pelo MPF ante a experiência do projeto piloto objeto deste estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Visando contribuir para melhor entendimento dessa temática, a revisão bibliográfica foi organizada de forma a abordar a gestão por competências sob a ótica de vários pesquisadores: como a conceituam, que modelo de gestão por competências defendem, como definem competências humanas e organizacionais, que atores e etapas consideram relevantes para a implantação efetiva assim como os principais entraves à sua utilização pelo setor público.

Conhecer o posicionamento dos pesquisadores sobre esse modelo de gestão é necessário, visto que, conforme Carbone *et. al.* (2009), estudos recentes têm comprovado que em nosso país não existe uma concepção única a respeito dessa abordagem. O autor, citando Terra (2003), declara haver concepções e práticas bastante diferenciadas desse modelo de gestão, tanto no âmbito das empresas privadas quanto das públicas.

2.1 Linha do Tempo da Gestão de Pessoas

As organizações, ao longo do tempo, procuraram acompanhar e reproduzir o mundo real buscando desenvolver conceitos e ferramentas para fundamentar e apoiar a gestão de pessoas (DUTRA, 2001 *apud* PIMENTEL, 2011).

Cunha *et al.* (2007) dividem esta em quatro períodos. O primeiro, sintonizado com os princípios da Escola de Administração Científica encabeçada por Taylor e Ford, no qual os indivíduos eram vistos como extensões das máquinas que operavam e, como tal, eram introduzidas no processo produtivo.

Nesse período, o relacionamento entre a organização e os indivíduos ocorria por meio do controle da primeira sobre os segundos (DUTRA, 2008). As pessoas eram consideradas mais um recurso a ser inserido no processo de produção, utilizando ao máximo seu potencial produtivo sem atentar para suas emoções, suas necessidades e aspirações, dado que, conforme explica esse autor, espera-se uma atitude passiva delas. A mera reprodução de movimentos previamente definidos.

Depois de sofrer inúmeras críticas por desumanizar os indivíduos, esse período foi substituído por outro, após estudos realizados por Elton Mayo, nos quais se buscava conhecer como fatores psicológicos e sociais interferiam na produtividade, proporcionando melhores ganhos para a organização ou reduzindo a qualidade e quantidade de trabalho realizado pelas pessoas.

Passou-se, portanto, a dissociar as pessoas das máquinas que operavam, compreendendo e considerando algumas de suas necessidades. Segundo Cunha *et al.* (2007), foram Likert, Schultz e Schuster, representantes da Escola das Relações Humanas, que desenvolveram os conceitos de *human capital accounting* ou *human asset accounting*, contribuindo para esse modelo de gestão.

Afirma o autor que o modelo tinha como foco o envolvimento dos trabalhadores em ações motivacionais, a satisfação de alguns de seus interesses pessoais a fim de que se sentissem parte da empresa, se sentissem protegidos e amparados, engajando-se e trazendo resultados significativos para a organização.

A imagem que se passou a fazer da empresa foi a de uma grande família. Os trabalhadores se sentiam parte do negócio, o que aumentava sua disposição para o trabalho.

No entanto, esse modelo fazia com que a gestão de pessoas se resumisse a um conjunto de ações em que se ajustava o indivíduo a um modelo idealizado pela empresa. O profissional continuava tendo uma atitude passiva, não interferia no modo como sua atuação era planejada. Ainda se atuava mediante a previsibilidade e o controle (DUTRA, 2001).

No entanto, esse período acaba sendo sombreado nas décadas de 70 e 80, segundo Cunha *et al.* (2007), porque, apesar dessa forma de gerir os recursos humanos influenciar na disposição para o trabalho, poderia não contribuir para os macro objetivos da organização. Os resultados alcançados eram setoriais e não aqueles que diziam respeito a toda a entidade.

Esse ofuscamento se deu com o aparecimento da Gestão Estratégica. O modelo veio para suprir uma lacuna existente: alinhar as capacidades dos colaboradores aos objetivos estratégicos organizacionais para que a organização alcançasse vantagem competitiva sustentável (BARNEY; HESTERLY, 2011), ao invés de considerá-los apenas no ambiente do trabalho setorial no qual estavam inseridos.

Esse modelo com foco no planejamento e na análise e consideração do ambiente interno e externo para a organização atingir seus objetivos vê as pessoas como cooperadoras no alcance dos objetivos dela, como colaboradores para o desempenho empresarial (CUNHA *et al.*, 2007).

Por fim, foi ganhando contornos definidos, a gestão por competências que não deixa de lado o modelo da gestão estratégica, mas passa a considerar os recursos humanos na cadeia de valor organizacional, diante da competitividade crescente do mercado e alinhar não mais apenas as capacidades dos profissionais à estratégia organizacional, mas também os interesses dos colaboradores e das organizações, possibilitando que ambos atinjam seus objetivos (VARGAS, 2012).

Sarsur (2007) destaca que a organização estabelece determinado modelo de competências como uma estratégia, dentre uma variedade de alternativas de gestão existentes. Dessa forma, a gestão por competências busca, articular as competências dos trabalhadores para que a estratégia organizacional seja alcançada. Mas não apenas isso, já que essa abordagem implica também que aqueles alcancem seus próprios objetivos, tenham suas necessidades e expectativas atendidas.

Essa abordagem contribui para que a organização desenvolva uma gestão estratégica efetiva, dado que, para que a estratégia organizacional se concretize, os planos e ações precisam ser executados pelas pessoas. Trata-se de dois momentos distintos da gestão, mas que acabam entrelaçados, visto que, como afirma Carbone (2006), o primeiro passo da gestão por competências é a formulação da estratégia organizacional.

Enquanto a gestão por competências vê as pessoas como cooperadoras fundamentais para a empresa ter um bom desempenho e entende que essa cooperação só existirá de fato quando houver um alinhamento entre os interesses organizacionais e os interesses pessoais dos colaboradores, a gestão estratégica enfatiza o valor dos colaboradores para que ela alcance e mantenha vantagem competitiva. Para que tenha bons resultados dando lucro aos acionistas, mas acima de tudo para que se destaque no mercado, por intermédio de sua estratégia.

Cunha et al (2007) apresentam como referências do período em que a ênfase é dada às pessoas, autores como Porter, e sua noção de vantagem competitiva, Hammer, e o dogma da reengenharia, além de Hamel e Prahalad, com seus conceitos sobre *core competences*-competências essenciais.

Hamel e Prahalad (1995 *apud* CUNHA *et al.*, 2007) afirmam que não é o dinheiro o combustível da viagem para o futuro, e sim a energia emocional e intelectual de cada funcionário, deixando evidente a importância das pessoas não somente para o sucesso de uma organização, mas para que ela seja uma inspiração de modelo a ser perseguido pelas outras organizações.

Barbieri (2012) contribui com esse pensamento, ao dizer que para criar uma organização complexa e ou global deve-se aceitar que o desempenho global da entidade depende do desempenho individual das pessoas. Busca-se o desempenho coletivo, por meio da potencialização do desempenho de cada indivíduo. O que se quer é um desempenho ótimo no alcance dos resultados estratégicos organizacionais, mas isso depende de que se foque o empenho de cada profissional e isso é gestão por competência.

A abordagem é uma evolução do pensamento e das práticas de gestão na qual se percebe que o que existe entre organização e pessoas é um conjunto de relações essencialmente humanas (sociais, interpessoais e organizacionais) que pressupõem pessoas e grupos quase conscientes de seus interesses. As pessoas interagem e interferem umas nas condutas das outras, a fim de concretizarem seus objetivos (DUTRA, 2001).

Deve-se alinhar o comportamento humano à estratégia organizacional, tornando a organização, por meio das pessoas, cada vez mais competitiva nestes tempos turbulentos e mutáveis. Mas, para obter o comprometimento dos colaboradores, é necessário alinhar os interesses da organização aos interesses dos profissionais. Para tanto é importante que se atente para o comportamento e a postura das pessoas no ambiente organizacional.

Entende-se, assim, que a união sinérgica da gestão estratégica com a gestão por competências se justifica pelo atual cenário em que as organizações disputam espaço e mercado, e também pela contribuição que cada um deles dá para a gestão das pessoas e da organização. Como afirma Dutra (2004 *apud* HANSCH, 2008) o conceito de competência quando entendido em toda sua plenitude e associado a outros conceitos, possibilita enorme avanço no entendimento da gestão de pessoas nas organizações modernas.

Dutra (2008) declara que o cenário de constantes mudanças por que passam as organizações, levou-as a precisarem de pessoas mais autônomas e com mais iniciativa. O que é confirmado por Cunha *et al.* (2007) ao dizer que as organizações modernas devem competir

em primeiro lugar por competências, não por produtos se quiserem se tornar referências mundiais.

Barbieri (2012) afirma que as organizações travam uma luta intelectual para proporcionar novos tipos de vantagens a seus clientes; desenvolver novas habilidades e tecnologias, a fim de atender aos clientes e reorganizar as relações com eles ao longo do tempo.

Assim, qualquer entidade que pretenda se destacar na área em que atua precisa ter como foco a gestão de pessoas e suas competências no ambiente interno e as pessoas e suas expectativas no ambiente externo, visto que são pessoas que podem aprender, desenvolver e disseminar o conhecimento no ambiente interno e que podem apreciar, julgar e escolher nossos produtos e serviços no ambiente externo.

Para Barbieri (2012), visão estratégica, gestão e cultura, elementos que explicam o sucesso de uma organização na atualidade, estão condicionadas ao desenvolvimento, motivação e retenção dos profissionais. Por isso, as organizações que pretendem fazer diferença em um mercado cada vez mais competitivo precisam desviar sua atenção, sempre tão voltada para a gestão dos recursos materiais e financeiros, para o capital humano que dispõem e que necessitam para fazer essa diferença.

QUADRO 1 – Transformações na forma de gerir pessoas nos últimos anos

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

Fonte: SARSUR (2007 adaptado *apud* DUTRA, 2001).

Não obstante muitos autores registrarem grandes avanços na área de gestão de pessoas e nas relações entre organização e empregados, Sarsur (2007) afirma que as relações de fato não se modificaram, mas provavelmente se adaptaram. As tradicionais formas de controle e entendimento do que é o ser humano e do que ele significa no mundo organizacional foram sofisticadas, possivelmente tecnologicamente.

Para Carbone *et al.* (2009), é no capital humano que a organização deve investir tempo e recursos financeiros, visando desenvolvê-lo cada vez mais, pois, como afirma Barbieri (2012), a organização precisa adequar o capital humano ao negócio que desenvolve.

2.2 Competência, Competência Essencial e Não Essencial

Para gerir por competências, é necessário, inicialmente, saber o que são e quais são as competências organizacionais e individuais ou profissionais.

Para Fleury (2009), competências, em ambos os casos, estão relacionadas a saber agir, saber mobilizar, saber transferir, saber aprender, saber se engajar. Competência é ter visão estratégica e assumir responsabilidades.

Dutra (2001) define competência como a junção de conhecimento, habilidades e atitudes que influenciam a maior parte do trabalho de uma pessoa e que estão relacionadas ao desempenho. Pode ser medida e comparada com padrões estabelecidos e desenvolvida por meio de treinamento.

Para Carbone *et al.* (2009), competências são combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, manifestadas pelo desempenho profissional, no contexto do trabalho ou da estratégia organizacional.

No entanto, Dutra (2008) destaca que é pouco instrumental se definir competência unicamente como o conjunto de conhecimentos, habilidade e atitudes, pois apenas possuir esses elementos não garante a agregação de valor para a organização. Para o autor, só pode-se falar em competência quando conhecimentos, habilidades e atitudes são colocados em ação, quando são mobilizados nas diferentes circunstâncias do ambiente de trabalho, fator também destacado por Carbone em suas obras.

Quanto à definição desses atributos ou elementos, os autores concordam que Conhecimento é o saber, o domínio teórico que a pessoa tem sobre determinado tema ou assunto. Habilidade é o saber fazer, é a técnica ou habilidade da pessoa em exteriorizar o conhecimento, produzindo resultados a partir deste. Enquanto atitude é o interesse, a determinação do indivíduo em querer fazer, interferir nas situações promovendo resultados sem que sem que seja preciso ser mandado.

Dutra (2001) afirma que a definição de competência passou por um processo evolutivo. As habilidades foram substituídas por entregas e as atitudes por comportamentos observáveis. De qualquer modo, partindo do pressuposto de que competência é a combinação sinérgica de três elementos, pode-se concluir que ser competente, implica ter e saber fazer a combinação desses elementos. A falta de um deles implica na não competência do indivíduo. O que não significa dizer que a pessoa deve ser descartada, uma vez que como já foi dito, a competência pode ser treinada, desenvolvida.

Cunha *et al.* (2007) dividem as competências em duas categorias: Competência essencial ou *core competence*; e competência não essencial. A primeira é competitivamente única nas palavras desses autores. A segunda é comum a todas as organizações.

Segundo Hamel e Prahalad (1995 *apud* CUNHA *et al.*, 2007), competência é a soma do aprendizado de todos os conjuntos de habilidades tanto em nível pessoal quanto de unidade organizacional. Esse é um conceito atrelado à definição da escola americana para quem a competência é vista com atributos que o indivíduo e a organização possuem (CUNHA *et al.*, 2007).

Competência essencial é o conjunto de habilidades que indivíduos, equipes e organização compartilham e que os torna capazes de oferecer novos produtos e serviços cujo benefício possa ser sentido pelo cliente de forma significativa, como nenhuma outra organização poderia lhe proporcionar.

Fleury (2009) cita os mesmos Prahalad e Hamel ao definir competências essenciais como capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços, oferecendo reais benefícios aos consumidores; são difíceis de imitar e, possibilitam acesso a diferentes mercados.

Assim a competência essencial está relacionada à entrega, ao valor que se é capaz de gerar e entregar ao cliente, definição esta proveniente dos teóricos da escola francesa (CUNHA *et al.*, 2007).

Para Prahalad e Hamel (*apud* FLEURY 2009), saber identificar e fazer os devidos investimentos quanto à competência essencial é fundamental, dado que erros quanto a isso significam perda de tempo e de recursos humanos e financeiros.

Afirmam Barney e Hesterly (2011) que, por meio da análise interna, pode a organização entender que competências serão fontes mais prováveis para a organização alcançar vantagem competitiva e quais serão fontes menos prováveis para atingir tal finalidade.

Assim, é fundamental que a alta administração e os gestores de cada setor mantenham um olhar acurado sobre os colaboradores para identificar aqueles que possuem as competências capazes de promover vantagem competitiva, a fim de envidar os esforços necessários para que permaneçam na organização.

2.3 Gestão Por Competências

Segundo Dutra (2001), a gestão por competências compreende um modelo de gestão de pessoas alinhado com as expectativas e necessidades da organização e de seus colaboradores. Assim, gerir por competência significa desenvolver um processo contínuo de troca de competências. O colaborador absorve as competências da organização, incorporando às que já possuía e transfere para a entidade suas competências, adicionando-as aos processos de trabalho, inserindo seus conhecimentos e habilidades aos processos organizacionais (DUTRA, 2001).

Segundo Hansch (2008), é necessário haver uma ligação entre as competências organizacionais e as competências individuais para que haja agregação de valor também para o indivíduo.

Gerir por competências significa levar o profissional a assumir maiores responsabilidades e a ter uma atitude reflexiva sobre o trabalho (ZARIFIAN, 1996 apud SARSUR, 2007). É promover o desenvolvimento daqueles colaboradores que não apenas seguem os processos existentes, mas os modificam para aumento da qualidade e produtividade.

Corroborando com esse pensamento Stewart (1998 *apud* HANSCH, 2008) ao afirmar, quando se refere ao capital humano, que este se manifesta por meio da criação de novos produtos, serviços ou processos, e não pela mera repetição de rotinas de trabalho.

Atentar para isso faz parte da gestão por competências, pois os conhecimentos, habilidades e atitudes são em regra, do conjunto de profissionais que atuam na organização. Quando essas pessoas vão embora sem repassarem para os processos de trabalho, para os produtos ou serviços suas competências, a entidade retrocede, pois não incorporou aquilo que os indivíduos possuíam e faziam pela organização.

Dutra (2001) declara que o desenvolvimento é um ativo que a pessoa leva consigo para onde quer que vá. Assim, a organização deve buscar formas de garantir que aquilo que o colaborador aprende é transferido para ela, uma vez que uma das dificuldades atuais das organizações é reter seus colaboradores mais bem capacitados.

Para esse autor, o uso do conceito de competências representa uma série de ganhos:

QUADRO 2– Ganhos proporcionados pela gestão por competências

PARA A ORGANIZAÇÃO	PARA AS PESSOAS
Simplicidade, flexibilidade e transparência;	Horizontes profissionais claros com critérios de acesso definidos;

Otimização de recursos e da massa salarial;	Remuneração compatível com a complexidade das atribuições e das responsabilidades e com o mercado;
Direcionamento e otimização dos investimentos no desenvolvimento profissional;	Estímulo ao autodesenvolvimento e à ampliação do espaço de atuação;
Capacidade de atração, retenção e potencialização de talentos;	Condições claras e objetivas para mobilidade entre as carreiras abrangidas pelo modelo.
Flexibilidade do modelo para adaptar-se às mudanças de estrutura, organização do trabalho e tecnologia;	
Equilíbrio entre remuneração e agregação de valor.	

Fonte: Dutra (2001, p. 39)

Aquilo que Dutra (2001) considera ganhos com a aplicação dessa abordagem de gestão, entende-se como práticas necessárias a serem adotadas pelas organizações que aplicam a gestão por competências. Só pode afirmar que utiliza o modelo a organização que consegue gerar esses “ganhos”.

2.4 Responsabilidade pela Gestão de Pessoas

Sempre se acreditou que o departamento de recursos humanos fosse o responsável pela gestão de pessoas, mas, para Bichuett (2011), cabe aos gestores essa responsabilidade e não à área de recursos humanos.

Quando Dutra (2001) afirma que a área de RH não tem mais poder de monopólio sobre o comportamento dos indivíduos nas organizações, leva a concluir que atualmente a responsabilidade pela gestão de pessoas é compartilhada entre os diversos níveis organizacionais.

2.4.1 Gestão Por Competências e o Papel da Área de Gestão de Pessoas

De acordo com Bichuett (2011), o departamento de pessoal até pode cuidar do recrutamento, mas são os gestores os responsáveis pelos que entram e permanecem em suas equipes. A eles cabe identificar, entender e apoiar o potencial dos colaboradores, além de monitorar e avaliar o desempenho deles.

Mas isso não significa que o departamento de gestão de pessoas tenha perdido espaço. Ao contrário, para Carbone *et al.* (2009), ele tem papel preponderante quando o assunto é gerenciar o capital humano da organização visto que essa área é composta por diversos subsistemas que estão diretamente relacionados às pessoas, ao seu desenvolvimento e melhor aproveitamento de suas competências.

O autor afirma que essa área pode se utilizar da estratégia organizacional para nortear suas políticas, planos e ações. Portanto, a área de gestão de pessoas deve desempenhar um papel estratégico na organização (SANSUR, 2007), sendo um parceiro do negócio que, para além das tradicionais atividades relacionadas à admissão, alocação e demissão das pessoas, apoia os diversos setores organizacionais no trabalho de desenvolver o capital humano para concretização da estratégia organizacional.

Para Claro e Nickel (2002), há algum tempo a área deixou de ser um departamento de pessoal, passando a ser um dos atores responsáveis pelas transformações na organização. Elas afirmam que o setor provoca mudanças e oferece sustentação na implantação das mudanças organizacionais.

Portanto, a área de gestão de pessoas atua junto aos gerentes das diversas áreas institucionais, ajudando-os a cuidar do mais importante ativo de qualquer instituição, seu capital intelectual.

2.4.2 Gestão Por Competências e o Papel dos Gerentes

O trabalho dos gestores se reveste de extrema importância para que a organização faça a gestão adequada de seu capital intelectual, pois aquele que mais frequentemente convive com os colaboradores deve ser capaz de identificar, utilizar e valorizar as competências deles.

Barbieri (2012) destaca que são os gestores que inspiram e fazem a mudança. Sem liderança firme, orientada e direcionada a um fim, o empoderamento dos colaboradores não se concretiza.

Afirma ele que a organização deve desenvolver um modelo interativo de líderes, e estes devem desenvolver seu poder de influenciar e motivar aqueles sob sua chefia. Na gestão por competências, a liderança deve ser firme, mas permitindo a liberdade e a iniciativa de cada indivíduo.

Mas isso nem sempre acontece. Há líderes tão preocupados em não perder o controle da situação que acabam sufocando colaboradores mais criativos. Sob o pretexto de que os colaboradores não podem se aventurar em muitas ações, devendo sempre priorizar o que é mais urgente, pois podem não ter condições de fiscalizar tantas ações, escondem seu próprio temor de não serem capazes de acompanhar um ritmo mais acelerado, impossibilitando assim as mudanças. Preferem a certeza que tudo vai sair como antes do que permitir a transformação o que acaba sendo um obstáculo significativo ao êxito na utilização da gestão por competências, que pressupõe descentralização do poder, maior autonomia é dada às pessoas.

Existe uma distribuição de responsabilidades entre os gestores dos diferentes níveis quando se fala nessa abordagem. Ao nível estratégico cabe identificar e alocar nos cargos de chefia pessoas que tenham mais que competências técnicas para tocar uma área do negócio. É preciso escolher gerentes que saibam gerir o capital intelectual sob sua responsabilidade. No entanto, Dutra (2001) declara que é comum haver a transferência do melhor profissional técnico para o nível gerencial, em vez de alocar aquele que reúne as melhores características para tal função. Isso acontece porque a carreira gerencial é olhada como um prêmio de reconhecimento pela dedicação do profissional, no entanto, essa prática leva a entidade a perder duplamente. Perde seu melhor técnico e coloca no nível gerencial alguém que não gerará vantagem competitiva para a organização.

De acordo com (Hamel; Prahalad, 1995 *apud* Cunha *et al.*, 2007) para liderar em uma competência específica a organização precisa mobilizar todos os seus gerentes para internalizar a perspectiva de competências, para que ela crie raízes na instituição.

Para tanto ela precisa alocar os gerentes de acordo com suas competências. Estas devem ser entendidas, não apenas como o conhecimento técnico aprendido, a habilidade para desenvolver e monitorar determinado trabalho e a vontade de executar, mas a capacidade de liderar e maximizar as potencialidades de sua equipe.

Barbieri (2012) enfatiza o fato de que cabem ao nível estratégico a identificação e o desenvolvimento dos líderes, mas que os gerentes dos níveis mais abaixo também têm sua parcela de responsabilidade.

Assim, segundo Dutra (2008), exige-se que gerentes do nível operacional tenham competências diferentes das competências que devem incidir sobre os gerentes do nível tático. Dessa forma, quanto mais uma pessoa tem visão sistêmica dos processos organizacionais, quanto mais capacidade de criação e iniciativa ela tiver, mais alto deve ser o posto ocupado para que assim a gestão por competências se concretize efetivamente.

Destaca Barbieri (2012) que os gerentes deveriam deixar de pensar a organização como um conjunto de setores de negócios, passando a encará-la como uma coleção de competências essenciais. Portanto, cabe aos gerentes levar os colaboradores ao desenvolvimento e utilização máxima de suas competências para que a organização seja líder em uma competência especial deixando de concentrar seus esforços em ações isoladas de departamentos. Estas ações precisam ser complementares a fim de entregar valor à organização e ao cliente.

Este fato é confirmado por Sarsur (2007) ao dizer que o fato dos indivíduos terem uma visão global dos processos acaba aumentando a colaboração entre todos.

Assim, cabe diretamente aos gerentes a missão de fazer com que os profissionais se sintam parte das ações e dos resultados. Compete a eles, também, identificar e fomentar o desenvolvimento das competências necessárias para o alcance dessas ações e desses resultados.

Não se poder identificar, desenvolver e aplicar as competências individuais se os gerentes estiverem mais preocupados em atingir metas sem agregar valor a elas, e se não compreenderem quais os pontos críticos de sucesso para a implantação efetiva dessa abordagem de gestão.

Caso o nível estratégico acerte na escolha e alocação das chefias, e caso estas entendam o que de fato significa gerir por competências e cumpram com suas responsabilidades quanto ao acima exposto, a organização terá grande chance de estar fazendo gestão por competências. Do contrário, corre o risco de estar apenas utilizando conceitos vagos que pouco contribuirão para o alcance dos resultados esperados (DUTRA, 2008).

2.4.3 Gestão Por Competências e o Papel das Pessoas

A gestão por competências mudou a forma como as organizações se relacionam com seus profissionais. Se antes estes eram vistos como mais um recurso e as organizações se preocupavam em produzir cada vez mais e em aplicar seus ativos financeiros, hoje elas pensam em como gerir seu capital intelectual. Para isso, segundo Hansch (2008), um novo acordo foi estabelecido, conforme sintetizado pelo quadro abaixo:

QUADRO 3 – Antigo e novo acordo entre empregado e empregador

	ANTIGO ACORDO	NOVO ACORDO
SE O EMPREGADO	For leal	Desenvolver as competências necessárias
	Trabalhar duro	Aplicá-las com eficácia
	Fizer direito o seu trabalho	For flexível às atribuições da tarefa
RECEBERÁ DO EMPREGADOR	Estabilidade	Apoio para o desenvolvimento de suas competências
	Aumentos regulares	Reconhecimento pelas suas contribuições
	Segurança financeira	Pagamento justo e a possibilidade de participar do sucesso da organização

Fonte: MICOLVICK, George T. (2000, p.34 *apud* HANSCH, 2008, p.30)

Nesse novo acordo os indivíduos são agentes de transformação de conhecimentos, habilidades e atitudes em competência repassada à organização. Eles não apenas possuem o CHA, mas têm a capacidade de transformá-lo e exteriorizá-lo por meio da otimização dos processos de trabalho e do alcance de resultados que agreguem valor à organização (DUTRA,

2008). Eles são, também, responsáveis pela gestão de suas carreiras e pelo desenvolvimento de suas competências.

2.5 Abordagens Metodológicas Para a Concepção e a Implementação de Sistemas de Gestão Por Competências

Neste trabalho são sistematizadas as abordagens de Dutra (2008) e Carbone (2006). O primeiro por ter trabalhos significativos e reconhecidos nessa temática, segundo Cunha *et al.* (2007) e Carbone, por ser diretor-executivo do Instituto *Inteletto*, empresa especializada na implantação da gestão por competências no setor público e encarregada de prestar consultoria ao MPF, colaborando no desenvolvimento do projeto em comento.

2.5.1 Metodologia de Dutra (2008)

O modelo de gestão de pessoas defendido por Dutra foi desenvolvido a partir dos conceitos de competência, complexidade e espaço ocupacional que segundo ele devem ser articulados entre si, permitindo uma visão ampla e sistêmica da gestão de pessoas.

Assim ele define esses três elementos:

Competência está relacionada à capacidade da pessoa em articular seus conhecimentos, habilidades e atitudes no ambiente em que atua, agregando valor à organização e seus clientes e não apenas a existência desses elementos comprovados por meio de currículos.

Competência é a exteriorização do CHA por meio do alcance de resultados significativos e diferenciados, visto que são as competências que determinam a qualidade dos trabalhos e garantem resultados (CARBONE, 2006).

Complexidade está ligada ao nível de abstração que o colaborador deve ter para realizar as entregas demandadas dele, do aumento da complexidade do conjunto de atribuições e responsabilidades que lhe são repassadas.

Enquanto **espaço ocupacional** diz respeito ao conjunto de atribuições e responsabilidades dinâmicas que são repassadas ao colaborador e que envolvem maior ou menor complexidade. O conjunto de atribuições e responsabilidades da pessoa no ambiente corporativo, de acordo com Dutra (2008), é dinâmico e vai para além da definição de cargo e de função, como define (CARBONE, 2006), pois para Dutra (2001), pode-se aumentar o nível de complexidades das atribuições de uma pessoa sem que seja mudado seu cargo ou posição dentro da organização. Todavia, essa alteração deve vir acompanhada de uma maior

remuneração, dado que ao assumir maiores responsabilidades e atribuições o indivíduo passa a valer mais. Para o autor, a ampliação do espaço ocupacional está atrelada ao crescimento salarial, já que demonstra um maior desenvolvimento do indivíduo e uma maior capacidade de adicionar valor para a organização.

Oliveira (2008) afirma que as organizações têm como uma de suas grandes preocupações selecionar e manter, no seu quadro de pessoal, pessoas competentes, dedicadas, engajadas e, principalmente, envolvidas com as questões organizacionais.

Uma das formas de alcançar tais objetivos é por meio de um sistema justo de retribuição, de recompensa e reconhecimento pelos esforços efetuados e resultados alcançados.

De acordo com Sarsur (2007), organizações nos Estados Unidos, Europa e, nos últimos tempos, também na América Latina, têm se utilizado da gestão de recursos humanos baseada em competência como instrumento para aumentar a produtividade e conservar um clima positivo entre organizações e colaboradores. Mas para de fato atingir tal objetivo é necessário que os profissionais sintam que não se trata de mero discurso institucional.

Hipólito (2001) afirma que os assuntos relacionados à gestão de pessoas, em especial as relativas a política remuneratória, funcionam como uma espécie de verificação da coerência organizacional, possibilitando ver quanto do seu discursos encontram-se concretizados na prática.

Enquanto Dutra (2008) enfatiza que a efetividade da gestão por competências depende de se fazer interferências nos padrões culturais e políticos das organizações. Logo, se não houver alterações nesses padrões, dificilmente o processo de gestão de pessoas por competência se consolidará, retirando as organizações das mesmices nas quais se encontram ainda que, no discurso, estas propaguem mudanças.

Segundo ele, as organizações acabam implementando o conceito de competência, com mais frequência, nas áreas de movimentação de pessoal e de levantamento de necessidades de capacitação, pois estas não oferecem perigo à política e cultura reinante.

Comentando Parry (1996), ele escreveu que o que acontece de fato é o revestimento dos sistemas tradicionais de gestão de pessoas e não uma mudança de sistema, sendo raro, no Brasil, adotar-se o conceito de competência para o sistema de gestão. As principais barreiras são quanto a gestão de carreiras e de remuneração.

Sua abordagem metodológica foi implementada em 75 organizações. Em algumas atingindo toda a população, em outras, apenas parte desta e em outras, apenas determinados processos.

A metodologia pressupõe o envolvimento e comprometimento de todas as partes interessadas, assim como uma revisão contínua do sistema por meio da construção de novas configurações, também dinâmicas, a fim de adequá-las às necessidades organizacionais e pessoais.

Fato confirmado por Sarsur (2007) e Lana e Ferreira (2007). Para eles, deve haver uma revisão periódica das competências organizacionais e individuais, devido à complexidade cada vez maior do ambiente no entorno das organizações.

Dutra (2008) afirma que o sistema precisa ser concebido coletivamente, com todos aqueles que têm interesse no processo, já que mudanças no sistema de gestão de pessoas envolvem transformações nos critérios de valorização dos indivíduos, na sua localização na estrutura de poder, nos padrões de movimentação na carreira e dentro destas, além de acesso a condições concretas de desenvolvimento e reconhecimento profissional.

Reconhece, porém, que pelo fato de representarem mudanças nas relações entre empresa e profissionais, sistemas como esse encontram forte resistência por parte das organizações que acabam preferindo deixar que seus gestores principais decidam que regras de relacionamento haverá entre esta e seus profissionais.

Afirma, ainda, que os gestores acabam ajustando as relações de acordo com suas vontades pessoais, o que representa um risco para o sucesso do projeto. O que significa dizer que a equipe responsável pela coordenação de um projeto de gestão por competência deve atentar para esse risco, gerenciando-o.

O autor simplificou sua metodologia de concepção e implementação de um sistema de gestão baseado em competência por meio da seguinte fórmula:

Transformação = Necessidade x Visão x Plano de Ação x Resultados Esperados.

Traduzindo a fórmula temos: (i) **Necessidade** é conhecer com clareza as necessidades, problemas ou oportunidades que estão causando o processo de transformação. Saber a razão do processo; (ii) **Visão** é ter bem definido o caminho que esse processo de transformação deve seguir e a função da gestão de pessoas (definir claramente o que será alterado com o projeto); (iii) **Plano de Ação** consiste em traçar as etapas a serem percorridas para que haja uma mudança política e cultural na organização e o sistema de gestão de pessoas seja efetivamente concretizado; e (iv) **Resultados Esperados** visa garantir que os produtos planejados sejam construídos de forma sustentável.

No modelo proposto por Fischer (1992 e 2002 *apud* Dutra, 2008) não há uma metodologia para fazer a análise contextual de como fazer a transformação da realidade organizacional, por isso recomenda-se que ao se enfrentar o desafio da transformação deve-se desenvolver uma refinada e precisa percepção de por que se transforma, o que se transforma e como se transforma.

Para a autora, o modo de se fazer a transformação é fator crítico de sucesso para qualquer desenvolvimento organizacional, devendo-se, portanto, dar bastante destaque ao como desenvolver o processo de transformação, pois só assim se compatibiliza o aumento da complexidade com o grau de afinidade das pessoas, os valores da mudança, aumentando a capacidade de transformá-los em ações reais.

Ao falar sobre a transformação organizacional, Barbieri (2012), por sua vez, afirma que é preciso uma boa dose de estabilidade quando se pretende fazer essa transformação e destaca que são elementos indispensáveis dela a cultura, a comunidade, a visão estável, a missão, a estratégia e as competências básicas.

Caso faltem, ela vira ação tumultuada e confusa. A fim de evitar isso, a transformação deve estar fundamentada nesses elementos previamente definidos e consolidados.

Para Dutra (2008), implantar um projeto de gestão por competências deve iniciar pela escolha dos atores considerados essenciais a serem mobilizados. Para isso o autor propõe quatro grupos:

O **Grupo de Coordenação**, formado por membros da equipe de RH e consultoria contratada para dar suporte à construção do sistema. Sua finalidade é gerar o referencial conceitual e metodológico, fomentar a produção dos demais grupos e fornecer suporte para as ações desses grupos, e ainda, monitorar, revitalizar e ajustar as políticas e práticas implementadas, garantindo o comprometimento de todos os interessados no processo.

O **Grupo Diretivo**, formado pelo nível estratégico da instituição a fim de dar apoio político ao processo. A ele cabe definir os principais parâmetros e a abrangência do sistema, os resultados esperados e os modelos metodológicos a serem utilizados, a transformação de parâmetros, as definições de políticas e práticas de gestão, a aprovação da implementação do sistema, a avaliação do seu processo e a obtenção dos resultados (CUNHA et al, 2007).

O **Grupo de Modelagem**, composto por um grupo que represente os gestores de nível tático. Esse grupo deve ser capaz de expressar as expectativas da organização e de seus colaboradores, além de conhecer as políticas e práticas de gestão de pessoas. Ele responde pela implementação do projeto. O nível de comprometimento desse grupo é fator decisivo para o sucesso do projeto.

Esse grupo divide com o grupo de coordenação a responsabilidade de disseminar as ideias do sistema de gestão por competências, prover informações para adequação do projeto e acompanhar as transformações organizacionais, ajudando assim a atualizar o modelo ou torná-lo mais condizente com o contexto real.

Por fim, o **Grupo de Consulta**, composto por uma amostra de colaboradores e gestores que não participaram do grupo de modelagem. Devem representar os diversos segmentos da organização. Usa-se como metodologia para trabalhar com ele oficinas nas quais se discutirão questões como remuneração, trajetória dos colaboradores, critérios de mobilidade entre os setores e cargos, objetivando fortalecer o compromisso do grupo com o projeto.

O propósito desse grupo é prover continuamente informações e desenvolver processos de comunicações que envolvam as partes envolvidas - dirigentes, gestores e colaboradores, oferecendo ao grupo de modelagem referências sobre as adequações que devem ser feitas no projeto a fim de que o sistema de gestão por competências possa atender as expectativas e necessidades de todos.

Segundo o autor, a concepção de um processo de gestão de pessoas deve ser feito coletivamente, envolver todas as pessoas interessadas porque envolve mudanças nos padrões políticos e culturais da organização, visto que se alteram a forma como as pessoas são valorizadas, posicionadas na estrutura de poder e movimentadas dentro e entre as carreiras, além de criar ações reais de desenvolvimento e reconhecimento profissional. Por isso cabe a esses quatro grupos trabalharem de forma articulada para mobilizar e envolver a todos da organização, cada um no desempenho de funções específicas.

A metodologia proposta por Dutra (2008) é composta por quatro etapas. A primeira prevê a **definição de parâmetros** - Segundo Cunha *et al.* (2007), ao comentar a metodologia proposta pelo autor, participam dessa fase o Grupo de Coordenação e o Grupo Diretivo que têm como responsabilidade gerar os seguintes produtos: definir a população envolvida e revisar os instrumentos de gestão; delinear tecnicamente a estruturas de remuneração e carreira que serão utilizadas, os critérios de diferenciação da remuneração, a delimitação inicial dos limites superior e inferior da carreira, dentre outras variáveis.

Deve definir ainda a metodologia que será utilizada e o cronograma de atividades para modelagem e implementação do sistema, além dos indicadores de desempenho do projeto. De acordo com Dutra (2008, p.100-101), nessa etapa se estabelece o grupo de coordenação, envolve - se no processo o grupo diretivo e executam-se as atividades decisivas para o êxito do processo:

identificação de necessidades da empresa e das pessoas abrangidas...; avaliação das políticas e práticas de gestão de pessoas existentes na empresa...; análise da cultura organizacional... definição de grupos de trabalho... e construção de um modelo conceitual...

Espera-se como resultados dessas atividades: a conscientização da necessidade de que deve haver a mudança por meio da definição de objetivos a serem atingidos com a construção ou revisão do sistema de gestão de pessoas; a definição das estratégias de definição do sistema por intermédio da construção de uma imagem clara da rota a ser seguida para a definição do que se quer mudar, como se quer mudar e por que mudar; construção de suporte político e técnico para o processo de construção do sistema; o envolvimento do nível estratégico com os objetivos do projeto e de todos os participantes do sistema e o engajamento dos gestores do nível tático, como a área de RH e Planejamento com a metodologia a ser desenvolvida para concepção do sistema.

Como segunda etapa metodológica, tem-se a **Modelagem do Sistema** que deve acontecer por meio de oficinas e reuniões com todos os gerentes do nível tático para que se respeite e se contemple as necessidades e desejos específicos, garantindo assim a legitimidade do sistema.

Nesses encontros devem ser discutidas as questões organizacionais a serem vencidas por meio da concretização dos seguintes produtos: princípios e diretrizes do sistema; sistema de carreiras (atribuições requeridas para cada uma das carreiras; níveis e critérios de acesso e de enquadramento; critérios de permeabilidade entre carreiras; padrões de equivalência entre carreiras); sistema de remuneração (critérios para a composição da remuneração, revisão da estrutura de remuneração, níveis de benefícios e serviços atrelados aos níveis de carreira); parâmetros orientadores para dimensionamento do quadro de funcionários e otimização da massa salarial; estabelecimento do processo para definição de metas, alinhado com as necessidades da organização, para subsidiar a avaliação do desempenho coletivo/individual; conjunto de instrumentos de gestão de pessoas (DUTRA, 2008).

São produtos gerados nessa fase: definição do sistema de gestão de pessoas; estabelecimento de compromissos entre organização, gestores e demais colaboradores envolvidos pelo sistema (definição de papéis e responsabilidades em relação à gestão do projeto e por sua implementação, manutenção e revisão).

Segundo Cunha et al (2007), o grupo de modelagem ficará responsável pela estruturação e acompanhamento do projeto a fim de manter o grupo de coordenação informado do andamento e dos resultados, dos trabalhos de estruturação e consolidação das oficinas, da análise de dados da organização e pela geração de relatórios.

Dando sequência à metodologia ora descrita, tem-se a **Implementação inicial e capacitação do grupo gerencial** como terceira das etapas, onde as pessoas devem ser enquadradas nos parâmetros definidos pelo sistema, colocando em evidência os *gaps* existentes no valor que os colaboradores adicionam organização, no preenchimento dos requisitos de acesso demandados pelas posições e na remuneração.

Essas informações subsidiarão a construção de planos de ação para reduzir gradativamente o *gap* identificado.

Nessa fase prepara-se os gestores para implementarem o sistema, dado que são eles que têm a responsabilidade de conduzir a gestão com base no que foi definido no processo de modelagem, e são eles que irão garantir o apoio necessário ao processo de implementação e vulgarização do sistema junto a suas equipes.

São produtos gerados nessa fase:

Instrumentos de divulgação do sistema; relatórios sistemáticos de avaliação do processo de implementação e resultados do sistema; capacitação dos gerentes para exercer seu papel na gestão do sistema; capacitação do grupo contraparte e de modelagem para dar o suporte necessário aos gerentes e pessoas abrangidos pelo sistema; estabelecimento de estratégia e cronograma de disseminação do sistema para a organização (DUTRA, 2008 p. 103-104).

São atividades a serem realizadas durante essa etapa: apoio na identificação de lacunas; reuniões para estabelecer metas, assimilando os conceitos e a prática do gerenciamento do desempenho dos colaboradores; oficinas de treinamento para operar o sistema e seus respectivos instrumentos de gestão; reunião com o nível estratégico da organização para validarem o sistema e o plano de implementação; reuniões com o grupo contraparte e transferência do instrumental metodológico; encontros para divulgação e discussão do sistema para todos os colaboradores da instituição; ajuda na elaboração de material de divulgação do sistema e planejamento das reuniões e geração de relatório da fase.

Essas atividades fornecerão o apoio para desenhar um plano de implantação e de implementação do sistema, assim como a definição de indicadores, uma vez que aquilo que não é medido não pode ser avaliado e nem gerenciado efetivamente.

O resultado esperado ao final dessa fase é que o projeto seja implantado; que se faça a capacitação dos colaboradores para que desempenhem suas funções de acordo com as competências adquiridas; e que seja feita a adequação dos sistemas de gestão de pessoas a fim de combinar com o projeto e fortalecer seus princípios e valores.

A quarta e última etapa da metodologia remete ao **monitoramento**, realizado por meio do acompanhamento e geração de relatórios que possibilite análise dos resultados e

informações que permitam reformulações, caso necessário. Avaliam-se a aceitação pela organização do modelo de gestão, identificam-se focos de resistência, se houver.

Busca-se sensibilizar e orientar por meio de reuniões gestores e colaboradores para consolidar a compreensão sobre o modelo de gestão, assim como para propor melhorias ao projeto. A coleta de informações sobre o nível de satisfação das pessoas com as políticas e práticas de gestão de pessoas da empresa, segundo o autor, se dá nessa etapa e se dá por intermédio de oficinas, entrevistas e encontros. Para ele almeja-se nessa etapa a sustentação do sistema ao longo do tempo assim como sua renovação contínua (DUTRA, 2004 *apud* CUNHA *et al.*, 2007).

Interessante notar que essa fase oferece oportunidade para se criar uma nova versão da abordagem da gestão de pessoas por competências. Mas pode-se, ainda, revitalizá-lo em vez de criar uma nova versão, segundo (DUTRA, 2008). Isso nos leva a concluir que o autor não propõe um modelo de gestão por competências a ser seguido rigorosamente, mas uma base para que a organização possa adequá-la à sua realidade e necessidade.

2.5.2 Metodologia de Carbone (2006)

O MPF contratou para prestar consultoria a seu projeto de gestão por competência a Empresa *Inteletto*, especializada na implantação do modelo de competência em organizações públicas que tem como representante o professor, consultor e pesquisador de gestão de RH há mais de 25 anos, Pedro Paulo Carbone, sócio-diretor dessa organização, que defende o uso do método pautado na ideia de organização orientada para o mercado e para o cliente.

Dutra (2008) destaca a importância da consultoria afirmando que no processo de transformação da instituição se estabelece uma relação de cumplicidade que facilita a interação entre ambos.

A equipe de consultoria desenvolve o processo de concepção e implementação, efetuando a transferência do aprendizado gerado no decorrer do processo para as pessoas em posição de gestão dentro da organização, cabendo a estas a responsabilidade pelo sucesso do projeto.

Na abordagem de Carbone (2006), a Gestão por competências é conceituada com uma nova metodologia de gerenciamento do capital humano que busca desenvolver continuamente nos colaboradores competências e novos conhecimentos variáveis indispensáveis para se alcançar vantagem competitiva sustentável.

O modelo, segundo o autor, é um sistema de informações estratégicas tendo um olhar na organização e outro no cliente, buscando sempre o desenvolvimento das competências dos colaboradores a fim de se concretizar a estratégia organizacional.

Para ele essa abordagem tem como propósito identificar as competências críticas para o sucesso da empresa; traduzi-las em competências profissionais e desenvolvê-las nos profissionais da instituição.

A metodologia consiste em gerenciar a lacuna de competência, entendida esta como a diferença entre as competências existentes e as competências necessárias, porém inexistentes na organização.

De acordo com o método da consultoria, todo esforço é feito para aproximar as competências dos colaboradores daquelas realmente necessárias à concretização dos fins organizacionais. Cabe à entidade estimular continuamente seus profissionais para diminuir a distância entre o que conseguem realizar e aquilo que devem de fato entregar organização.

Nesse intuito a área de gestão de pessoas tem ampliado seu papel, orientando suas políticas, planos táticos e ações por meio da integração de seus subsistemas para que funcionem de modo integrado na identificação e alocação de talentos, na capacitação corporativa, na avaliação de desempenho profissional, na remuneração e benefícios concedidos aos colaboradores.

Tecnicamente, o processo inicia com o mapeamento das competências organizacionais – aquelas que as equipes devem possuir e das competências profissionais – de modo que cada função e cada cargo exige, além das competências pessoais, as que se espera que os colaboradores possuam.

O levantamento das competências organizacionais é o primeiro passo desse processo de mapeamento e se dá por meio da avaliação dos fatores críticos de sucesso do mercado de atuação. Olhando-se para o mercado e para o cliente pode-se avaliar quais competências a organização e suas equipes precisam desenvolver para que realizem os trabalhos e projetos necessários. O segundo passo descrever as competências profissionais. Essa descrição deve ser minuciosa e exige a avaliação da cada função ou espaço ocupacional, bem como a análise dos processos de trabalho. O terceiro passo diz respeito ao inventário das competências pessoais. O objetivo é conhecer em profundidade as competências de cada funcionário da empresa. (CARBONE, 2006, p. 7).

QUADRO 4 – Classificação das competências

COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS	COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS	COMPETÊNCIAS PESSOAIS
As competências necessárias para que a organização e as equipes de trabalho realizem seus objetivos.	As competências necessárias para o exercício de cada cargo, função ou profissão.	As competências que os funcionários detêm.

Fonte: Carbone (2006), três 3 tipos de competências de uma organização.

Para fazer o inventário de competências organizacionais, a entidade deve ter um olhar no mercado consumidor de seus produtos ou serviços e um olhar para as competências organizacionais e profissionais que dispõe e as que necessita ter para atender com qualidade seus clientes. Como resultado desse exercício ela encontrará o *gap* de competências. Aquelas que realmente precisa possuir para ofertar produtos e serviços de qualidade.

Da mesma forma, no mapeamento das competências individuais, o objetivo é conhecer em profundidade as competências de cada colaborador da organização e compará-las com as que precisa ter para concretizar seu planejamento estratégico. Para Sarsur (2007), as competências organizacionais definem e orientam as competências individuais a serem desenvolvidas e geridas.

Carbone (2006) propõe uma metodologia para avaliar essas competências de forma objetiva, já que é por meio do elemento habilidade verificada que provam quais atividades profissionais o indivíduo efetivamente desempenhou, comprovando a experiência dele.

QUADRO 5 - Formas de avaliação das competências pessoais

DIMENSÕES DA COMPETÊNCIA	FORMAS DE AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS PESSOAIS	TAXONOMIA SUGERIDA PARA BANCOS DE DADOS
CONHECIMENTO (saber)	Conhecimentos acadêmicos certificados e não-certificados	Árvore do conhecimento (espaciais ou hiperbólicas)
HABILIDADE (saber fazer)	Experiências profissionais comprovadas	Catálogo de profissões e lista de atividades/funções
ATITUDE (querer fazer)	Habilidades básicas, gerenciais e técnicas; atestadas via sistema interno de avaliação de desempenho	Descrição das habilidades a partir dos cargos ou de espaços ocupacionais
	Produção/produktividade apresentada (metas definidas nos acordos internos de trabalho)	Índices de produção e produtividade per capita

Fonte: Carbone *et al.* (2006:143), com adaptações do próprio autor.

Essa metodologia de mensuração visa identificar o que o colaborador possui de conhecimentos e habilidades que possam se relacionar aos negócios e atividades da organização e a projetos em andamento.

Ela se propõe a manter uma base de dados que cataloga conhecimentos, experiências e habilidades dos profissionais, que sejam determinantes para a competente concretização dos objetivos estratégicos.

Consolidados os mapeamentos das competências organizacionais e pessoais, teremos um inventário final que se constituirá em uma ferramenta extremamente útil para orientar o subsistema de seleção de pessoas a optar pelo profissional que apresente as competências

identificadas como necessárias, assim como subsidiará outros subsistemas como: desenvolvimento, avaliação e remuneração.

Pode-se afirmar que, pela metodologia do autor, o inventário de competências é o instrumento utilizado para orientar os vários subsistemas da gestão de pessoas pela abordagem da gestão por competências (CARBONE *et al.*, 2009).

Quando comparada com a metodologia de Dutra (2008), percebe-se que a metodologia de Carbone (2006) não considera, como faz Dutra, os atores envolvidos e suas responsabilidades para com a implantação do modelo, preferindo enfatizar o mapeamento de competências organizacionais e individuais bem como o gerenciamento da lacuna de competências e o desenvolvimento das competências necessárias, porém inexistentes.

Enquanto Carbone (2006) define competência como atributo do indivíduo composto por três elementos: conhecimento, habilidade e atitude, conceito que se aproxima da Escola Americana, Dutra (2008) a tem como o valor agregado à organização pelo uso desses elementos, visão advinda da Escola Francesa.

No entanto, Carbone (2009) deixa claro que a competência se dá quando o indivíduo consegue exteriorizar, manifestar os três elementos por meio de seu comportamento, seu desempenho. Aparentemente o autor não se refere ao valor agregado com a aplicação desses elementos, mas a capacidade de manifestá-los por meio de ações de desempenho.

Dutra (2008) destaca a criação de diversos grupos de trabalho, assim como o envolvimento de todos na organização a fim de concretizar e legitimar a gestão por competências, já Carbone (2006) prefere trabalhar a integração entre os diversos subsistemas de gestão de pessoas, com a finalidade de tornar essa abordagem de gestão efetiva e o gerenciamento das competências para preenchimento da lacuna de competências.

Percebe-se que o modelo proposto por Dutra (2008) é mais completo, trata-se de um modelo de gestão que procura alterar a organização política e culturalmente o que de fato rompe com os modelos de gestão tradicionais. Já Carbone (2006) apresenta um modelo simplificado de gestão por competências. Caso a organização não tome os devidos cuidados, acabará apenas revestindo sistemas tradicionais com algumas características da gestão por competências.

Acredita-se que uma integração entre as duas metodologias, tomando-se determinados cuidados, potencializam os resultados na implantação dessa abordagem de gestão, o que parece ser o entendimento do MPF, já que seu modelo de gestão por competências possui características da metodologia desses dois autores, embora seja mais marcado pela influência da consultoria contratada.

Vale ainda destacar que as organizações podem utilizar a gestão por competências como política ou como instrumento de gestão de pessoas ou fazer uma união das duas. Mas precisa ter isso bem definido se não quiser gerar resultados negativos para si e para seus colaboradores (SARSUR, 2007).

2.6 Limitações do Modelo de Gestão Por Competências

Dutra (2004 *apud* CUNHA et. al, 2007) apresenta como limitação na aplicação da gestão por competências que exige a promoção de melhorias:

A forma como acontece o processo de sucessão em posições gerenciais ou técnicas nas organizações. Segundo ele, não há uma relação direta entre a indicação de uma pessoa para assumir posições de maior exigência e avaliações positivas dela no que se refere a seu desenvolvimento, capacidade de entrega e atendimento aos objetivos e metas de trabalho.

Para que a promoção ocorra, deve existir a adequação nos requerimentos políticos. Estes não estão devidamente trabalhados nas competências em geral definidas nem nos parâmetros de complexidade

Outro ponto que necessita de melhorias é como definir as ações necessárias para desenvolver competências específicas. Para o autor, apesar de se poder mensurar o desenvolvimento das pessoas e se poder comprovar a efetividade dos processos de desenvolvimento, falta ser criada uma forma validada que garanta a efetividade de ações de desenvolvimento.

Outra limitação ao se aplicar o modelo de gestão por competência consiste na falta de se encontrar uma forma eficiente que estimule o autodesenvolvimento, pois as pessoas têm dificuldade e certa resistência em planejar suas carreiras e fazerem o gerenciamento do próprio desenvolvimento.

O autodesenvolvimento é uma parceria entre o colaborador e a organização, mas o trabalhador tem maior responsabilidade sobre ele (SARSUR, 2007). Algumas ações propostas por Dutra, de acordo com Cunha (2007), residem na promoção de programas de orientação de carreira, pesquisas em gestão de carreira e trabalhos de aconselhamento.

Ausência de vinculação entre as competências e os objetivos estratégicos organizacionais também estão entre as limitações (DUTRA, 2004 *apud* SARSUR, 2007).

Um obstáculo a ser enfrentado reside no fato de que a gestão por competências, ao trabalhar a questão do desenvolvimento do colaborador, acaba fazendo com que as pessoas fiquem em um mesmo nível de desenvolvimento, passando a haver mais pessoas qualificadas

que os postos de trabalho disponíveis (BARILE, 1998 *apud* SARSUR, 2007) o que pode acabar frustrando alguns por não existir vagas suficientes para serem alocados de forma a valorizar e recompensar suas competências.

Mas o maior problema para a utilização efetiva dessa abordagem está em harmonizar as expectativas das pessoas com as expectativas da organização (CUNHA, 2007).

Deve-se assegurar a melhoria contínua dos sistemas de gestão implantados. No entanto, há dificuldade por parte das entidades em absorver os conceitos de competência, complexidade e espaço ocupacional e isso acaba sendo outra limitação a ser superada, devendo-se manter continuamente os gestores envolvidos com o processo de concepção e implementação.

Quanto a isso, cabe à equipe coordenadora transferir os conceitos do sistema para todos os envolvidos. Segundo o autor o tempo de apropriação do sistema pelos gerentes é de um ano e de dois anos para os demais colaboradores. Relata Dutra (2008) não ter conseguido alterar o processo de concepção e implementação.

(DUTRA, 2004 *apud* SARSUR, 2007) apresenta os estágios pelos quais passa uma organização durante a implantação dessa abordagem de gestão: (i) **Competência como base para a seleção e o desenvolvimento de pessoas** - os processos de seleção, escolha, avaliação para desenvolvimento e capacitação são orientados pelas competências. (ii) **Competência diferenciada por nível de complexidade** – É estabelecido diferentes níveis de entregas das competências; (iii) **Competência como conceito integrador da gestão de pessoas e destas com os objetivos estratégicos da empresa** – preocupação em alinhar as competências organizacionais e individuais de forma que as competências humanas se originam dos objetivos macros e das competências da organização. Os esforços da entidade se voltam para ter colaboradores com as competências necessárias para que ela alcance seus objetivos; e (iv) **Apropriação pelas pessoas dos conceitos de competências** – as organizações trabalham para melhorar seus sistemas de gestão de pessoas enquanto estimulam seus colaboradores para construam seus projetos de carreiras e desenvolvimento profissional.

(DUTRA, 2004 *apud* SARSUR, 2007) não diz que se deve iniciar pelo primeiro estágio e nem que todas as organizações passarão por todos eles. Declara que é comum encontrar organizações nos dois primeiros estágios, mas poucas que se encontram no terceiro o que parece indicar que o quarto estágio é um ideal a se concretizar.

Ele afirma que a maturidade de uma organização em gestão de pessoas existe efetivamente quando ela aprimora seus sistemas de gestão de pessoas enquanto estimulam os colaboradores para que planejem suas carreiras e se desenvolvam profissionalmente.

Segundo ele a maturidade acontece nas organizações que atingiram um estágio mais avançado da gestão de pessoas em que os conceitos de competências são apropriados pelos colaboradores da entidade.

Já Fleury e Fleury (2001a *apud* SARSUR 2007) afirmam que as empresas mais avançadas e vistas como modelos para as demais em gestão por competências têm como práticas: captar os indivíduos com maior nível educacional que apresentem as competências necessárias à organização; procurar por pessoas focadas em autodesenvolvimento e que buscam desenvolver as competências essenciais definidas pela organização; adotam formas de remuneração baseada em competências desenvolvidas e estabelecem uma relação entre remuneração e ferramentas de avaliação de desempenho.

2.6.1 Limites à Gestão Por Competências no Setor Público

Para Silva e Mello (2013), são vários os desafios que a AP precisa vencer para que a gestão por competências se efetive no setor público: os novos ordenamentos jurídicos, a cultura, a burocracia e suas disfunções. Para eles, esses elementos marcam e limitam o processo de gestão.

No setor público os processos de agregar e remunerar pessoas são definidos por lei, o que parece representar obstáculos significativos à aplicação desse modelo de gestão (VARGAS, 2012).

Para Lima (2008 *apud* ARAÚJO, 2011), a captação de pessoas, na atualidade, tende mais para a dimensão comportamental do que técnica, tendo em vista que não se prioriza a qualificação profissional do indivíduo, seus conhecimentos para desempenhar determinada função, mas o modo como ele se comporta frente aos acontecimentos, às constantes mudanças.

Desse modo, ao buscar atrair e captar pessoas as organizações passaram a analisar a atitude, as características comportamentais necessárias ao desempenho do trabalho e não a formação profissional, o conhecimento técnico e científico para desempenho da função (ARAÚJO, 2011) apenas. O que demonstra uma significativa mudança em relação à forma tradicional de captar pessoas.

Esse processo é composto por duas etapas: o recrutamento e a seleção procedimentos necessários para que se escolham aqueles que se constituirão no principal ativo de uma organização, aqueles que serão responsáveis diretos pelo sucesso ou fracasso dela.

No setor público, o recrutamento e seleção dos profissionais ocorre de maneira diversa do setor privado, devendo a AP seguir procedimentos estipulados pela Constituição Federal,

de 5 de outubro de 1988 e demais normativos que regem os atos dos agentes públicos, como a Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990 os quais limitam os processos de recrutamento e seleção, conforme (LOPES, 2010).

Segundo a legislação, recrutar e selecionar pessoas na AP acontece por meio de concursos públicos de provas ou de provas e títulos que auferem, em sua grande maioria, apenas conhecimentos técnicos, deixando evidente um atraso em relação aos modelos de gestão mais modernos.

Nela esses processos são realizados por uma instituição diversa da que vai fazer a admissão do pessoal, ficando sob a responsabilidade do gestor público apenas a alocação dos aprovados e nomeados aos cargos oferecidos pelo certame. Em tese, ele não tem o poder de interferir, escolher quem vai ser nomeado ao cargo vago e de auferir todos os elementos da competência antes da nomeação.

Isso, porém, pode não significar um impedimento ao uso desse modelo de gestão. Apesar de não poder escolher individualmente os pretendentes aos cargos antes de admiti-los, como acontece no setor privado, durante o processo de socialização/integração dos novos nomeados a AP pode verificar a melhor forma de alocá-los nas diversas áreas do órgão.

No entanto, é comum esta não acontecer. As pessoas são nomeadas e alocadas em um setor sem passar por um período de socialização o que influencia no desempenho dos novatos, evidenciando a necessidade de planejar-se e executar corretamente esse processo (LANA; FERREIRA, 2007).

A socialização além de ambientar os novatos pode ser usada para realizar o processo de seleção, entendida esta como o momento para escolher e classificar os indivíduos segundo as necessidades da organização (SOARES, 2007 *apud* SOUZA, 2011) e de acordo com as competências dos indivíduos.

Este momento pode ser aproveitado para identificar, conhecer e aplicar as competências profissionais dos novatos, dado que a seleção é usada para identificar os traços comportamentais necessários ao ocupante do cargo (SOUZA, 2011) e a ambientação para aproximar organização e novatos, levando a um conhecimento mútuo.

Barbieri (2012) comenta que a seleção é um ato contínuo, não terminando quando alguém é alocado em uma posição ou é promovido.

Outra limitação à gestão por competências é o modo como o setor público desenvolve o processo de remunerar pessoas. Esta é um fator importante da gestão por competências, visto que gerir por competências significa, também, retribuir conforme o desempenho alcançado (LANA; FERREIRA, 2007), de acordo com a manifestação das competências.

Como no setor público a remuneração é fixa, baseada em cargos e no tempo de serviço duas pessoas podem desempenhar o mesmo trabalho e receber de forma diferenciada apenas porque uma tem mais tempo de serviço que outra. Não é levado em conta outras variáveis (VARGAS, 2012), como o valor que cada um agregou ao negócio. Mas tão somente a quanto tempo se encontra no cargo.

A respeito deste assunto (HIPÓLITO 2001), afirma que a retribuição do servidor baseada em cargo não é a melhor forma de estabelecer diferenciações quando se trata da remuneração dos colaboradores. O sistema de recompensa baseado em cargo, segundo ele, não reconhece a contribuição da pessoa para a organização. A recompensa deve estar baseada nos resultados que o indivíduo produz pela mobilização, integração e utilização de suas competências no desenvolvimento de suas atividades (LE BOTERF *apud* DUTRA; HIPÓLITO, 2001).

Brandão e Bahry (2005, p. 190), afirmam que:

Constitui também um desafio para as organizações públicas assumir um papel qualificante, como sugere Zarifian (1999), no sentido de apoiar as iniciativas de desenvolvimento profissional, criar um ambiente que seja propício à aprendizagem e oferecer aos servidores reais oportunidades de crescimento na carreira.

Para Dutra (2001), a estrutura da carreira define a sucessão de posições, a valorização e os critérios de acesso e ao referir-se a um sistema de administração de carreira, ele aconselha que este deveria ser composto por um conjunto de opções que permitisse ao indivíduo planejar sua carreira na organização e não uma moldura na qual a pessoa obrigatoriamente tem que se encaixar.

Para ele, dois são os responsáveis pela administração de carreiras: o próprio indivíduo que deve saber qual seu projeto profissional e quais são as oportunidades que a organização e o mercado de trabalho oferecem, e a própria organização que deve estimular e apoiar o indivíduo em seu projeto profissional, além de, dentre outras coisas, formatar e caracterizar as estruturas de carreira, os padrões dentro de cada classe ou padrão de carreira assim como os requisitos de acesso a cada nível.

No entanto, o que se vê na AP é a negação disso. As carreiras são formatadas de tal forma que pouco ou nada é exigido para que a pessoa galgue os degraus da “promoção”. Basta deixar os anos passarem e ir ano a ano subindo de classe em classe de padrão em padrão.

De acordo com Dutra (2001), a noção de plano de carreira está relacionada a uma estrada plana, asfaltada e bem conservada que, se bem percorrida, levará ao sucesso, à prosperidade e à satisfação profissional. Só que no serviço público, em regra, independente de

se percorrer bem ou mal a estrada, se agregar pouco, muito ou nenhum valor à organização isso não fará muita diferença. Todos receberão a mesma recompensa caso ocupem o mesmo cargo pelo mesmo período de tempo.

Apesar disso aparentemente dar segurança para os servidores, não se aplica àqueles querem “receber e ser mais” pelo seu desempenho, pelas suas competências. Diz Dutra (2001), que qualquer sensação de insegurança ou perigo leva o indivíduo a posturas defensivas. Provavelmente isso explique o motivo dos servidores acabarem migrando para outros órgãos que ofereçam maior remuneração embora utilizem o mesmo sistema de carreira. A falta de perspectivas de crescerem profissionalmente pelos seus próprios méritos e esforços, acaba gerando a alta rotatividade de pessoas.

A remuneração, como já vista anteriormente, influencia os colaboradores. Quando percebem que o fato de aprenderem e desenvolverem novas competências não influencia no retorno que receberão da instituição elas acabarão desmotivadas, pois é natural esperar que ao apresentar um diferencial com relação aos outros seja isso reconhecido e recompensado.

Por isso afirma Dutra (2001) que precisamos estabelecer uma relação entre desenvolvimento e remuneração. O indivíduo que assume responsabilidades de maior complexidade e passa a agregar mais valor à organização deve ser remunerado de maneira adequada. É justo que sua remuneração acompanhe o crescimento que suas ações proporcionam ao negócio.

Segundo o autor a remuneração é um estímulo ao desenvolvimento e este acontece quando a pessoa é capaz de “assumir atribuições e responsabilidades de maior complexidade” (DUTRA, 2001, p. 32).

3 MÉTODO DE PESQUISA

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

A pesquisa é de objetivo exploratório, pois, segundo Gil (2008), as pesquisas exploratórias visam desenvolver, esclarecer e mudar conceitos e ideias a partir da elaboração de problemas mais específicos ou de hipóteses que possam ser pesquisadas por estudos subsequentes.

É ainda explicativa, buscando ampliar o conhecimento do tema em questão e descritiva porque tem a finalidade de detalhar os fatos e fenômenos da implantação da gestão por competências no MPF por meio do projeto piloto implantado na PRDF, identificando e descrevendo os fatores que estão sendo determinantes para que a gestão por competências esteja ou não sendo implantada com sucesso no órgão.

Para Gil (2008), existem pesquisas que, partindo de seus objetivos são definidas como descritivas proporcionando uma nova visão do problema, o que as aproximam das pesquisas exploratórias.

Já Marconi e Lakatos (2004) afirmam que pesquisas descritivas delineiam o assunto, descrevendo, registrando, analisando e interpretando eventos atuais, para que funcione no presente, o que confirma o tipo de pesquisa desenvolvida neste trabalho.

Utilizou-se, ainda, o estudo de caso como estratégia de pesquisa que, para Gil (2008), é usado quando outros tipos de pesquisas não são viáveis, quando se pretende conhecer ampla e detalhadamente um ou poucos objetos.

Segundo Dutra (2001), o papel do estudioso, quase sempre, consiste em colher sinais daquilo que já acontece na prática, sistematizando, organizando e espalhando o conhecimento que as próprias organizações e os profissionais constroem, o que justifica o uso do estudo de caso nas pesquisas em administração.

Ainda sobre o estudo de caso de Triviños (1987, *apud* PEREIRA; GODOY e TERÇARIOL, 2009), acredita-se que este ajuda a refletir sobre uma cena, evento ou situação, realizando uma análise crítica que conduz o pesquisador tomar decisões e ou a propor ações transformadoras. Afirma-se que esse tipo de pesquisa fornece amplo conhecimento sobre o objeto a ser pesquisado, podendo integrar diferentes técnicas investigatórias.

As técnicas usadas foram os questionários, as entrevistas semi-estruturadas e a análise de documentos (ZANELLA, 2006). Os documentos analisados foram o Planejamento

estratégico do MPF, o Plano do Projeto Gestão por Competências do MPF, o Primeiro Relatório do Projeto, o Dicionário de Competências e o Relatório de Clima.

Por fim, trata-se de pesquisa qualitativa, uma vez que busca entender as percepções e entendimento da Coordenação Nacional do Projeto, dos gestores e servidores da PR/DF quanto a esse modelo de gestão.

Conforme, Zanella (2006) os pesquisadores por meio de pesquisas qualitativas objetivam entender os fenômenos por intermédio do ponto de vista dos participantes da pesquisa.

Foi utilizado ainda o método de análise de conteúdo e aplicação da técnica de análise de categorias. O método análise de conteúdo foi adotado pelo fato de se tratar de forma relevante e propícia para a produção teórica do campo da administração (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011).

Segundo Santos et. al (2013):

A análise de dados, em estudos qualitativos, busca classificar palavras, frases ou mesmo parágrafos em uma categoria de conteúdo que auxilia a análise contextual, identificando-se palavras chave e sua frequência no texto[...]

De acordo com Zanella (2006), a organização da análise de conteúdo consiste em três etapas: (i) pré-análise; (ii) exploração do material, também denominada de descrição analítica; e (iii) análise e interpretação dos resultados.

A primeira etapa (**Pré-análise**) consiste na escolha e organização do material. Norteia essa escolha o problema de pesquisa e os objetivos. De posse das informações obtidas nas entrevistas, nos documentos e nos registros oriundos das observações, o pesquisador começa o processo de análise, fazendo uma leitura geral da qual surgem as categorias de análise - palavras ou expressões, temas ou mesmo eventos.

Na **Exploração do material ou descrição analítica do conteúdo**, o pesquisador codifica, classifica e categoriza seus achados.

Por fim, na **Análise e interpretação dos resultados**, o pesquisador correlaciona o conteúdo analisado com o referencial teórico.

Assim por meio da análise das fontes secundárias (documentos do projeto gestão por competências do MPF e das fontes primárias (falas de gestores e servidores da PRDF), pretende-se chegar a inferências e generalizações sobre o estudo em comento, respondendo ao problema da pesquisa e alcançando os objetivos propostos neste trabalho.

3.2 Caracterização do objeto ou fenômeno de estudo

Os aspectos do cotidiano institucional da APF que constituem barreiras à implantação do modelo de gestão por competências desenvolvido pelo MPF e implantado na PRDF durante os anos de 2013 e 2014 é o objeto de pesquisa deste estudo.

Segundo o site institucional, o Ministério Público Federal MPF, integra o Ministério Público da União MPU, juntamente com o Ministério Público do Trabalho - MPT, o Ministério Público Militar - MPM e o Ministério Público do Distrito Federal e Territórios - MPDFT.

Entre as atribuições do MPF estão a defesa dos direitos sociais e individuais indisponíveis, da ordem jurídica e do regime democrático. Incluem, ainda, a fiscalização da aplicação das leis, a defesa do patrimônio público e o zelo pelo efetivo respeito dos poderes públicos aos direitos assegurados na Constituição.

Em seu planejamento estratégico consta que sua Missão é promover a realização da Justiça, a bem da sociedade e em defesa do estado democrático de direito e tem ele tem como Visão, ser reconhecido, nacional e internacionalmente, até 2020, pela excelência na promoção da justiça, da cidadania e no combate ao crime e corrupção.

O órgão atua por iniciativa própria ou mediante provocação, em todo o Brasil e em cooperação com outros países, nas áreas constitucional, cível (especialmente na tutela coletiva), criminal e eleitoral.

Nos últimos anos os olhos da sociedade tem se voltado cada vez mais para a instituição a fim de garantir a concretização dos direitos elencados pela Constituição Federal de 1988 e negligenciados pelos órgãos públicos, motivo pelo qual se justifica seu interesse do órgão por um modelo de gestão que seja capaz de capacitá-lo para ações cada vez mais complexas e urgentes.

A PRDF, unidade participante do Projeto Piloto de Gestão por Competências, é a unidade do MPF responsável por atuar nos casos de competência da Justiça Federal de primeiro grau no Distrito Federal.

Atualmente há na PRDF 28 procuradores; 179 servidores do quadro, 13 contratados e 7 requisitados, perfazendo um total de 199 servidores. Além de 61 estagiários e 89 terceirizados.

Dos servidores 33 ocupam cargos de direção como secretário estadual, coordenadores, chefes de divisão e setores.

3.3 População e amostra (ou participantes)

No campo teórico foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre a gestão por competências. Segundo Zanella (2006):

A revisão da base teórica conceitual inclui a pesquisa bibliográfica e a documental. O primeiro passo para a pesquisa bibliográfica é, naturalmente, pesquisar o acervo de bibliotecas: livros, periódicos especializados, trabalhos acadêmicos (monografias, dissertações e teses).

Importante é buscar diferentes correntes teóricas e pontos de vista de autores para ampliar e sedimentar a posição que o pesquisador adotará na investigação.

Ela foi utilizada para subsidiar o desenvolvimento do referencial teórico e compreender as bases teóricas que suportam a implantação do modelo de gestão de pessoas por competências na PR/DF, assim como fundamentar teoricamente a análise do material que será coletado e analisado.

A Pesquisa bibliográfica é o estudo realizado em material publicado como livros, artigos científicos e teses segundo Oliveira (2011).

Dentre a extensa revisão bibliográfica realizada sobre esse modelo de gestão de pessoas este estudo enfatizou a gestão por competências segundo os modelos propostos por Dutra (2008) e Carbone (2006).

O primeiro por ser uma autoridade reconhecida pelos seus extensos trabalhos nessa temática, segundo Cunha *et al.* (2007), e o segundo por ser o diretor-executivo do Instituto Intelto empresa especializada na implantação da gestão por competências no setor público e encarregada de prestar consultoria ao MPF, colaborando no desenvolvimento do projeto em comento.

Enquanto a pesquisa documental, segundo a mesma autora é aquela realizada em documentos que não foram tratados analiticamente.

Esta permitiu que se aprofundasse o conhecimento sobre o processo de implantação do modelo de gestão por competências no MPF/ PR/DF e seus desdobramentos a partir da análise de documentos constantes no órgão.

Utilizou-se neste trabalho como fontes de pesquisa documental os principais documentos gerados durante o planejamento e a execução do projeto de Gestão por Competências: o Plano do Projeto; o Dicionário de Competências; o 1º Relatório do Projeto; O Planejamento Estratégico do MPF; O Relatório de Clima 2014, assim como informações sobre os projetos que tem vinculação com ele pelo fato desses documentos serem relevantes tanto para descrição quanto para compreensão do projeto e resultados alcançados.

Segundo Albarello (1997 *apud* OLIVEIRA, 2010) o critério que determina a seleção de uma amostra é a adequação aos objetivos da investigação que se realiza, buscando que nenhum ponto importante seja esquecido.

Enquanto Sarsur (2007) considera importante saber o entendimento dos trabalhadores acerca da implementação da gestão por competências, já que geralmente os estudos priorizam a gerência superior, havendo carência de estudos focados na percepção dos colaboradores sobre a implantação de modelos de gestão por competências.

Para subsidiar a coleta da percepção dos colaboradores da PRDF acerca do sistema de gestão por competências, adotado no MPF, elaborou-se questionário fundamentado nas categorias previamente organizadas a partir de conceitos extraídos das teorias visitadas e do acervo documental selecionado referentes ao projeto foco deste estudo, quais sejam:

QUADRO 6 – Acervo documental selecionado

DOCUMENTOS	ANO	DESCRIÇÃO
Planejamento estratégico Institucional 2011-2020	2011	Documento que define as prioridades de longo prazo do MPF e define, dentre outros, a Missão, Visão, Valores, objetivos estratégicos e metas do órgão.
Termo de Abertura do Projeto	2013	Documento que define o escopo, não escopo e etapas do projeto Gestão por Competências do MPF.
1º Relatório de resultados	2014	Documento que apresenta os principais resultados alcançados com a execução do projeto até novembro de 2013.
Dicionário de Competências	2014	Instrumento que contém a descrição das competências organizacionais, fundamentais e gerenciais definidas pelo órgão, bem como glossário com palavras e expressões utilizadas nas descrições das competências. Visa auxiliar o entendimento dos principais termos do Programa de Gestão por Competências do MPF.
Relatório de Clima 2014	2014	Instrumento utilizado pelo MPF para medir o nível de satisfação de servidores e membros com a organização e analisar o ambiente de trabalho, além de identificar os aspectos que influenciam o clima organizacional positiva ou negativamente.

Fonte: Quadro elaborado pela autora.

QUADRO 7 – Projetos selecionados vinculados à Gestão por Competências

PROJETO	ANO	DESCRIÇÃO
Banco de Talentos	2014	Instrumento utilizado para viabilizar a seleção e alocação dos servidores conforme suas competências.
Projeto Desenvolver	2015	Projeto que visa intensificar ações de treinamento, desenvolvimento e educação, necessárias à atuação do MPF e alinhadas ao planejamento estratégico.
Gestão do Clima Organizacional 2014	2013/2014	Instrumento utilizado pelo MPF para medir o nível de satisfação de servidores e membros com a organização e analisar o ambiente de trabalho, além de identificar os aspectos que influenciam o clima organizacional positiva ou negativamente.

Projeto de Recrutamento Interno	2011	Ferramenta para realizar a movimentação interna dos servidores entre as várias áreas e unidades do MPF, para uma melhor adequação entre o perfil do servidor e o perfil exigido para exercício das atribuições específicas de cada lotação, possibilitando uma melhor qualidade dos serviços prestados à sociedade e permitindo o desenvolvimento dos colaboradores em suas áreas de competência.
---------------------------------	------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Quadro elaborado pela autora.

Para coleta dos dados os cento e noventa e nove servidores da PRDF foram divididos em três grupos: o Grupo dos gestores do nível estratégico (sete pessoas); o grupo de gestores do nível tático (trinta e três pessoas) e o grupo dos demais servidores (159 pessoas). Mais da metade dos servidores da PRDF têm entre 18 e 30 anos de idade; 56% tem curso superior completo e 54% estão em estágio probatório.

As informações foram coletadas por meio de questionário, aplicados aos servidores da Procuradoria e entrevistas com os gestores do nível estratégico. A escolha desses atores se deveu ao fato de que, segundo Dutra (2008), eles são considerados essenciais a serem mobilizados quando se implanta a gestão por competências em uma organização.

Portanto, compreender o nível de entendimento desses atores sobre esse modelo de gestão assim como seu comprometimento com o projeto nos ajudou a verificar a legitimidade/credibilidade e a possibilidade de sucesso do projeto na PRDF.

Segundo Albarello (1997 *apud* OLIVEIRA, 2010), o critério que determina a seleção de uma amostra é a adequação aos objetivos da investigação que se realiza, buscando que nenhum ponto importante seja esquecido.

Dessa forma, tendo em vista os objetivos desta pesquisa, entende-se que os referenciais teóricos apresentados, os documentos escolhidos para análise e as entrevistas com os atores do Grupo de Coordenação Nacional e gestores e servidores PRDF foram suficientes para o alcance dos objetivos.

3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados

A primeira parte do trabalho trata de uma revisão bibliográfica sobre a gestão por competência e seus principais conceitos, quando a coleta dos dados se deu mediante a leitura de artigos científicos e livros de autores, como Joel Dutra, Pedro Paulo Carbone e Maria Tereza Leme Fleury.

Quanto à pesquisa de campo foi utilizada como técnica na primeira parte da coleta de dados, pesquisa no site da organização para identificar e compreender o projeto em comento: seu planejamento, etapas, implantação, produtos gerados.

Utilizou-se pesquisa documental por meio da qual se buscou conhecer o conteúdo dos principais artefatos produzidos durante a implantação do projeto e para implantação deste, a fim de melhor entender e descrevê-lo.

Em seguida, passou-se à busca das fontes primárias, sendo colhidas informações por meio de entrevistas e questionários com a coordenação Nacional do Projeto, gestores da PRDF do nível estratégico e tático e demais servidores do órgão.

Após a definição para coleta dos dados, foram criados três roteiros, sendo um de entrevista direcionada ao diretor administrativo geral da instituição, a três pessoas do RH, ao assessor para planejamento estratégico e à coordenadora nacional do projeto; um questionário direcionado aos gestores do nível tático e outro direcionados aos servidores, a fim de coletar suas percepções sobre o referido projeto.

O roteiro da entrevista e os questionários continham questões sobre informações gerais dos entrevistados, dados sobre a participação, autodesenvolvimento, desempenho dos servidores, relações interpessoais e atratividade das carreiras do MPF.

Os questionários foram enviados para os e-mails dos servidores e respondidos online. Foram enviados questionários aos 159 servidores que não exercem cargo de direção, a fim de saber sua percepção sobre o projeto. Destes, 52 responderam ao questionário, perfazendo um total de **31,33%**.

Foram, ainda, enviados questionários aos 33 servidores gestores do nível tático com a mesma finalidade. Destes, 10 responderam, perfazendo um total de 30,30%.

Aos gestores do nível estratégico da PRDF, ao pessoal da coordenação de gestão de pessoas e à coordenadora nacional do projeto foram feitas entrevistas durante o expediente de trabalho e duraram cerca de uma hora.

Das perguntas das entrevistas e afirmações dos questionários foi dado ênfase às mais significativas, as que representam as conclusões mais significativas para responder o problema de pesquisa e para o alcance dos objetivos deste trabalho.

3.5 Análise categórica dos dados coletados

Essa análise visa compreender de forma mais nítida informações contidas nas falas dos respondentes que possam confirmar ou infirmar as propostas contidas nos documentos do projeto e as proposições do referencial teórico.

QUADRO 8 – Categorias de Pesquisa

CATEGORIAS	DESCRIÇÃO	VARIÁVEIS
Aspectos Profissionais	Aspectos relacionados aos instrumentos e regulamentos observados no recrutamento, seleção, capacitação, desenvolvimento e remuneração dos servidores.	Contexto profissional
Aspectos Comportamentais	Aspectos concernentes à postura dos servidores no tocante à participação no processo decisório organizacional, à qualidade das relações que mantêm com pares, subordinados e superiores, ao desempenho e ao autodesenvolvimento.	Contexto relacional
Aspectos Relacionados ao Projeto	Aspectos ligados à adequação do projeto aos princípios e pressupostos da gestão por competência, seu diferencial frente aos modelos de gestão implantados em outros órgãos públicos.	Contexto instrumental

Fonte: Quadro elaborado pela autora.

QUADRO 9 – Desdobramento das Categorias de Análise

UNIDADES DE ANÁLISE	DESCRITORES	SIGNIFICADO
Aspectos Profissionais		
Atratividade	Ambiente de trabalho, benefícios, estabilidade, realização, remuneração, recompensas	Engloba variáveis que fazem o colaborador perceber a organização como um lugar atrativo para trabalhar e permanecer.
Capacitação	Treinamento, qualificação, aperfeiçoamento	Participação e atratividade das ações orientadas à melhoria no desempenho profissional do colaborador
Cargo/Carreira	Atribuições, autogestão, requisitos de ingresso, responsabilidades.	Possibilidade de crescimento do servidor, facilidade de movimentação horizontal e vertical e aumento das oportunidades de promoção independente de questões políticas.
Desenvolvimento	Ascensão, avaliação, meritocracia, mobilidade, promoção, progressão.	Vinculação da iniciativa do colaborador em se qualificar e a avaliação de desempenho com os processos de movimentação horizontal/vertical
Recrutamento e Seleção	Concurso público, remoção interna, Banco de Talentos	Possibilidade de movimentar-se internamente e entre unidades do órgão com base nas competências e interesses pessoais e profissionais do colaborador e da instituição.
Aspectos Comportamentais		
Autodesenvolvimento	Estímulo, monitoramento, registro, valorização	Consciência de quem é o responsável direto pelo desenvolvimento, crescimento pessoal e profissional.
Desempenho	Comprometimento, contribuição, eficiência, entregas, feedback, metas, objetivos, produtividade, qualidade, resultados.	Procedimentos e práticas adotadas pelo órgão.
Participação	Autonomia, iniciativa, delegação de competências, desconcentração de poder, participação no processo decisório.	Liberdade para expressar-se, dar ideias e opiniões, participar do processo decisório; sentir-se parte dos processos organizacionais.
Relações interpessoais	Negociação, reação a feedbacks, subordinação, trabalho em equipe.	Facilidade de comunicação entre níveis hierárquicos e estabelecimento de relações colaborativas para o alcance dos objetivos organizacionais, pessoais e profissionais.
Aspectos Relacionados ao Projeto		
Originalidade e inovação	Inovação, adequações, aperfeiçoamento, abrangência, dificuldades	Aspectos do projeto em acordo com os princípios e pressupostos da gestão por competência e seu diferencial em relação a outros modelos desenvolvidos no Setor Público que possibilitem seu êxito.

Fonte: Quadro elaborado pela autora

Esse quadro teve como objetivo organizar os conceitos relevantes para os estudiosos da gestão por competência, permitindo a análise do projeto do MPF por meio da confrontação dos documentos utilizados e gerados pelo projeto, referencial teórico e entrevistas dos gestores do projeto com as falas dos servidores da PRDF.

Com base nessas categorias e análise de conteúdo é que se chegou aos principais resultados desta pesquisa e foi feita a conclusão do trabalho que se encontram nas seções correspondentes.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo é feita uma descrição do Projeto Gestão por Competências do MPF e são demonstrados os resultados da pesquisa por meio da consideração das respostas dos gestores e dos servidores. Os nomes são ocultados, devido ao compromisso de sigilo firmado entre a pesquisadora e os respondentes.

4.1 Modelo de Gestão Por Competências do MPF

A fim de cumprir sua missão, em 2010, o MPF desenvolveu o processo de modernização da gestão administrativa por meio da implantação de um Modelo de gestão estratégica que busca adequar a infraestrutura de trabalho e desenvolver gestores e servidores. Esse processo teve como produto final o Planejamento Estratégico Institucional Rumo a 2020.

Para o MPF o Projeto Gestão por Competências é estratégico no processo de modernização do órgão, visto que tem por objetivo fazer a transferência do sistema de cargos, tradicional na administração pública para o sistema de competências, mais moderno e condizente com a realidade da instituição.

O projeto é parte do Programa Gestão de Pessoas que tem como propósito adotar processos contínuos de recrutamento e seleção de pessoal, identificação e mapeamento de processos de trabalho, avaliação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes de membros e servidores segundo proposto pelo modelo de competências.

O público-alvo do projeto são os servidores, gestores e membros do MPF e seus beneficiários a sociedade. Ele tem como objetivos principais: o mapeamento das competências organizacionais, fundamentais e gerenciais; a elaboração e aplicação da avaliação gerencial, que irá orientar o programa gerencial do MPF e a sensibilização do público-alvo.

O projeto prevê a integração dos subsistemas de gestão de pessoas a fim de aprimorar o recrutamento e seleção; o treinamento e desenvolvimento; e a gestão de carreira, alinhados à estratégia organizacional, assim como aperfeiçoar o desempenho organizacional, reduzir a subjetividade na seleção e avaliação das pessoas e enriquecer o perfil profissional de membros e servidores.

Ele tem vinculação com outros projetos concluídos, em andamento ou em estudo pelo MPF. Essa vinculação com outros projetos objetiva concretizar o modelo de gestão por competências por meio de um conjunto de processos e ferramentas que garantam os

resultados da aplicação dessa abordagem de gestão.

Dentre as estratégias e ferramentas adotadas pelo MPF para desenvolver seu modelo de gestão por competências destacam-se o **Banco de Talentos**, o **Projeto Desenvolver**, a **Gestão do Clima Organizacional** e o **Projeto Recrutamento Interno**.

Desenvolvido para manter uma base de dados que catalogue conhecimentos, experiências e habilidades dos profissionais, que sejam determinantes para a competente concretização dos objetivos estratégicos organizacionais, o **Banco de Talentos** remete à ferramenta gerencial do órgão, utilizada para fazer a gestão integrada de pessoal. Nele os servidores podem manter um cadastro atualizado dos conhecimentos adquiridos por meio de atividades de treinamento, desenvolvimento e educação continuada e das habilidades adquiridas por meio da experiência profissional.

Por meio dessa ferramenta as áreas de gestão de pessoas das unidades do MPF, espalhadas pelo país, poderão selecionar servidores com base em diferentes critérios, como áreas de atuação, de interesse, de capacitação, além de consultar os currículos individualmente, o que facilitará o aproveitamento dos servidores de acordo suas competências.

Já o **Projeto Desenvolver** visa o planejamento e implantação no órgão de ações corporativas de treinamento e desenvolvimento a partir da sinalização de lacunas de competências a serem desenvolvidas na instituição. Trata-se, pois, de instrumento utilizado para promover o desenvolvimento dos servidores. O projeto buscar intensificar ações de treinamento, desenvolvimento e educação, necessárias à atuação do MPF, alinhadas ao planejamento estratégico.

Para isso foi criado o Centro de Educação e Desenvolvimento Profissional, desvinculado da Secretaria de gestão de pessoas e diretamente ligado à Secretaria Geral do MPF.

A **Gestão do Clima Organizacional**, por outro lado, possibilita a mensuração do nível de satisfação de servidores e demais colaboradores com a organização, bem como a análise do ambiente de trabalho, para neste identificar os aspectos que influenciam o clima organizacional positiva ou negativamente. Esse trabalho iniciou com a análise do clima organizacional por meio de pesquisas realizadas em 2013 e 2014.

A gestão do clima foi utilizada para atender ao objetivo estratégico de assegurar a atratividade nas carreiras do MPF e pretende atingir a meta de 80% de satisfação dos servidores, até 2020, como forma de melhorar o desempenho individual e os resultados organizacionais.

No primeiro ano, a pesquisa foi realizada no período de 12 a 29 de agosto e o principal objetivo era compreender o clima organizacional do órgão sob a ótica dos seus membros e servidores, além de indicar os pontos fortes e fracos da organização. Em 2013 foi definida uma linha de base de 40% de satisfação dos servidores com o clima organizacional, já que não havia parâmetro anterior de pesquisa realizada. Para 2014 a meta definida no Planejamento Estratégico foi alcançar 50% de favorabilidade, já que havia a pesquisa do ano anterior para servir de parâmetro.

As dimensões de fatores internos em 2013 contemplavam a vida profissional; os estilos de gestão; os incentivos profissionais; a estabilidade; o ambiente de trabalho/relacionamento interpessoal; a cultura organizacional; os benefícios; a remuneração como fator de atratividade; o comprometimento/motivação; as condições de trabalho; a comunicação e a segurança institucional.

Em 2014 foi feita uma revisão nessas dimensões que foram definidas em: gestão das relações interpessoais, desenvolvimento profissional, suporte, segurança, gestão, remuneração, liderança, comunicação, benefícios e comprometimento.

Os fatores externos eram divididos, em 2013, tinham as seguintes dimensões: convivência familiar; situação financeira; vida afetiva; interação social; saúde; férias e lazer. Para 2014, a dimensão fator externo foi resumida em foco no indivíduo, já que as questões abordadas dizem respeito essencialmente à satisfação individual. Já que conforme consta do relatório a satisfação individual não está diretamente relacionada ao conceito de clima organizacional.

Foi feita uma compilação das 71 dimensões de 2013 para um total de 65 em 2014, ficando de fora itens identificados como redundantes (RELATÓRIO DE CLIMA DO MPF, 2014).

A participação em 2013 foi de 2.775 respondentes da pesquisa, perfazendo o percentual de 31%, considerado bastante representativo pelo órgão.

O índice geral de favorabilidade (IF) dos servidores, incluindo fatores internos e fatores externos, foi de 51%. O percentual foi considerado como Insatisfatório para os níveis definidos no IF para 2013.

Após os resultados da pesquisa de clima no primeiro ano o MPF instituiu o Comitê Técnico de Gestão do Clima Organizacional, formado por representantes de todas as secretarias, visando definir propostas para elaboração do Plano de Melhoria do Clima Organizacional, cujo objetivo era minimizar ou eliminar as variáveis críticas que afetam o ambiente de trabalho.

Assim, segundo o site do MPF, o Plano de Ação de Melhoria do Clima Organizacional 2013 apresentou diversas iniciativas divididas em sete dimensões: Comunicação, Motivação, Cultura, Estilo de Gestão, Estabilidade, Benefícios e Incentivos Profissionais.

Na **dimensão Comunicação**, foi definido estabelecer um canal para publicação das decisões da Administração que sejam de interesse dos servidores. O prazo estabelecido para dar início foi dezembro de 2013.

Na **dimensão da motivação**, a Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica (AMGE) promoveria, até dezembro de 2014, o encontro “Conhecendo o negócio” para fornecer informações aos servidores sobre o MPF. Enquanto a SGP proporia alteração da lei que trata da gratificação de projetos para incluir técnicos, visando motivar os servidores. Além disso, o órgão procuraria, promover a melhoria dos serviços prestados pelo restaurante e lanchonete da PGR, assim o Restaurante foi reformado e presta serviços de lanchonete para atender melhor os servidores.

Na **área dos benefícios**, a Secretaria de Serviços Integrados de Saúde - SSIS definiria calendário unificado para campanhas de vacinação em todos os estados, aumentaria o número de vagas no Materninho para os pais servidores até o fim de 2014 e contemplaria a proposta de valorização da carreira, por meio de implementação de plano de sucesso, criação de premiações e bonificações, dentre outros. Haveria, ainda, a iniciativa de realizar eventos para comemorar o sucesso dos projetos ou de um grupo de trabalho com churrascos, almoços, coquetéis, etc. e por fim o Café com o(a) Secretário(a), a ser realizado a cada três meses, em horários variados para contemplar todos os servidores com o objetivo de repassar informações e propiciar a integração.

Por fim, na **dimensão Incentivos Profissionais** - o plano previa, até julho de 2014, a ampliação de bolsas de estudo parcialmente subsidiadas para servidores, com regras definidas.

Para aprimorar o clima organizacional do MPF em 2014 diversas ações foram implantadas ou aprimoradas. Dentre elas o órgão destaca a execução do Programa Gerencial, a oferta de mais de 600 cursos para todo o MPF e a promoção de ações de integração em diversas Unidades do MPF. Em 2014 foram realizadas duas turmas de pós-graduações com 40 vagas cada uma para membros e outras para servidores. Além das bolsas de idiomas.

A fim de verificar a efetividade de suas ações, o órgão realizou pesquisa, via intranet que envolveu a todos os servidores do MPF, alocados nas 5 Procuradorias da República Regionais, nas Procuradorias da República nos Estados, nas Procuradorias da República nos

Municípios e na Procuradoria-Geral da República. A participação de todas as Unidades Federativas variaram entre 1% e 17%, conforme abaixo discriminado:

TABELA 1 – Percentual de participantes por órgão

UNIDADE	PERCENTUAL
AC	1%
AL	1%
AM	2%
AP	1%
BA	4%
CE	4%
DF	2%
ES	2%
GO	2%
MA	1%
MG	6%
MS	2%
MT	2%
PA	3%
PB	2%
PE	2%
PI	1%
PR	5%
RJ	5%
RN	1%
RO	1%
RR	1%
RS	7%
SC	4%
SE	2%
SP	6%
TO	1%
PRR 1ª REGIÃO	3%
PRR 2ª REGIÃO	2%
PRR 3ª REGIÃO	3%
PRR 4ª REGIÃO	2%
PRR 5ª REGIÃO	3%
PGR	17%

Fonte: Relatório de clima do MPF 2014 (grifo da autora).

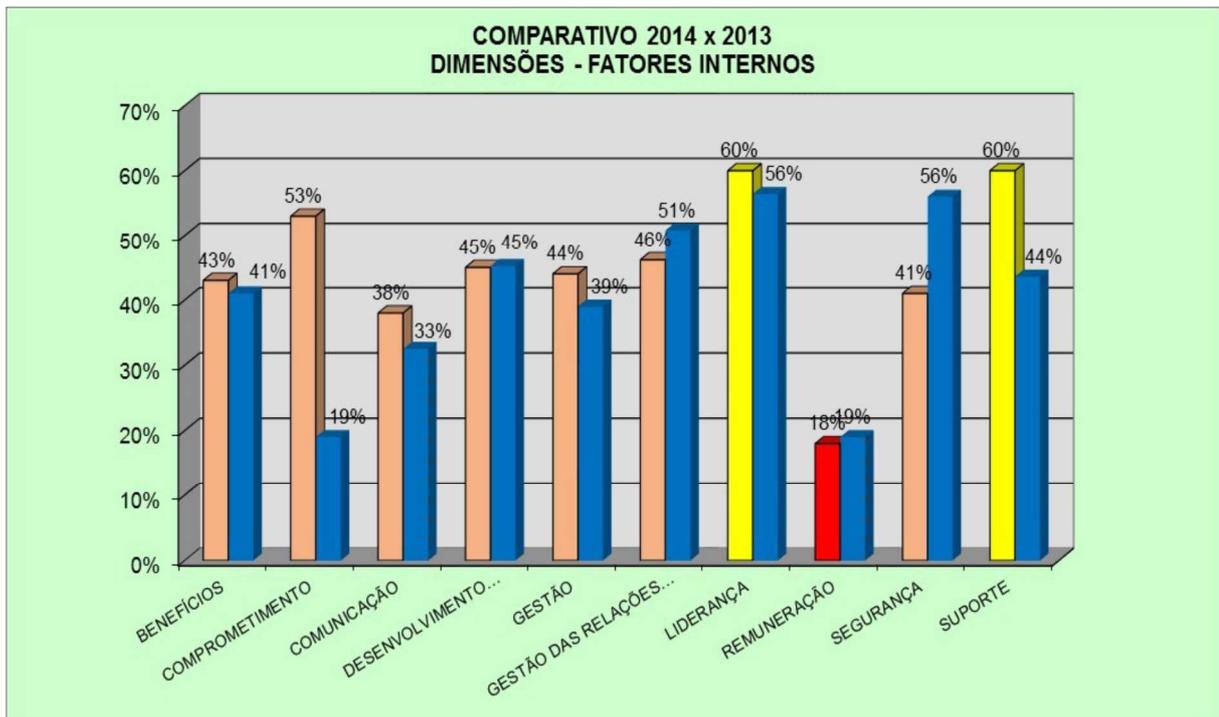
Foi utilizado o Índice de Favorabilidade –IF – como critério para a análise da satisfação por variável – soma das respostas nos níveis 5 e 4 (Concordo e Concordo parcialmente) da escala, por registrar efetivamente, conforme o relatório, “uma percepção favorável ao conteúdo apresentado em cada item da pesquisa.”:

Indicativo do MPF para o Índice de Favorabilidade (IF):

- 90 a 100 % Índice de Favorabilidade pleno
- 75 a 89 % Índice de Favorabilidade alto
- 55 a 74 % Índice de Favorabilidade médio
- 35 a 54 % Índice de Favorabilidade insatisfatório
- 0 a 34 % Índice de Favorabilidade crítico

Resultados fatores internos:

FIGURA 1 – Comparativo Gestão do Clima MPF

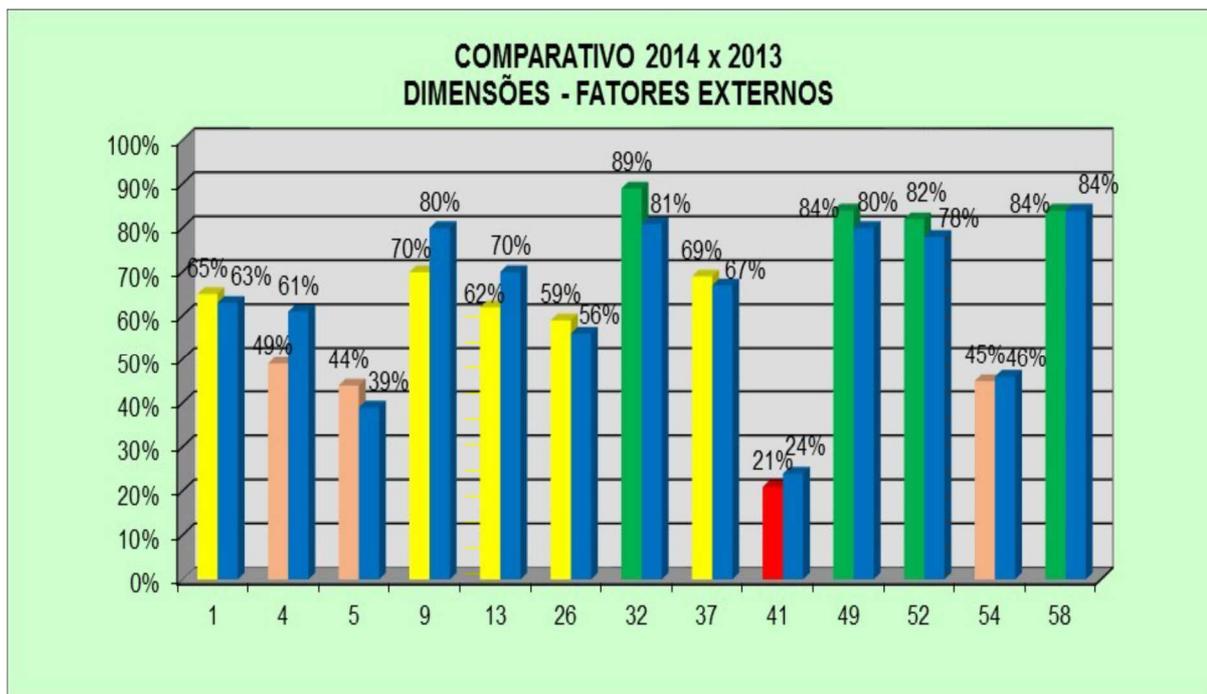


Legenda: Colunas à direita em azul (resultado 2013) colunas a esquerda (resultado 2014).

Fonte: Relatório de clima do MPF 2014.

Resultados Fatores externos

FIGURA 2 – Comparativo Gestão do Clima MPF



Legenda: Colunas a direita em azul (resultado 2013) colunas a esquerda (resultado 2014).

Fonte: Relatório de clima do MPF 2014.

TABELA 2 – Dimensão fatores Externos

FATORES EXTERNOS	DESCRIÇÃO	2014	2013	COMPARATIVO
1	Tenho orgulho de trabalhar no MPF.	65%	63%	2%
4	Pratico atividades físicas regularmente.	49%	61%	-12%
5	MPF como uma boa opção profissional.	44%	39%	5%
9.	Alimento-me de forma saudável	70%	80%	-10%
13	Considero que meu sono é de boa qualidade.	62%	70%	-8%
26	Após minhas férias, consigo voltar ao trabalho descansado (a).	59%	56%	3%
32	Estou satisfeito(a) com minha convivência familiar.	89%	81%	8%
37	Consigo administrar bem minhas finanças.	69%	67%	2%
41	Complementar minha renda familiar exercendo outras atividades (professor, palestrante, etc) NÃO é necessário.	21%	24%	-3%
49	Estou satisfeito(a) com minha vida afetiva.	84%	80%	4%
52	Estou satisfeito(a) com minhas relações sociais.	82%	78%	4%
54	Sinto-me motivado(a) ao ir para o trabalho todos os dias.	45%	46%	-1%
58	Estou em boas condições de saúde.	84%	84%	0%

Fonte: Relatório de clima do MPF 2014.

Em 2014, responderam à pesquisa 3.106 servidores, correspondendo a 36% do total do quadro do MPF. As questões avaliadas estavam relacionadas à segurança, gestão,

desenvolvimento profissional, remuneração, comunicação, benefícios etc. Os fatores externos, com foco no indivíduo, alcançaram 63% de aprovação entre os servidores e os fatores internos, 46%.

Em relação aos resultados de 2013, 2014 apresentou melhoria nas dimensões comprometimento, suporte, comunicação, gestão, liderança e benefícios. Havendo redução no nível de satisfação da variável segurança.

Após a pesquisa de 2014 ficou definido pelo MPF que: o Centro de Educação e Desenvolvimento Profissional, ligado à Secretaria Geral, auxiliarão as unidades do MPF na elaboração dos planos de trabalho e que os procuradores-chefes devem planejar a divulgação dos resultados da pesquisa realizadas em suas unidades em parceria com a área de gestão de pessoas e a assessoria de comunicação.

Finalmente, no que toca ao **Projeto de Recrutamento Interno** - De acordo com o site do MPF, a ferramenta visa realizar a movimentação interna dos servidores entre as várias áreas do MPF, para uma melhor adequação entre o perfil do servidor e o perfil exigido para exercício das atribuições específicas de cada lotação, possibilitando uma melhor qualidade dos serviços prestados à sociedade e permitindo o desenvolvimento dos colaboradores em suas áreas de competência.

A ferramenta auxilia os gestores a captar os talentos da casa. Por meio dele podem solicitar recrutamentos para sua área por meio da opção Solicitação de Recrutamento Interno e os servidores interessados nas vagas ofertadas também podem enviar os currículos diretamente pelo site, por meio do link "Enviar Currículo" disponível abaixo da tabela com os dados da vaga desejada. Na página, gestores e servidores podem visualizar os recrutamentos abertos, em andamento e finalizados.

Segundo site do MPF, o modelo de Recrutamento Interno baseado em competências teve início na Procuradoria Geral da República (PGR) e em unidades como as Procuradorias da República no Rio Grande do Sul, São Paulo, Bahia, Paraíba e Procuradoria Regional da República da 3ª Região em 2013.

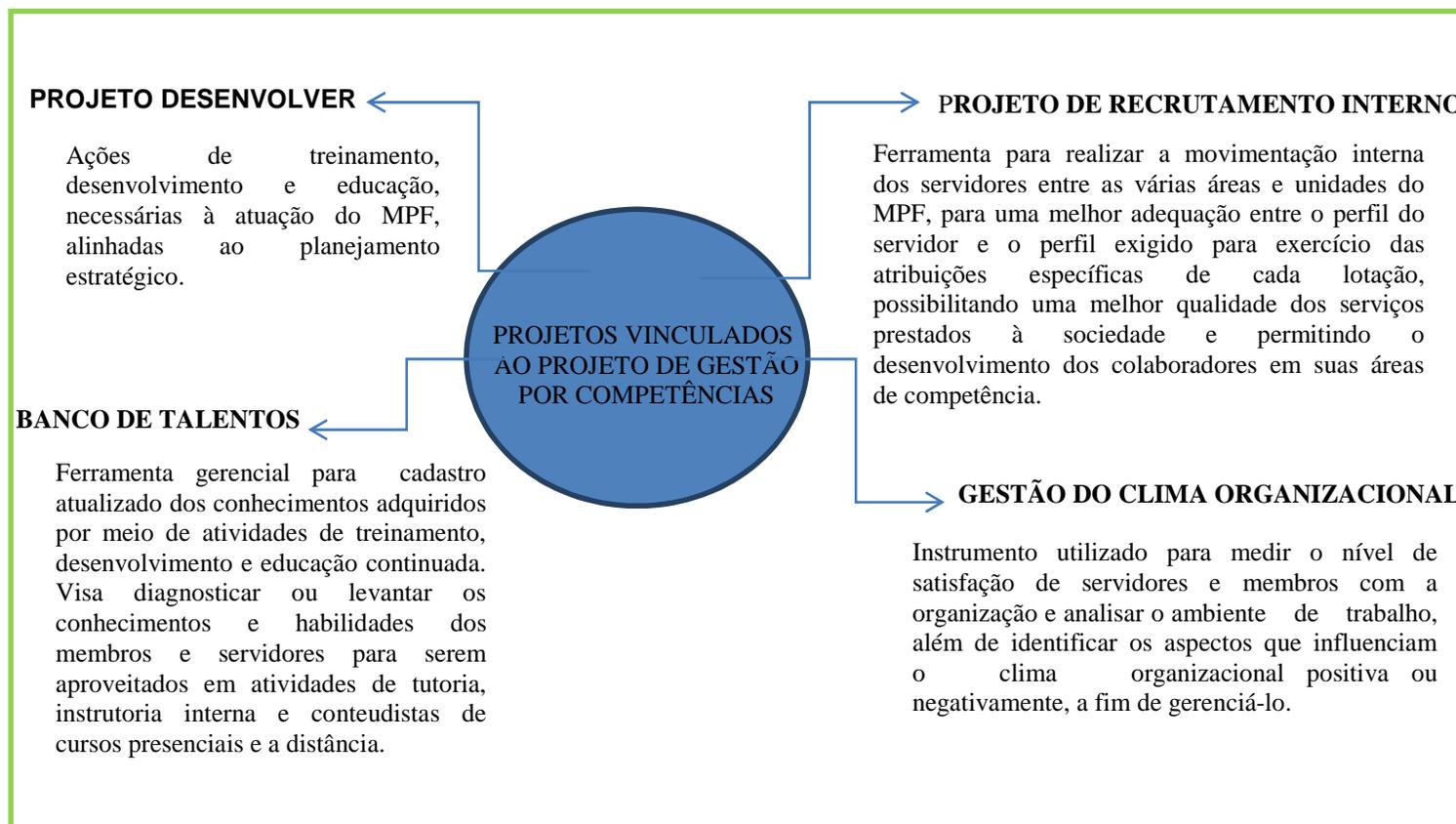
Seu objetivo foi realizar a movimentação interna dos servidores entre as várias áreas da instituição, para uma melhor adequação entre o perfil do servidor e o perfil exigido para exercício das atribuições específicas de cada lotação.

Já em dezembro de 2013, foi concluído o primeiro recrutamento de âmbito nacional por meio do oferecimento da vaga de secretário estadual na Procuradoria da República na Bahia (PR/BA), sendo o cargo preenchido por um servidor da Procuradoria da República no Rio de Janeiro (PR/RJ), após recebimento de currículos via ferramenta de recrutamento

interno. Outras unidades tem utilizado o modelo internamente, possibilitando a alocação de servidores segundo suas expectativas e competências.

O MPF organizou grupos para viabilizar seu projeto de gestão por competências. Não com a mesma nomenclatura usada por Dutra (2008). Segundo o relatório do projeto, a metodologia consistiu em realizar, por meio de um grupo de servidores representantes das diversas unidades. Dentre estes se destacam o grupo de coordenação e os grupos focais para validação das competências gerenciais e o grupo para mapeamento das competências organizacionais e individuais que foi formado pelos coordenadores nacionais do projeto mais quatro integrantes e um coordenador das atividades de mapeamento, sendo este último responsável pela direção das reuniões, elaboração das atas e compilação dos dados referentes às atividades.

FIGURA 3 – Ferramentas adotadas no MPF para a gestão por competências.



Fonte: Figura elaborada pela autora.

4.2 Etapas projeto

No sentido de favorecer a compreensão do projeto em toda a sua extensão, seguem apresentadas as diversas etapas nas quais foi o mesmo desdobrado.

Etapa 1

Elaboração do planejamento do projeto e definição a metodologia a ser adotada. Realizada por meio da contratação da empresa *Inteletto*, responsável pela prestação de serviços técnicos na área de Treinamento & Desenvolvimento de Pessoas para realizar curso, oficinas e palestras a fim de alinhar o conhecimento da equipe da coordenação do projeto e realizar a formação metodológica sobre mapeamento e avaliação de competências de servidores do MPF.

A metodologia utilizou o conceito de competências individuais divididas em fundamentais, gerenciais e técnicas. As fundamentais são aquelas que todos os servidores devem possuir, as gerenciais, são específicas de servidores que exercem cargos de direção e chefia; e, por fim, as técnicas, competências específicas da área de atuação, do cargo que a pessoa ocupa denominada pelos teóricos de espaço ocupacional.

Segundo o Relatório do Projeto Gestão por Competências do MPF, a descrição das competências fundamentais e gerenciais seguiu a técnica proposta por Carbone (2005), que divide a descrição em três partes: Ação + Objeto da Ação, Condição e Critério. A ação e o objeto é o comportamento esperado, a condição é meio pelo qual o comportamento deverá ser executado, e o critério é a qualificação pela qual a ação será avaliada.

Já as competências organizacionais foram divididas em básicas e essenciais, sendo aquelas competências macros na visão organizacional, aquelas que todos os servidores devem ter e conhecer, enquanto as essenciais estão diretamente ligadas ao negócio e à visão do órgão.

Fez parte da metodologia, ainda, debate da descrição das competências com os grupos focais; entrevistas com gestores; coleta dos dados e compilação para descrição final das competências; a validação semântica e de conteúdo. E por último foi elaborado o dicionário de competências. O objetivo foi publicar, para que todos conhecessem as competências organizacionais, fundamentais e gerenciais que o MPF precisa possuir para cumprir sua missão e atingir seus objetivos. O Dicionário de Competências foi disponibilizado na intranet em 12 de novembro de 2014.

Etapa 2

A segunda etapa foi concretizada por meio de palestra realizada pelo professor Carbone, cujo tema “O capital humano das organizações públicas”, com vistas a sensibilizar o público-alvo, foi realizada em 13 de agosto de 2013 no auditório JK e transmitida às unidades do MPF em todo o país.

Segundo o relatório, em outro momento foi realizado um treinamento técnico aos integrantes do projeto e das unidades piloto, treinamento básico *on-line*, para os gestores e servidores das unidades do órgão.

Seu objetivo foi capacitar multiplicadores nas diversas unidades do MPF para auxiliarem na execução do projeto, sendo treinadas 519 pessoas aproximadamente; Identificação dos formadores de opinião do MPF, a fim de formar os grupos focais e prováveis entrevistas de validação e o mapeamento das competências organizacionais, gerenciais e fundamentais.

Etapa 3

Desenho das telas do Sistema de Avaliação Gerencial Sistema Integrado de Gestão de Pessoas por Competências; implantação de piloto nas unidades da MPF: mensuração e avaliação das competências gerenciais, com foco no desenvolvimento;

Etapa 4

Treinamento para Gestores da PGR para avaliação de competências gerenciais e essenciais; realização de avaliação gerencial; repasse dos resultados da avaliação para subsidiar a elaboração do Programa de Desenvolvimento Gerencial, parte integrante do Projeto Desenvolver.

O objetivo, segundo pesquisa realizada na intranet, era avaliar a qualidade da contribuição prestada a essa unidade do MPF.

O processo de avaliação gerencial com foco em desenvolvimento visava identificar o gap de competências, a diferença entre as competências fundamentais e gerenciais definidas como necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e aquelas que os gestores atualmente possuem.

A aplicação da avaliação gerencial foi realizada nas Unidades Piloto (Procuradorias Regionais da República da 1ª e da 4ª Região, da Procuradoria da República no Distrito Federal e da Secretaria de Administração/PGR).

Na PRDF ela foi aplicada no período de 04 a 12 de dezembro. O acesso à avaliação se deu por meio de uma ferramenta do Sistema Hórus, programa utilizado pelo MPF para fazer a gestão integrada de pessoas e de saúde do órgão.

Os participantes da pesquisa foram orientados a utilizarem o Dicionário de Competências, caso quisessem. Segundo informações coletadas na intranet ao finalizar a avaliação o avaliador recebeu um boletim com a média da análise.

A avaliação gerencial nas unidades participantes do projeto piloto visou validar a metodologia antes de estendê-la a todo o MPF.

O modelo 180° foi utilizado como método de avaliação. Os gestores se autoavaliaram, sendo também avaliados por sua equipe de trabalho e pares. Participaram desse processo, servidores que estão no mesmo patamar hierárquico: gestores e servidores que possuem Cargos em Comissões e Funções de Confiança – com função de chefia há, pelo menos, seis meses. Os procuradores poderiam avaliar as não foram avaliados porque suas competências ainda não foram mapeadas.

O resultado da avaliação gerencial orientará o planejamento das ações de treinamento e desenvolvimento gerencial a serem implementadas a partir de 2015.

Entre os principais benefícios da avaliação gerencial o MPF elenca: (i) Identificar as competências a serem desenvolvidas pelos gestores do MPF; (ii) Promover o feedback; (iii) Oportunizar à equipe um canal de comunicação que auxilie sua chefia no seu desenvolvimento; (iv) Elaborar um programa gerencial; e (v) Executar um processo avaliativo mais transparente e fidedigno com o papel desempenhado pela chefia.

Etapa 5

Efetivação de *Workshop*; treinamento para gestores para avaliação de competências gerenciais e essenciais, realizado nas cinco regiões; repasse dos resultados da avaliação para orientar a elaboração do Programa de Desenvolvimento Gerencial que faz parte do projeto Desenvolver.

Na PRDF a oficina para capacitar servidores para a realização de avaliações gerenciais foi realizada no dia 23 de julho e contou com a participação de 43 servidores, a maioria gestores do nível tático da instituição.

A Oficina foi realizada pela coordenadora nacional do projeto na qual foram apresentados os conceitos norteadores da gestão por competências, como as três dimensões da competência: conhecimento (saber), habilidade (saber fazer) e atitude (querer fazer). Foi

destacado, ainda, a importância do *feedback* para o desempenho de atividades e para o trabalho em equipe.

Para fixar os conceitos apresentados, foi realizada uma dinâmica em grupos. Segundo um dos participantes, o novo modelo de gestão será positivo para o MPF, pois “com a implementação, os chefes terão um olhar diferente para a equipe, até porque eles também serão avaliados”.

Etapa 6:

Entrega do produto do projeto para orientar os subsistemas de gestão de pessoas. O Não-escopo é aquilo que não vai ser feito, mas que deve ser definido no início do projeto de modo a evitar falsas expectativas. Consiste no rol do que não compete equipe do projeto atender.

Assim, conforme a MINUTA DO PLANO DO PROJETO este não irá: (i) Desenvolver o projeto para todos os ramos MPU; (ii) Execução dos subprojetos que receberão insumos deste projeto.; (iii) Remuneração por competências; (iv) Mapeamento das competências profissionais técnicas.

4.3 Definição e Mapeamento das Competências Organizacionais e Humanas do MPF

Segundo Dutra (2008), definir com precisão as competências que a organização e a sociedade precisa é um fator indispensável para garantir a vantagem competitiva e para direcionar os investimentos em educação de uma organização.

Competências Organizacionais

No projeto do MPF, as competências organizacionais são classificadas em básicas e essenciais, sendo competências básicas as que todos os servidores precisam possuir e conhecer, enquanto as essenciais estão diretamente relacionadas ao negócio e à visão da organização.

A metodologia do projeto consistiu em realizar, por meio de um grupo de servidores representantes de unidades do MPF (PRDF, PRR1, PRR4 e com a Secretaria de Administração da PGR) o mapeamento das competências organizacionais e individuais.

A escolha dessas unidades para participar do projeto piloto teve como objetivo representar, por amostragem, a realidade das unidades do MPF espalhadas pelo país.

Para o mapeamento das competências organizacionais e individuais, foi realizado um levantamento, no âmbito, de documentos de reconhecido valor estratégico, quais sejam: (i) Mapa estratégico (missão, visão e valores); (ii) Diagnóstico estratégico interno e externo (Matriz *Swot*); (iii) Políticas internas; (iv) Objetivos estratégicos/organizacionais; (v) Indicadores de desempenho; (vi) Negócio da organização; (vii) Unidades de negócio; (viii) Painéis de contribuição de todas as secretarias; (ix) Fluxo dos processos de trabalho; (x) Pesquisa de clima organizacional; (xi) Regimento Interno; (xii) Lei n. 75/1993; e (xiii) Constituição Federal/1988.

Em seguida foi feita a classificação dos documentos por importância (baixa, média ou alta); escolhidos os documentos analisados; definidas as categorias; feita a análise e identificados indicadores para definir as competências relevantes.

A fim de preparar os servidores dessas unidades para efetuar o mapeamento das competências organizacionais e fundamentais a SGP realizou a Oficina 1 do Projeto, ministrada pelo professor Pedro Paulo Carbone.

Posteriormente a Secretaria de Gestão de Pessoas-SGP- da PGR, juntamente com as unidades piloto, realizou o mapeamento das competências organizacionais em setembro de 2013.

Após o mapeamento, as áreas de gestão de pessoas de todas as unidades do MPF e a equipe do projeto de Gestão por Competências realizaram entrevistas com os grupos focais para a convalidação das competências diagnosticadas. Esses grupos eram compostos pelos formadores de opinião indicados por seus pares em cada unidade das cinco regiões do país.

A indicação ocorreu mediante a realização de uma enquete cujo objetivo era conhecer as pessoas que são atuantes e têm uma visão crítica do órgão. Foi realizada via intranet entre os dias 4 a 8 de novembro de 2013. Os servidores participantes indicavam colegas de trabalho que fossem referências em liderança, motivação, capacidade de trabalho e outros aspectos.

Segundo o site do MPF, a formação dos grupos focais estimulou o debate e a discussão sobre os temas mais relevantes relacionados às competências mapeadas, buscando alinhar os dados do mapeamento à cultura, à prática e realidade da instituição, tornando as competências o mais fidedignas possíveis.

Esses grupos tiveram a responsabilidade de contemplar a realidade de todo o MPF e foram ouvidos durante o processo de convalidação das competências organizacionais, fundamentais e gerenciais.

Posteriormente, entre os dias 25 de fevereiro a 21 de março, a Secretaria de Gestão de Pessoas realizou entrevistas com os procuradores-chefes, os secretários nacionais, regionais e estaduais das unidades do MPF, a fim de identificar as competências organizacionais, fundamentais e gerenciais do órgão, tendo como base os trabalhos realizados pelos grupos anteriores.

Após esses procedimentos ficaram assim definidas as **competências organizacionais**, conforme se encontram no Dicionário de Competências: as competências pelas quais o órgão será avaliado pela sociedade. Originam-se diretamente da missão, da visão e dos valores organizacionais. Estão associadas aos objetivos estratégicos, e classificam-se em: (i) **Básicas**: as capacidades indispensáveis à organização para administrar com efetividade sua missão, associadas aos objetivos estratégicos; e (ii) **Essenciais**: as que se referem ao negócio do MPF e agregam valor e diferencial à instituição.

QUADRO 10 – Competências organizacionais do MPF

BÁSICAS	ESSENCIAIS
<p>Sustentabilidade</p> <p>Atuar de forma sustentável no seu modelo de gestão e atividade finalística, desenvolvendo ações de responsabilidade socioambiental, preservação do patrimônio histórico e da diversidade cultural</p>	<p>Capacidade de promover a justiça, a cidadania, o combate ao crime e à corrupção, e ser reconhecida, nacional e internacionalmente, como uma instituição de credibilidade.</p>
<p>Transparência</p> <p>Ser capaz de atuar com transparência por meio da ampla divulgação de informações relativas à atuação institucional e à execução orçamentária e financeira do MPF.</p>	<p>Defender, independentemente de provocação, a ordem jurídica e econômica, o regime democrático de Direito e os direitos sociais e individuais indisponíveis por meio de medidas judiciais e extrajudiciais.</p>
<p>Integração</p> <p>Ser capaz de estruturar-se como uma organização sistêmica, integrada e ágil</p>	<p>Capacidade de promover o alcance dos objetivos organizacionais por meio da busca contínua do aprimoramento das competências e das relações humanas de membros, servidores e demais integrantes do MPF</p>
<p>Efetividade</p> <p>Ser capaz de interagir com a sociedade de forma simples, clara e objetiva, fortalecendo a atuação do MPF em prol do interesse público. Defender, independentemente de provocação, a ordem jurídica e econômica, o regime democrático de Direito e os direitos sociais e individuais indisponíveis por meio de medidas judiciais e extrajudiciais.</p>	<p>Zelar para que os Poderes Públicos e os serviços de relevância pública respeitem os direitos assegurados pela Constituição Federal</p>

Fonte: Dicionário de Competências do MPF

Competências Humanas

Competências humanas foram definidas como os requisitos necessários para todos os servidores, independente do cargo, atuarem no MPF, compondo a base para todas as competências técnicas específicas demandadas para o exercício de cada cargo.

Para o MPF, segundo o 1º Relatório de Resultados Gestão por Competências, competência é aquilo que o servidor “entrega” para a instituição, aquilo que agrega valor para a organização e para o próprio indivíduo. Essa entrega é consequência da capacidade de desenvolver, mobilizar e aplicar conhecimentos, habilidades e atitudes diante das demandas no ambiente de trabalho.

As competências humanas do MPF se dividem em: (i) **Competências Fundamentais:** aquelas que todos os servidores devem possuir e; (ii) **Competências Gerenciais:** as que os gestores devem possuir para a consecução dos objetivos estratégicos da instituição. Aquelas que todos os gestores do MPF devem demonstrar, independentemente da sua área de atuação. **Específicas ou técnicas:** aquelas que descrevem comportamentos esperados para grupos específicos de servidores, em razão do cargo ou atividade que exercem ou área em que atuam.

O projeto de Gestão por Competências do MPF não contemplou o mapeamento das competências técnicas ou específicas, segundo a Minuta do Projeto, devendo ser realizada posteriormente.

As competências fundamentais e gerenciais seguem a técnica que divide a descrição em três partes: Ação + Objeto da Ação, Condição e Critério. A ação e o objeto é o comportamento esperado, a condição é meio pelo qual o comportamento deverá ser executado, e o critério é a qualificação pela qual a ação será avaliada (CARBONE, 2005).

O mapeamento dessas competências objetivava identificar as competências necessárias às atividades de gestão, supervisão e assessoramento nos diversos níveis do MPF – competências gerenciais, assim como as competências profissionais relevantes para exercício de atividades das carreiras de analista e técnico do MPU – competências fundamentais.

Segundo informações retiradas da intranet da PRDF foram convidados para participar deste levantamento os servidores que possuíam cargo de chefia.

Via *e-mail* foi enviado para eles um *link* para escolher, em um formulário eletrônico de múltipla escolha, 10 (dez) competências gerenciais e 10 (dez) competências profissionais.

Já a validação das competências organizacionais, fundamentais e gerenciais já mapeadas no projeto estratégico “Gestão de Pessoas por Competências” aconteceu com a participação de todos os servidores do Ministério Público Federal por meio de uma consulta na intranet iniciada em 19 de maio de 2014.

A consulta aconteceu por meio de formulário com a descrição das competências e de uma escala correspondente que variava de “irrelevante” a “muito relevante”.

Após a análise dos resultados da pesquisa a equipe técnica do projeto definiu a relevância de cada item e avaliou a pertinência de excluir competências que não foram classificadas como importantes para os participantes. Por fim foram assim definidas, segundo os quadros a seguir, nos quais encontram - se descritas as competências fundamentais (Quadro 7) e gerenciais (Quadro 8) estabelecidas pelo MPF:

QUADRO 11 – Competências Humanas Fundamentais do MPF

COMPETÊNCIA	DESCRIÇÃO
Administração do tempo	Cumprir as metas estabelecidas observando os prazos pactuados
Autodesenvolvimento	Desenvolver continuamente as suas competências, de acordo com o Plano de Desenvolvimento de Competências Individuais (PDCI) pactuado com o seu gestor
Comunicação	Prestar informações institucionais e administrativas de forma acessível, utilizando linguagem clara e meio adequado, e resguardando o sigilo necessário
Foco no cliente	Atender ao público interno e/ou externo, solucionando as demandas com cordialidade e agilidade
Foco no resultado	Executar o trabalho buscando o alcance de resultados efetivos, otimizando tempo e recursos disponíveis
Gestão do conhecimento	Compartilhar as boas práticas de trabalho, visando o desenvolvimento das pessoas para alcance dos resultados do MPF.
Qualidade do trabalho	Atuar com foco na qualidade e produtividade, buscando o equilíbrio entre esses fatores.
Relacionamento interpessoal	Agir com cordialidade perante os colegas, zelando pela manutenção de um bom clima organizacional
Trabalho em equipe	Atuar em equipe promovendo o diálogo, a cooperação, a integração e o compartilhamento de informações e conhecimentos necessários ao trabalho
Visão sistêmica	Exercer suas atribuições observando a interdependência dos processos de trabalhos

Fonte: Dicionário de Competências do MPF

QUADRO 12 – Competências Humanas Gerenciais do MPF

COMPETÊNCIA	DESCRIÇÃO
Comunicação	Repassar com tempestividade aos colaboradores as decisões administrativas que possam modificar os processos de trabalho ou impactar carreira e benefícios
	Incentivar o diálogo, a troca de ideias e o compartilhamento de conhecimentos, de forma a aprimorar o processo decisório
	Incentivar o diálogo, a troca de ideias e o compartilhamento de conhecimentos, de forma a aprimorar o processo decisório
	Realizar no mínimo uma reunião mensal para compartilhamento de informações relativas ao trabalho
	Promover o compartilhamento das informações e a celeridade do processo decisório, respeitando o fluxo formal da comunicação
Delegação	Responsabilizar-se pelas atividades delegadas a sua equipe, independentemente dos resultados obtidos.
	Orientar a atuação da equipe estabelecendo critérios de qualidade e prazo de entrega das demandas
	Desempenhar o papel de moderador das discussões, com o objetivo de colher a contribuição de todos os servidores e evitando a dispersão do foco da reunião.
	Priorizar a realização de reuniões por videoconferência quando é necessário envolver unidades externas, com o objetivo de otimizar recursos.

	Mensurar os indicadores de desempenho de sua área ou sua unidade, disponibilizando os dados de forma clara para a equipe e para o seu superior.
	Promover ações para o alcance dos objetivos estabelecidos para sua área ou sua unidade, utilizando ferramentas de gestão adequadas.
Domínio dos procedimentos e rotinas administrativas	Conhecer os processos de trabalho de sua área ou sua unidade e o impacto deles nas unidades relacionadas/parceiras
	Acompanhar sistematicamente as atividades existentes em sua área de atuação, avaliando com critérios técnicos necessidades de mudança ou interrupção de projetos ou processos de trabalho
Ferramentas de gestão	Planejar reuniões, estabelecendo objetivos, data, duração, participantes, local e pauta.
	Organizar e agendar as reuniões de trabalho com antecedência, comunicando aos interessados previamente, de forma a evitar interrupções do processo de trabalho e descontinuidade dos serviços.
	Conduzir as reuniões respeitando os objetivos, a pauta e o tempo planejado, bem como registrando as principais ideias e decisões tomadas.
	Promover um ambiente acessível e adequado, com equipamentos, materiais e mobiliário apropriados ao desenvolvimento das atividades de cada membro de sua equipe.
	Estimular o trabalho com foco em resultados, avaliando a possibilidade de flexibilidade na forma de o servidor organizar o seu trabalho.
	Promover a integração da equipe por meio da realização de confraternizações e de comemoração dos resultados do trabalho
	Realizar a ambientação de novos colaboradores, informando-os sobre as atividades das áreas, o que é esperado deles e as expectativas sobre seu desempenho
Gestão da mudança	Conduzir os processos de mudança sob sua responsabilidade, comunicando os resultados esperados e os benefícios a serem obtidos a todos os envolvidos
Gestão do clima	Manter um clima saudável no ambiente de trabalho, zelando pelas boas relações e por um ambiente físico adequado.
	Fomentar a participação dos servidores as ações relacionadas à qualidade de vida e saúde ocupacional.
	Promover a guarda e a organização física e virtual dos documentos referentes aos processos de trabalho da unidade, com vistas a agilizar a tomada de decisão.
	Incentivar os colaboradores a se desenvolverem de forma contínua, proporcionando oportunidades de formação, aperfeiçoamento e atualização.
Gestão do conhecimento	Estimular a visão sistêmica de seus colaboradores, promovendo reuniões e encontros para debater os processos de trabalho e mantê-los bem informados.
	Promover ações que incentivem o compartilhamento de informações e conhecimentos fundamentais aos processos de trabalho de sua equipe.
	Promover a atualização e manualização dos procedimentos e processos de trabalho.
	Distribuir as atividades equitativamente entre unidades e servidores, observando as atribuições, competências e evitando a sobrecarga de trabalho
	Estimular a superação dos desafios e o alcance dos resultados pactuados, zelando por um ambiente de trabalho saudável e produtivo.
	Identificar as alterações no comportamento e no desempenho dos servidores com vistas a realizar intervenções ou fazer os encaminhamentos necessários
Gestão do desempenho	Acompanhar a execução das atividades delegadas aos integrantes da equipe, fornecendo feedback sobre o desempenho deles bem como suporte necessário à execução das tarefas.
	Acompanhar a execução das atividades dos servidores integrantes da equipe, observando o cumprimento de metas e prazos estipulados.
	Identificar a adequação do perfil dos servidores às atividades exercidas, procurando desenvolvê-los nas competências necessárias ao trabalho e/ou propondo a relocação.
	Realizar a avaliação de desempenho dentro dos padrões normatizados, observando as competências e as entregas esperadas de cada servidor durante todo o período avaliativo.
	Formular quesitos consistentes ao demandar pareceres técnicos de sua equipe de trabalho.
	Atuar como disseminador de ideias e informações, trazendo pessoas de outras áreas do MPF para participarem de reuniões da equipe ou para contribuírem com ideias e sugestões.
Gestão do tempo	Organizar eficazmente o tempo de trabalho, seguindo o planejamento das rotinas estabelecidas, cumprindo compromissos e delegando atividades sempre que necessário.

	Dedicar tempo para o planejamento, a avaliação e a construção de propostas de melhorias das atividades sob sua responsabilidade
Gestão política	Manter uma rede de relacionamentos com outras unidades da instituição, de forma a coordenar os objetivos das unidades.
	Agir com equilíbrio diante de situações de crise e de tensão, zelando pelo bom clima no ambiente de trabalho
	Analisar tecnicamente as demandas superiores, posicionando-se em relação à viabilidade de execução delas.
	Mediar os conflitos de sua equipe, buscando soluções construtivas para as partes envolvidas.
	Antecipar-se a situações que possam se transformar em problemas, minimizando impactos indesejáveis na equipe e nos resultados da sua área de atuação.
Gestão pública	Zelar pelo bom uso do dinheiro público, buscando alternativas para reduzir as despesas desnecessárias e o desperdício de material.
	Aplicar a legislação referente à sua área, mantendo-se atualizado
Meritocracia	Estabelecer critérios claros e objetivos para a concessão de incentivos aos colaboradores.
	Reconhecer o bom desempenho dos servidores de acordo com o sistema institucional de incentivos.
	Aplicar os procedimentos estabelecidos em caso de descumprimento das normas ou de baixo desempenho dos colaboradores
Negociação	Negociar demandas conflituosas com pares, superiores e subordinados com transparência e apoiando-se em argumentos técnicos razoáveis e consistentes
Planejamento	Coordenar o planejamento definido, alinhando-o ao planejamento estratégico da organização.
	Priorizar as suas atividades, observando o grau de importância, a urgência e as expectativas do demandante.
	Elaborar indicadores para avaliar os resultados de sua área ou sua unidade.
	Planejar, executar e avaliar de forma efetiva e transparente o orçamento de sua área ou sua unidade.
Relacionamento interpessoal	Ouvir os colaboradores e pares, demonstrando interesse pelo assunto e valorizando a contribuição deles.
	Demonstrar abertura para receber opiniões e sugestões de melhoria relacionadas ao seu comportamento e às suas atitudes.
Tomada de decisão	Posicionar-se ativamente frente às decisões, defendendo a importância das atividades da área sob sua responsabilidade por meio de dados e argumentos técnicos.
	Tomar decisões administrativas com base em pareceres técnicos consistentes de sua equipe de trabalho.
	Estimular a participação dos servidores nas decisões, respeitando as características individuais.
	Utilizar critérios técnicos e argumentos consistentes, visando agilizar o processo decisório

Fonte: Dicionário de Competências do MPF

A definição das competências gerenciais e fundamentais representa a etapa final do trabalho sobre cargos e carreiras e orientarão os processos de avaliação, recrutamento, desenvolvimento, seleção, concurso público, desenvolvimento gerencial, entre outros.

4.4 Resultados positivos identificados e divulgados pelo MPF até o momento

Apesar da gestão por competência ainda está em um processo de implantação, segundo o site institucional o projeto em estudo tem proporcionado mudanças significativas e resultados positivos para membros, servidores e para a organização. Assim, dentre os benefícios de curto e médio prazos que já podem ser notados, o órgão destaca: (i) Os

processos de recrutamento e seleção interna para preenchimento de vagas nas diversas unidades; (ii) A criação do Banco de Talentos do MPF, que tem por objetivo diagnosticar ou levantar os conhecimentos e habilidades dos membros e servidores para serem aproveitados em atividades de tutoria, instrutoria interna e conteudistas de cursos presenciais e a distância; (iii) A implementação da avaliação gerencial cujo resultado irá subsidiar o planejamento das ações de treinamento e desenvolvimento gerencial a ser implementado a partir de 2015; e (iv) E o resultado mais imediato da Gestão por Competências é que, com as competências fundamentais definidas, é possível rever o atual sistema de avaliação de desempenho, para torná-lo mais transparente e objetiva.

Segundo o site institucional pretende-se oferecer aos avaliados todas as informações sobre o processo ao qual estão sendo submetidos, deixando-os consciente que a avaliação não visa à punição, mas à averiguação do desempenho dos servidores em função das atividades que exercem, das metas estabelecidas, resultados alcançados e do potencial de seu desenvolvimento.

De acordo com informações retiradas do site do MPF o órgão espera que a médio prazo, por meio do projeto de Gestão por Competências, seja possível mensurar as reais necessidades de aprimoramento nas ações de capacitação dos servidores de modo que cada um possa determinar a construção de sua carreira no MPF. O objetivo é melhorar as relações de participação e reconhecimento individualizado, contemplando os funcionários que se destacam na prestação dos serviços de uma maneira mais profissional e dedicada.

Além disso, por meio da implantação dessa abordagem de gestão será possível definir critérios de crescimento e mudança na carreira e incrementar o processo de seleção (concurso) com cursos de formação para identificar melhor o perfil de cada novo servidor e alocá-lo em áreas mais compatíveis com suas competências.

A Gestão por Competências no MPF permitirá maior integração e coerência das diversas áreas de gestão de pessoas; alinhamento da gestão de pessoas à estratégia da organização; otimização de investimentos em desenvolvimento profissional; aprimoramento de práticas gerenciais; e melhoria do desempenho no trabalho.

A ideia também é melhorar o desempenho organizacional, identificar as necessidades de treinamentos, reduzir a subjetividade na seleção e avaliação de pessoas, enriquecer o perfil dos membros e servidores, potencializando seus resultados e melhorar o relacionamento entre gestores e liderados. Isso tudo possibilitará uma melhoria do clima organizacional do MPF.

No que diz respeito aos servidores, o órgão espera que: (i) Os critérios de avaliação do servidor sejam mais coerentes com a função desempenhada; (ii) Garantir ao servidor

conhecimento dos seus pontos fortes e fracos e, assim, lhe permitir planejar o próprio desenvolvimento de forma mais eficaz; (iii) Lotação e movimentação de servidores de acordo com suas competências profissionais, possibilitando maior satisfação tanto das necessidades organizacionais quanto das profissionais.

Ao relacionar o modelo de gestão por competências desenvolvido pelo MPF com os modelos propostos por Carbone (2009) e Dutra (2008), percebe-se forte influência da metodologia proposta pelo primeiro. Isso se justifica tendo em vista que este foi contratado pelo órgão para alinhar os conhecimentos da equipe do projeto do MPF responsável pela coordenação do projeto sobre esse modelo de gestão.

Foi feito um recorte dos questionários, destacando as afirmações mais representativas das categorias criadas para este estudo ao mesmo tempo em que procurou-se analisar as falas das entrevistas quando encontradas em mais de 30% dos entrevistados, a fim de ter um indicador que garantisse a validade dos resultados.

4.5 Categoria profissional

QUADRO 13 – Subcategoria de análise ATRATIVIDADE

<i>Ambiente de trabalho, benefícios, estabilidade, realização, recompensas, reconhecimento, remuneração, satisfação, alinhamento de competências e interesses</i>		
ENTREVISTA NÍVEL ESTRATÉGICO	9 - O modelo de GPC implantado na PRDF tem garantido o alinhamento entre as expectativas pessoais/ profissionais do servidor e as necessidades organizacionais? De que forma?	26. Tem havido a busca da promoção e satisfação de suas expectativas e necessidades pessoais e profissionais com a adoção da gestão por competências? Como? Que estratégias o órgão tem utilizado para alocar os servidores de acordo com suas competências e interesses pessoais e profissionais?
	29 - Que estratégias foram desenvolvidas para tornar a PRDF um lugar atrativo para se trabalhar?	
QUESTIONÁRIO GESTORES	20. Ao receber um novo colaborador, procuro identificar suas competências para melhor aproveitá-las.	26. A rotatividade em meu setor decorre da busca por melhores remunerações e benefícios
	27. Os colaboradores sob minha responsabilidade estudam para concursos para outros órgãos.	
	17. A permanência no quadro da PRDF me possibilita o pleno alcance de meus objetivos profissionais e pessoais.	21. Meus conhecimentos, habilidades e atitudes foram levados em conta em minha alocação na ocasião do meu ingresso na PRDF.
	22. Encontro-me alocado em área na qual meus pontos fortes e minhas competências são bem aproveitados.	35. O valor que agrego à organização pelo trabalho que desenvolvo é reconhecido por ela.
	54. Observou-se significativa melhoria no clima organizacional da PRDF após a implantação do modelo de Gestão por Competências.	

Fonte: Quadro elaborado pela autora

Quando perguntados se o modelo de GPC implantado na PRDF tem garantido o alinhamento entre as expectativas pessoais/ profissionais e as necessidades organizacionais, a maioria dos gestores do nível estratégico respondeu que sim.

A respondente nº 01 disse que “Quando ele chega a gente pergunta o que gosta de fazer, qual a experiência dele. Só no caso de gabinete que não. O procurador é quem decide.”

Já quando perguntado se tem havido a busca da promoção e satisfação das expectativas e necessidades pessoais e profissionais dos servidores com a adoção da gestão por competências a mesma respondente respondeu que “Isso é a parte final, né? Quando você já tem tudo completo e atende...não chegamos ainda nesse estágio. Está tudo no começo. Será um estágio futuro”

Enquanto a respondente nº 04 afirmou:

em termos locais de PRDF eu acredito que sim. Existe, digamos, um comitê de qualidade de vida que as chefias participam e que estão empenhadas nessa questão da qualidade de vida. Já que não tem como alterar a questão da retribuição de outra forma. Com qualidade de vida [...]

Por outro lado, a respondente nº 01 vê que a forma de buscar a promoção e satisfação das expectativas e necessidades pessoais e profissionais dos servidores deve ser buscado mediante a alocação ao afirmar que:

Aqui na PRDF é mais fácil porque o órgão é pequeno. Todo mundo se conhece então a gente tenta colocar todo mundo onde quer. Claro que tem que ver o currículo e se a pessoa tem experiência naquilo. A gente conversa. Procura acompanhar a pessoa, vê se está gostando e se não está a gente muda na hora que é possível.

Em relação aos Gestores, quando questionados se, ao receberem novos colaboradores, procuram identificar suas competências para melhor aproveitá-las, todos responderam que o fazem na grande maioria (27%), quando não, na totalidade (73%) dos casos. Porém, a alocação nas áreas de competência dos colaboradores não aparenta ser suficiente, uma vez que 73% da rotatividade do setor decorre da procura por melhores remunerações e benefícios, enquanto 91% dos subordinados dos gestores questionados estudam para concursos para outros órgãos. Esses números demonstram que apenas a satisfação em trabalhar em sua área não é suficiente para evitar a rotatividade, uma vez que um número expressivo dos servidores está estudando para concursos de outros órgãos.

Já os Servidores, ao serem questionados sobre a possibilidade de terem pleno alcance de seus objetivos profissionais e pessoais enquanto na PRDF, 60% indicou dúvida (21%), incerteza parcial (27%) ou incerteza total (12%) de que isso será possível. Em relação ao aproveitamento de suas competências, há uma diferença significativa entre o afirmado pelos Gestores e pelos Servidores, uma vez que 41% afirmam que suas habilidades e atitudes não

foram levadas em suas alocações no momento de sua entrada no PRDF, apesar de que, quando analisados segundo o local de alocação atual, apenas 21% afirmam não serem bem aproveitados. Esses números e a evolução deles demonstram que, apesar dos Gestores tentarem fazer um bom uso das habilidades dos colaboradores, alocando-os onde podem ser bem aproveitados, nem sempre funciona, demonstrando que a percepção da gestão é diferente da percepção dos geridos, porém, segundo a indicação do questionário, com o passar do tempo, busca-se adequar a posição dos Servidores, alocando-os onde possam ser melhor aproveitados.

Fechando esse tópico, os Servidores respondentes dos questionários indicaram que, em cerca de 65% dos casos, o valor que este agrega à organização é reconhecido por esta e que a implementação do novo sistema de Gestão por Competência não gerou melhorias significativas no clima organizacional da PRDF.

QUADRO 14 – Subcategoria de análise CARGO/CARREIRA

<i>Atribuições, requisitos de ingresso, responsabilidades, promoção, progressão, meritocracia</i>		
ENTREVISTA NÍVEL ESTRATÉGICO	14 - Que critérios são usados para a progressão dos colaboradores nos respectivos cargos/carreiras? Houve alguma mudança após a implantação do modelo de GPC?	15 - As pessoas são promovidas e recompensadas levando em conta suas competências, os resultados de suas entregas? Há dificuldades para isso, quais? Na sua percepção, quais são os obstáculos para a implantação da meritocracia na PRDF?
	22 - Quando um cargo de coordenação, supervisão fica vago, como é ocupado? É realizada alguma seleção? O procedimento é sempre o mesmo ou ora usa-se uma estratégia, ora outra?	
QUESTIONÁRIO GESTORES	15. A indicação de colaboradores para a ocupação de cargos/ funções comissionados decorre de processo seletivo interno.	16. Ao indicar ou opinar sobre a escolha de colaboradores para a ocupação de cargos/funções de confiança, levo em conta suas competências individuais.
	31. A política de desenvolvimento e valorização de servidores adotada pela PRDF é satisfatória.	35. Questões pessoais influenciam as decisões pela nomeação/ exoneração de colaboradores para ocupação de cargos/ funções comissionadas.
QUESTIONÁRIO SERVIDORES	25. Estou satisfeito com a política de remuneração adotada pela PRDF.	26. Considero justos os critérios de promoção e progressão adotados na PRDF.
	48. A ocupação de cargos comissionados vagos na PRDF se dá por meio de processo seletivo interno.	58. Com a implantação do modelo de gestão por Competências na PRDF, ampliou-se o interesse dos dirigentes e demais gestores com o desenvolvimento de seus subordinados e com a preparação de sucessores.

Fonte: Quadro elaborado pela autora.

Quando perguntados se houve alguma mudança na forma de promover ou fazer a progressão na carreira após a implantação do modelo de GPC, praticamente todos os gestores do nível estratégico afirmaram que na atual conjuntura isso não é possível devido à legislação.

Como afirmou a respondente nº 06 “a promoção é uma coisa automática.” Alguns, como o respondente nº 02 e a respondente nº 03 lembraram que as funções de confiança, na PRDF, são usadas para recompensar servidores que se destacam no desempenho de suas atribuições. Nesse sentido, o respondente nº 02 disse que “As pessoas que se destacam, normalmente elas são lembradas quando há uma oportunidade. Obviamente, gostaríamos de atender até muito mais, mas não é possível. A principal dificuldade são vagas” “para recompensar na ocupação de algum cargo comissionado ou função de confiança.”, reiterou em outro momento da pesquisa, sendo acompanhado nesse posicionamento pelo respondente nº 03 “Eu acredito que nem todo mundo é recompensado da mesma forma. Até porque a única recompensa que nós teríamos, falando de remuneração seria cargo em comissão ou função de confiança.”

Na gestão por competências a progressão, a promoção na carreira deve ser resultado do mérito do profissional pelo seu empenho em se desenvolver, sua predisposição para assumir espaços ocupacionais de maior complexidade e seu esforço em gerar, efetivamente, valor para a organização.

Cabe à organização que utiliza essa abordagem de gestão tão somente ser capaz de identificar e acompanhar os profissionais, tomando as medidas cabíveis para que esse direito do trabalhador seja garantido.

Percebe-se que não existe flexibilidade na atual realidade do plano de carreira dos servidores, falta também objetividade e visão de futuro para motivar os funcionários (RIBEIRO E OLIVEIRA, 2002 *apud* VARGAS, 2012), assim os responsáveis pelas alterações necessárias nesses parâmetros precisam atentar para o fato de que toda a sociedade paga o preço por um plano de carreira que precisa ser atualizado, a fim de se adequar às necessidades de servidores e da sociedade e à realidade política, econômica, social e cultural reinantes.

Quando questionados sobre a forma utilizada para preencher um cargo de coordenação, supervisão quando este fica vago, os gestores do nível estratégico afirmaram que na PRDF tem sido utilizado processo seletivo. Algumas vezes, devido à especialização do cargo é contratado alguém de fora sem necessidade de passar pela seleção.

Quando questionado aos Gestores de nível tático, estes respondem que nunca (45%) ou quase nunca (18%) a indicação de colaboradores para a ocupação de cargos/funções comissionados decorrem de processo seletivo, indicando que o processo ocorre via indicação entre os colaboradores, sendo sempre levadas em consideração suas competências individuais.

Ao mesmo tempo, os gestores de nível tático consideram, em sua maioria, que a

política de desenvolvimento e valorização dos servidores é satisfatória, com 55% deles indicando que ela o é em sua maioria e 9% em sua totalidade. Enquanto isso, 72% acredita que, em algum nível, as questões pessoais influenciam sim a decisão pelos ocupantes dos cargos/funções comissionadas. Dessa forma, vê-se que não apenas as habilidades e conhecimentos, mas questões de nível pessoal servem para indicar um servidor a ocupante destes cargos.

No tocante aos Servidores, estes não estão satisfeitos com a política de remuneração adotada pelo PRDF, apresentando 40% total e 27% majoritariamente insatisfeitos com isso, ao mesmo tempo em que 12% acham totalmente injustos os processos de promoção e progressão adotados pelo órgão, 27% acham injusto em sua maioria e 25% ficam em dúvida quanto a sua justiça.

Enquanto 48% dos Servidores dizem que os cargos comissionados nunca (27%) ou raramente (21%) são ocupados mediante processo seletivo interno, 46% afirmam que não houve aumento nem diminuição do interesse dos dirigentes e gestores com o desenvolvimento de seus subordinados a partir da implementação do modelo de Gestão por Competências na PRDF.

Isso tudo indica que tal modelo de Gestão não influencia, não tem indicação significativa na indicação de possível ocupante de cargo em comissão ou função de confiança. A meritocracia não é ainda uma realidade no órgão, ainda não tem sido percebida por gestores do nível tático e demais servidores. Isso pode estar acontecendo pelo fato da seleção para ocupar os cargos vagos ser uma prática recente e não utilizada em todas as situações.

Acredita-se que o órgão precisa dar maior visibilidade a essa prática, quem sabe institucionalizando-a, possibilitando assim que os colaboradores percebam as oportunidades de crescimento e valorização que a instituição oferece de forma transparente e isonômica.

QUADRO 15 – Subcategoria de análise DESENVOLVIMENTO

Capacitação, treinamento, instrução formal, qualificação

ENTREVISTA NÍVEL ESTRATÉGICO	21 - Estão sendo feitos investimentos em cursos e instrução formal como graduação, especialização, dentre outros, para preparar os servidores para crescer na organização assumindo posições mais estratégicas? Essas oportunidades são oferecidas a todos os servidores que têm interesse ou para um grupo específico? O projeto despertou nos servidores alguma perspectiva de crescimento, levando-os a investir mais em cursos e instrução formal por acreditarem que poderão crescer na organização assumindo posições mais estratégicas?	27 - Após a implantação do Projeto houve aumento ou redução horas de ações de treinamento por servidor e no número de participantes? Os cursos oferecidos em 2014 consideraram as características, as expectativas e aspirações dos servidores ou apenas as necessidades organizacionais?
QUESTIONÁRIO GESTORES	19. Levo em conta os resultados constantes das avaliações de desempenho ao solicitar ações de capacitação para os meus colaboradores.	28. Considero o processo de avaliação de desempenho essencial para o gerenciamento das competências individuais dos colaboradores.
QUESTIONÁRIO SERVIDORES	33. A iniciativas de desenvolvimento têm contribuído positivamente para o comprometimento dos colaboradores com o trabalho.	
	27. Sinto-me estimulado a participar das ações de capacitação ofertadas pelo Órgão por entender o potencial de contribuição delas para o meu desenvolvimento profissional.	32. As ações de treinamento e desenvolvimento a mim ofertadas resultam das deficiências identificadas no meu desempenho profissional.
	34. Reúno as competências de que necessito para atuar no setor em que me encontro lotado.	40. Apesar de já ter cumprido todos os requisitos necessários à percepção do adicional de qualificação, continuo participando dos eventos de capacitação ofertados pela PRDF.
	50. Com a implantação do modelo de Gestão por Competências, a PRDF tem investido mais na oferta de eventos de formação e aperfeiçoamento mais atrativos e aderentes às necessidades do Órgão.	

Fonte: Quadro elaborado pela autora.

O servidor que, mesmo depois de ter feito os cursos para ganhar o adicional de qualificação, continua se desenvolvendo deixa transparecer que está realmente focado em se preparar para o desempenho de suas atribuições e sobre ele deve recair as ações de reconhecimento, deve ser ampliado o espaço ocupacional, do contrário o servidor pode se sentir desmotivado e buscar organizações que possam aproveitar suas competências e dar-lhe o devido valor.

Os gestores afirmam em 91% dos casos que levam em consideração os resultados das avaliações de desempenho para solicitar ações de capacitação equivalentes para seus colaboradores, 100% deles considera tais resultados para o gerenciamento das competências individuais dos colaboradores, entretanto, apenas 45% indicaram que as iniciativas de desenvolvimento dos colaboradores têm contribuído de forma significativa para o incremento dos resultados do setor, enquanto outros 45% afirmam ter dúvidas sobre essas contribuições e 9% afirma que estas são mínimas. Tais dados indicam que, por mais que os Gestores estejam

atentos às necessidades de melhoria de seus servidores e utilizem das avaliações de desempenho para promover ações adequadas de desenvolvimento deles, tais ações não têm se mostrado inteiramente eficazes ao melhorar o desempenho do setor.

Os Servidores sentem-se, em sua maioria (59%), muito estimulados a participar das ações de capacitação ofertadas pelo órgão por entender o potencial de contribuição destas para seu desenvolvimento profissional. Porém, ainda é grande o percentual de Servidores que não se estimulam com isso. Ao mesmo tempo, é pequena a porcentagem dos servidores que enxergam as ações de capacitação como resultado das deficiências identificadas em seu desempenho profissional (25%). Esse número provavelmente dá-se pelo fato de os Servidores em sua maioria acreditarem que reúnem as competências que necessitam na atuação do setor em que se encontram lotados (83%).

Em sua maioria, os Servidores demonstram que, após terem cumprido os requisitos necessários à percepção do adicional de qualificação, não continuam participando dos eventos de capacitação ofertados pela PRDF, de forma que apenas 41% dos Servidores questionados afirmou ainda continuar participando. Isso pode ter relação com a resposta apresentada ao se questionar se, com a implementação do sistema de Gestão por Competências, a PRDF estaria investindo mais na oferta de eventos de formação mais atrativos e aderentes à necessidade do órgão, onde 71% dos questionados indicaram que não houve mudança nesse tópico, ou que esta foi mínima. Dessa forma vê-se que existem dificuldades em duas frentes, são servidores que usualmente fazem apenas o mínimo necessário para se aperfeiçoar e um órgão que têm falhado em incentivar tal aperfeiçoamento.

Romper com as tradicionais ações de desenvolvimento podem ajudar a torná-las mais atrativas, conquistando a adesão dessa parcela significativa de servidores que não mais participam das atividades. Uma alternativa poderia se constituir de atividades como “...designações para novos cargos ou novos setores (rotação de cargos), estágios e participação em grupos de trabalho e comitês, conforme sugerido por (LANA; FERREIRA, 2007).

As autoras afirmam que promover ações de treinamento baseadas na experimentação prática, utilizando jogos de empresa e estudos de caso que enfoquem problemas organizacionais concretos é uma opção às antigas práticas de treinamento e desenvolvimento.

QUADRO 16 – Subcategoria de análise RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

<i>Concurso público, remoção, remoção interna, mobilidade, currículo, Banco de Talentos</i>	
ENTREVISTA	11 - Que estratégias foram adotadas pela PRDF para gerir e estimular o desenvolvimento

NÍVEL ESTRATÉGICO	das competências de seus colaboradores? Os servidores se apropriaram desses mecanismos? Utilizam?	
QUESTIONÁRIO GESTORES	46. Incentivo os servidores do meu setor a manterem seus dados atualizados no Banco de Talentos, a fim de que suas competências sejam melhor aproveitadas.	47. Incentivo a participação em concursos de remoção sempre que percebo a insatisfação dos servidores com as atribuições do setor ou neles identifique um melhor potencial de aproveitamento em outros setores.
QUESTIONÁRIO SERVIDORES	14. Mantenho meus dados atualizados no Banco de Talentos.	19. Quando me inscrevo em concurso de remoção, geralmente, sou atendido.
	33. As competências acumuladas pelos servidores em sua vida profissional são ponderadas nos critérios que norteiam os processos de mobilidade interno na PRDF.	37. Os servidores da PRDF são incentivados a participarem do concurso de remoção interna num esforço por conciliar as necessidades organizacionais aos interesses profissionais dos servidores.

Fonte: Quadro elaborado pela autora.

Na pergunta sobre que estratégias a PRDF adotou para gerir e estimular o desenvolvimento das competências de seus colaboradores, a respondente nº 01 destacou as atividades de treinamento e desenvolvimento: “a gente faz cursos, oferece treinamentos para eles. Mas poucos participam. São sempre os mesmos. Um percentual de 30 a 40% participa, acho.”

Nessa mesma linha foi o respondente nº 04 “Eu não sei se é o caso, mas assim, no final do ano passado a coordenadora de administração encaminhou um formulário pras chefias informarem quais os cursos que queriam...é fazer este ano, né. Eu não sei se isso seria uma estratégia, um incentivo pra melhoria.”

Já a respondente nº 07 acredita que isso ainda será realizado ao afirmar: “Então, como a gente tá na fase da aplicação da avaliação gerencial nós ainda teremos o primeiro escopo de *gap* aí, do que está faltando em relação aos gerentes e pretende-se com isso implementar um programa gerencial na instituição.”

Nenhum dos entrevistados do nível estratégico referiu-se ao Banco de Talentos ou Recrutamento Interno como estratégias / instrumentos para gerir por competências, até que a entrevistadora entrevistou.

O objetivo dessa pergunta era levar os gestores a falar das ferramentas (projetos) que têm vinculação como o PGC, mas eles não fazem essa relação no discurso, apesar da PRDF utilizar esses instrumentos, como se percebe quando na entrevista perguntamos sobre eles.

Ao ser questionado sobre esse assunto o respondente nº 02 disse: “A gente fez alguns encontros presenciais com os gestores, com os servidores para que pudesse ter uma ideia correta acerca do assunto”. Mas, ao ser inquirido sobre o Banco de Talentos ou Recrutamento Interno, afirmou:

Sim. Nós utilizamos. Recentemente a gente fez uma seleção para a Assessoria Jurídica para assessor chefe que a gente utilizou tanto o Banco quanto...para fazer esse recrutamento e acabamos fazendo um recrutamento internamente... são instrumentos que a casa tem e que demonstra, desde que começamos já fizemos duas seleções, nesse sentido, pra ocupação de chefia de lideranças importantes dentro da casa por meio do recrutamento interno. Utilizando o recrutamento interno.

Na mesma linha seguiu a respondente nº 03: “No geral a gente tem o sistema de avaliação por desempenho, do desempenho, que a gente mudou agora de avaliação. Antes quem avaliava era só a chefia e a pessoa se autoavaliava e hoje é uma avaliação 360° existe toda aquela rede: chefia, os próprios pares, os subordinados. Então houve essa diferença da avaliação. E... qual foi a pergunta mesmo? E outro é exatamente a capacitação também, direcionar a capacitação. Inclusive no perfil do servidor para determinados setores. Informalmente. Não existe nada formal, mas informalmente a Coordenadoria de Gestão de Pessoas, informalmente que faz esse intermédio junto com as chefias, secretário estadual, Procurador-Chefe para lotar os servidores nos setores segundo o perfil de cada um.

Não foi ainda implantado a avaliação 360° na PRDF. A respondente se referiu à avaliação gerencial que ocorreu na unidade a fim de testar esse sistema de avaliação.

Arguido se o Banco de Talentos e o Recrutamento Interno são ferramentas para o sistema, respondeu que “também”, mas “não tanto”, considerando os aspectos culturais que traz implícitos. Argumenta-se que:

Os servidores não tem interesse em preencher o Banco de Talentos. E acredito que tem até uma resistência da chefia para que o funcionário preencha para que ele não coloque um talento que seja escondido e seja depois levado para outro órgão porque precisa daquele talento naquele outro órgão. E o Recrutamento interno ele tem servido bem porque a gente faz a remoção interna. Sempre quando acontece uma remoção externa, a nível nacional a gente faz uma remoção interna no próprio setor justamente para lotar as pessoas conforme suas competências. E até quando existe algumas funções, algumas chefias que ficam disponíveis a gente faz esse recrutamento interno. Coloca a disposição dos próprios servidores da casa.

Em relação aos Gestores setoriais, 54% incentivam seus colaboradores a manterem seus dados atualizados no banco de talentos da PRDF, a fim de que suas competências sejam melhores aproveitadas, mas 36% o fazem no mínimo ou simplesmente não o fazem.

Entretanto, 54% deles incentivam a participação de seus colaboradores em concursos de remoção quando percebem suas insatisfações com o setor ou quando identificam um melhor potencial de aproveitamento em outros setores.

Isso demonstra que a maioria dos Gestores se preocupa com a satisfação de seus colaboradores, dando preferência que estes busquem um lugar que o satisfaça em suas vocações profissionais, que suas competências sejam adequadas aos fins institucionais que

tenham atribuições e responsabilidades de acordo com seu potencial.

4.6 Aspectos Comportamentais

QUADRO 17 – Subcategoria de análise AUTODESENVOLVIMENTO

<i>Autogestão, valorização, crescimento, ampliação do espaço ocupacional, compreensão de critérios para promoção</i>		
ENTREVISTA NÍVEL ESTRATÉGICO	10 - Após a participação em eventos de capacitação, novos desafios e responsabilidades são atribuídos aos colaboradores ou permanecem cumprindo as mesmas atribuições? A ampliação do envolvimento dos colaboradores capacitados é cobrada de seus superiores imediatos?	23 - Os servidores têm conhecimento do perfil exigido para exercício das atribuições específicas de sua lotação, das competências definidas e das metas a alcançar?
QUESTIONÁRIO GESTORES	42. Oportunizo aos colaboradores sob minha responsabilidade o desenvolvimento de competências gerenciais.	45. Após a participação em eventos de capacitação, novos desafios e responsabilidades são atribuídos aos colaboradores.
QUESTIONÁRIO SERVIDORES	18. Possuo pleno conhecimento das competências organizacionais e humanas necessárias ao cumprimento da missão institucional da PRDF.	20. Identifico-me com os objetivos do setor no qual atuo.

Fonte: Quadro elaborado pela autora

No que diz respeito ao autodesenvolvimento do servidor, à ampliação de seu espaço ocupacional após ele passar por um processo de capacitação, a maioria dos gestores representantes do nível estratégicos respondeu que os servidores são capacitados para desenvolver as atividades que já executam.

A exceção foi o respondente nº 02, ao afirmar que:

A ideia da capacitação é... teoricamente, pelo menos, é... não só para ele desenvolver novas atribuições. É para aprimorar aquelas que ele já desenvolve e trazer novas ideias para a unidade. E a gestão por competências também vai buscar isso, fazer com que o líder desse servidor permita que ele insira novas ideias na unidade em que ele trabalha. No setor onde ele trabalha, quiçá na unidade como um todo. Essa é a ideia.

Quanto ao conhecimento por parte dos servidores do perfil de cada cargo, a maioria acredita que sim, já que os servidores são nomeados por concursos públicos e a lei discrimina as atribuições dos cargos a serem ocupados.

Em relação a este tópico, os Gestores também responderam positivamente aos questionários, onde 83% responderam que oportunizam de forma plena o desenvolvimento de competências gerenciais aos colaboradores sob suas responsabilidades, enquanto os outros 27% responderam que o fazem em sua maioria, mas não em sua totalidade.

Quanto aos Servidores da Procuradoria, vê-se um cenário diferente, uma vez que apenas 13% julga possuir a totalidade o conhecimento das competências necessárias ao

cumprimento da missão institucional do órgão, enquanto 38% acredita possuí-lo a maioria destes, porém, 35% julga possuir pouco ou nenhum deste conhecimento e outros 13% se apresenta indeciso quanto a este item, mostrando que, diferentemente do que os gestores acreditam, o fato de os servidores serem nomeados por meio de concursos públicos não significa que estes tenham as competências necessárias para a execução das funções a eles designadas.

No tocante a identificação com o setor de atuação, vê-se um posicionamento mais positivo, apresentando 81% se identificando de forma parcial (31%) e de forma total (50%) com este. Tal resultado pode ser reflexo da atuação do sistema de identificação e alocação de talentos em suas áreas de atração.

QUADRO 18 – Subcategoria de análise CULTURA ORGANIZACIONAL

<i>Comportamento, costume, atitude, procedimentos, práticas</i>		
ENTREVISTA NÍVEL ESTRATÉGICO	16 - Houve mudanças políticas e estruturais na área de RH com a implantação do modelo de GPC? Qual a importância dessas mudanças para a consolidação do modelo?	24 - Como funcionavam os subsistemas de RH antes da implantação do projeto? Que mudanças ocorreram? Que ganhos foram percebidos?
QUESTIONÁRIO GESTORES	44. A implantação do modelo de Gestão por Competências trouxe mudanças expressivas na cultura organizacional da PRDF.	30. As competências necessárias ao desempenho das atribuições setoriais são claramente definidas e periodicamente revistas
QUESTIONÁRIO SERVIDORES	29. O modelo de gestão por competências vem promovendo mudanças positivas no cotidiano organizacional da PRDF, sobretudo no que toca à sua política de valorização dos seus servidores.	51. Com a implantação do modelo de Gestão por Competências, resultados adquiriram prioridade frente aos procedimentos.

Fonte: Quadro elaborado pela autora.

Segundo os respondentes do nível estratégico, houve mudanças estruturais na área do RH. Antes o setor era uma divisão ligada à Coordenadoria de Administração e passou a ser uma coordenadoria ligada diretamente à Secretaria Estadual, área responsável pela gestão administrativa da PRDF.

Para o respondente nº 05 houve algumas mudanças, não nos subsistemas, mas na forma de proceder. Como exemplos ele diz que:

[...] a solicitação de férias agora é automática não precisa preencher formulário, assinar nada, é... a aprovação de treinamentos para fins de avaliação de competências também está automático não precisa assinar nada, não precisa mandar certificado para o DRH nada disso, então assim teve melhoras mesmo.

Já para a respondente nº 03:

a única mudança que a gente percebeu assim, nitidamente, foi a questão como avaliar. Mas, como eu te falei a gente ainda não tem um resultado disso ainda. Mas a forma como se avalia foi aquela que a gente percebeu uma diferença maior.

Os Gestores, em sua maioria (55%), ficaram indecisos sobre a existência de mudanças expressivas na cultura organizacional da PRDF por conta da implantação do modelo de Gestão por Competências, enquanto 18% opinaram que este trouxe algumas mudanças e outros 18% responderam que não trouxe mudanças, concordando com o respondente nº 3 dentre os componentes do nível estratégico, demonstrando pouca ou nenhuma mudança nesse aspecto.

No tocante à definição das competências necessárias ao desempenho e atribuições setoriais e sua revisão, os Gestores apresentam certa indefinição. Enquanto 18% afirma que tais competências são claramente definidas e periodicamente revisadas, a mesma porcentagem afirma ter dúvidas sobre esta afirmação, 36% dizem que a clareza é majoritária, apesar de não total, assim como as revisões, enquanto 27% dos questionados opinam que tanto a clareza das competências quanto suas revisões são mínimas.

Entretanto, ao considerarmos que nenhum dos Gestores questionados discordou completamente da clareza e revisão periódica das competências, acredita-se que os responsáveis por determinar e revisar estas dão importância desigual aos setores, possivelmente dando ênfase maior aos que possuem uma maior necessidade de atualização periódica nos procedimentos internos.

No tocante à visão dos Servidores, este tópico optou por dar importância à opinião destes em relação a promoção de mudanças positivas no cotidiano organizacional por intermédio do modelo de Gestão por Competências, dando ênfase na política de valorização dos servidores. Nesse ponto, pode-se depreender que apenas a minoria vê as mudanças como positivas, sendo que 19% as achou majoritariamente positivas e apenas 2% completamente positivas. Porém, apesar de 38% ficaram indecisos sobre a positividade destas mudanças, 40% acreditam que estas são pouco (21%) ou nada (19%) positivas.

Isso demonstra que os Servidores, em sua maioria, não conseguem ver essas mudanças trazidas pelo sistema de Gestão por Competências, tampouco acreditam que este promove uma maior valorização dos Servidores. Conclui-se assim que o projeto gestão por competências não promoveu até o momento mudanças significativas na cultura da PRDF. Assim a alocação da maioria dos servidores segundo suas competências já era praticado no órgão antes desse modelo de gestão o que denota uma certa atualidade da área no que diz respeito a essa abordagem de gestão.

Ao serem questionados sobre a priorização dos resultados frente aos procedimentos após a implantação do modelo de Gestão por Competências, os Servidores demonstraram um posicionamento duvidoso em relação a esta priorização ser majoritária ou minoritária, uma

vez que 50% apresentou expressamente essa indecisão, ao mesmo tempo que 25% opinaram que esta priorização é mínima (13%) ou nenhuma (12%) e outros 25% responderam que esta seria majoritária (21%) ou total (4%). Assim, pode-se depreender que há uma dúvida generalizada em relação à concretização da citada priorização.

Na gestão por competências o foco são os resultados, não os procedimentos. Isso significa que a preocupação deixa de ser com detalhes relacionados a horários de entrar, sair, obediência a formas preestabelecidas de fazer, mas quanto foi gerado de satisfação para os clientes internos e externos com a execução.

Fatores como pontualidade e assiduidade, dentre outros, indicam somente que o subordinado foi disciplinado, mas acrescentam pouquíssimo no que diz respeito à verificação do desempenho efetivamente atingido. Devendo, portanto, se priorizar indicadores que demonstrem o “...valor agregado, que representa a contribuição oferecida ao alcance dos objetivos da organização” (LANA; FERREIRA, 2007).

QUADRO 19 – Subcategoria de análise **RELAÇÕES INTERPESSOAIS**

<i>Relacionamento, feedback, comunicação, subordinação, estímulo</i>		
ENTREVISTA NÍVEL ESTRATÉGICO	12 - Quanto à avaliação de desempenho, há feedback sobre os resultados ou apenas o preenchimento de formulários? Quem é responsável por dar feedback ao colaborador sobre seu desempenho? É permitido aos subordinados avaliarem seus superiores?	13 - Explique como funciona a avaliação gerencial na PRDF. Porque apenas servidores com FC ou CC puderam participar?
QUESTIONÁRIO GESTORES	18. Discuto os resultados alcançados nas avaliações individuais de desempenho com cada um dos colaboradores sob minha responsabilidade.	23. Discuto com meu superior hierárquico o desempenho individual dos colaboradores sob minha responsabilidade.
QUESTIONÁRIO SERVIDORES	30. Mantenho um diálogo aberto com meu superior sobre o meu desempenho funcional e com ele pactuo metas de desenvolvimento profissional com base nas lacunas de competência observadas.	53. Percebo que a implantação do modelo de Gestão por Competências pela PRDF proporcionou melhorias ao relacionamento que mantenho com meu superior imediato.

Fonte: Quadro elaborado pela autora.

No que diz respeito à avaliação de desempenho, os gestores do nível estratégico afirmaram que os gestores costumam conversar com seus subordinados sobre a avaliação de desempenho. No entanto, não souberam responder se é uma prática comum a toda a unidade ou procedimento de alguns setores. Superiores hierárquicos não são avaliados pelos subordinados, salvo na avaliação gerencial, aplicada como uma das etapas do projeto.

Em relação aos Gestores, o questionário apontou que a maioria discute parcial (36%) ou totalmente (36%) os resultados das avaliações individuais de desempenho com seus colaboradores, apresentando, ainda, apenas um questionado (9%) que nunca faz tal discussão e outros dois (18%) que apresentaram indecisão frente a este questionamento. Ao mesmo tempo, uma maioria expressiva (82%) dos questionados sempre ou quase sempre discutem com seus superiores hierárquicos o desempenho dos colaboradores a eles subordinados. Tal comportamento demonstra que há muita troca de informação entre os níveis hierárquicos da PRDF relacionada ao desempenho individual dos Servidores, de forma a dar um *feedback* tanto para os servidores em relação a execução de seus serviços, quanto aos gestores técnicos.

Na ótica dos Servidores, a visão anterior da discussão de seus desempenhos individuais com seu superior se repete em partes, onde 44% dos questionados afirmam que, na maioria dos casos, mantêm um diálogo aberto com seu superior sobre seu desempenho funcional e na busca de metas de desenvolvimento profissional por meio das lacunas de competência observadas, e 21% afirmam que tal diálogo sempre ocorre. Porém, 25% afirmam que tal diálogo só ocorre na minoria dos casos (10%) ou mesmo nunca ocorre (15%). Assim, é possível afirmar que, apesar uma expressiva parcela de servidores ter a oportunidade de melhorar sua atuação individual via *feedback* de seus superiores, um em cada quatro nunca ou quase nunca possuem a mesma oportunidade.

Além disso, por meio do questionamento seguinte, pôde-se perceber que 44% dos questionados acreditam que o relacionamento mantido por seu superior imediato manteve-se mesmo após a implantação do modelo de Gestão por Competência, nem piorando nem melhorando, ao mesmo tempo em que 28% acreditam que melhorou em grande parte (27%) ou em sua totalidade (2%) e outros 26% veem que esta melhora foi mínima (13%) ou inexistente (13%), de forma que, ao que se vê, as discussões citadas no parágrafo anterior, em média, mantiveram-se iguais às de antes da implementação do modelo de Gestão por Competências.

Mais uma vez constata-se a pouca influência do projeto gestão por competências nas relações interpessoais. A PRDF já mantinha entre suas práticas a existência de comunicação entre gestores e subordinados, demonstrando assim que o projeto poderia tornar-se mais arrojado, avançando para outras variáveis envolvidas em um sistema de gestão por competências que não fizeram parte do escopo do projeto.

QUADRO 20 – Subcategoria de análise PARTICIPAÇÃO

<i>Autonomia, iniciativa, delegação de competências, desconcentração de poder, envolvimento no processo decisório</i>		
ENTREVISTA NÍVEL ESTRATÉGICO	6 - A PRDF participou do Projeto desde seu início em 2013? Em que consistiu essa participação?	7 - Os colaboradores da PRDF foram envolvidos na concepção e implantação do modelo de Gestão por Competências, adotado pela PRDF? Como?
	8 - O(a) Senhor(a) acredita que a implantação do modelo de GPC tenha contribuído para o incremento no grau de autonomia dos colaboradores na PRDF?	
QUESTIONÁRIO GESTORES	41. Concedo aos colaboradores sob minha responsabilidade liberdade para sugerirem métodos alternativos para o desenvolvimento das tarefas do setor.	43. Os colaboradores do meu setor foram amplamente esclarecidos sobre as implicações do modelo de Gestão por Competências previamente à sua implantação.
QUESTIONÁRIO SERVIDORES	9. Participei da concepção e implantação do projeto de Gestão por competências do MPF (indicação de pessoas para compor grupos focais; mapeamento, definição e ou validação das competências; cursos, oficinas e, ou palestras presenciais ou online).	13. Tenho autonomia para tomar decisões e liberdade para apresentar sugestões a meu chefe.
	15. Com a implantação do modelo de gestão por Competências na PRDF, ampliou-se a participação dos servidores na definição das metas setoriais.	

Fonte: Quadro elaborado pela autora.

Foi feita pergunta aos gestores do nível estratégico da PRDF sobre a participação da unidade na concepção e implantação do projeto. Com exceção do respondente nº 01, que não fazia parte do quadro de pessoal, todos os entrevistados afirmaram que a PRDF participou como unidade piloto desde o início.

Mas apenas o respondente nº 02 e o respondente nº 07 souberam dizer o que significava a participação como unidade piloto. Para o respondente nº 02 “Participar do projeto piloto significa servir de amostra pra implementação e servir como modelo para as demais unidades”, enquanto, para o respondente nº 07, ser unidade piloto implicava a execução de determinadas atividades do projeto.

Nenhum dos respondentes soube dar detalhes sobre como foi, de fato, a participação da unidade. Para o respondente nº 03, o projeto “[...] foi implantado aqui aos poucos pra que fossem sentindo como que os servidores iam reagir” e a respondente nº 04 respondeu que “[...] logo que lançou, no início, nós fomos os primeiros que participamos (sic). Foi um encontro. Não me lembro, eu acho que foi uma semana, três dias que teve num (sic) hotel [...]”. Já o respondente nº 05 declarou “Desde o início. Acredito que sim. Assim, sobre o projeto gestão por competências quem pode falar melhor é a DRH, a Coordenadoria de Gestão de Pessoas...” e a respondente nº 06 afirmou “Eu participei acho que duas vezes das oficinas...acho que foram duas vezes.”

Já quando perguntados sobre a participação dos servidores, o respondente nº 02 respondeu que sim: “A gente teve muita divulgação é [...] Pessoalmente alguns servidores, alguns gestores foram envolvidos. Dois servidores, no mínimo, de cada área foram treinados e, no geral, houve uma ampla divulgação dentro da unidade”; o respondente nº 03 “Então, o projeto ainda é muito recente. A participação dos servidores eu não estou vendo assim maciçamente não”; o respondente nº 05 afirmou que “Houve envolvimento dos gestores e servidores como consultados, tal... mas eles não participaram do projeto em si. Entendeu? Eles eram público-alvo do projeto”. Já a respondente nº 07 voltou a destacar a participação dos servidores na escolha dos grupos focais e validação das competências.

Somente a respondente nº 07 deu detalhes sobre a participação por meio de grupos focais, entrevistas com secretários nacionais e procuradores-chefes, oficinas *online* e presencial, definição e validação das competências organizacionais e humanas fundamentais e gerenciais via *intranet*.

Segundo ela “[...] pós validação das competências, nós tivemos oficinas em todas as unidades do Brasil. O grupo do projeto viajou pra sensibilizar pra (sic) importância desse novo modelo de gestão.”

No que diz respeito ao fato do projeto ter proporcionado incremento na autonomia dos servidores, apenas dois respondentes do nível estratégico afirmaram ter percebido aumento desta, enquanto outros dois afirmaram que o projeto é muito recente para efetuar esse tipo de mudança.

No que diz respeito aos Gestores do nível tático, todos (100%) dão plena liberdade para que seus colaboradores apresentem sugestões de métodos alternativos para o desenvolvimento das tarefas do setor, porém, nenhum gestor (0%) forneceu pleno esclarecimento aos Servidores sobre as implicações do sistema de Gestão por Competências previamente à sua implantação e apenas um (9%) respondeu que esclareceu a maior parte do sistema, enquanto 45% esclareceu minimamente e 18% não deu qualquer esclarecimento. Isso demonstra que a implementação deste sistema não foi optativa, não deixando margem para os Servidores darem uma opinião concreta antes de sua prática.

Do ponto de vista dos Servidores, muito poucos (13%) participaram de forma ativa na concepção e implantação do projeto de Gestão por Competências, enquanto 58% não tiveram qualquer participação e 8% participaram de forma mínima e nenhum (0%) participou de forma plena.

Nota-se que apesar das estratégias utilizadas pelo MPF para envolver os servidores no Projeto Gestão por Competências (entrevistas com gestores, grupos focais, oficinas, etc.) estes não se sentem participantes do projeto, devendo o órgão rever essas estratégias.

Quanto à autonomia dos servidores, vê-se um resultado diferente do apresentado pelos gestores quando se trata da autonomia e liberdade para apresentar sugestões à chefia imediata, mostrando que 84% possuem liberdade majoritária (42%) ou total (42%), porém, 16% apresentaram tal liberdade de forma parcial (6%), mínima (8%) ou nenhuma (2%), além disso, cerca de 50% responderam que tal situação não é nova, uma vez que eles dizem não ter havido mudança significativa nesta situação após a implantação do sistema de Gestão por Competências.

Conclui-se assim que também neste quesito o projeto não promoveu mudanças. É fato que na gestão por competências maior autonomia é dada às pessoas. A elas é dado permitido participar das decisões, modificar processos, agregando valor aos mesmos. Se tal autonomia não foi aumentada com a implantação da gestão por competências é preciso adequar o modelo desenvolvido a fim de que esta seja ampliada.

4.7 Aspectos relacionados ao projeto

QUADRO 21 – Subcategoria de análise PROJETO

<i>Inovação, adequações, aperfeiçoamento, abrangência, dificuldades</i>		
ENTREVISTA NÍVEL ESTRATÉGICO	17 - Consegue identificar pontos que careçam de aperfeiçoamento no modelo de GPC recém-implantado? Como imagina que possam ser estes equacionados? o que estaria dificultando a efetivação do modelo?	20 - Esse modelo de gestão compreende todos os níveis organizacionais da PRDF ou os investimentos estão sendo feitos em um nível específico?
	30 - O(a) Senhor(a) considera inovador o modelo de GPC implantado? Em que sentido?	
QUESTIONÁRIO GESTORES	34. O modelo de gestão por competências adotado pela PRDF corresponde às expectativas de gestores e servidores e deve ser replicado nas demais unidades do MPF.	
QUESTIONÁRIO SERVIDORES	56. Percebo que a implantação do modelo de Gestão por Competências pela PRDF proporcionou maior clareza aos processos de trabalho do Órgão.	

Fonte: Quadro elaborado pela autora.

Para a pergunta sobre que pontos do projeto implantado pelo MPF careciam de aperfeiçoamento, os respondentes nº 02 e nº 03 destacaram a avaliação gerencial como um ponto a ser melhorado.

A respondente nº 03 afirmou:

Eu acredito que tem sim alguns pontos não sei se essa avaliação 360° seria o ideal porque essa questão da avaliação seria ideal se fosse os resultados que saíssem dela fosse posto em prática. Mas pelo que estou vendo não são. .. A questão cultural que ainda existe uma resistência para se fazer: como o meu subordinado vai me avaliar, meu par vai me avaliar. Existem pares, por exemplo, aqui na Coordenadoria de Gestão de Pessoas e na Coordenadoria Administrativa são coordenadorias totalmente distintas que elas não têm contato, não tem relação. A não ser de Coordenadoria de Gestão de Pessoas que a Coordenadoria Administrativa precisa, mas assim não tem como a CGP avaliar a CA.

O respondente nº 05 destacou “Eu ainda não tenho como avaliar isso porque, para mim, o modelo ainda é muito recente e o meu envolvimento com o projeto é muito superficial não tem como avaliar isso, né?”, concordando com ele o respondente nº 01 “Deve ter, mas, como é muito recente, não dá para falar. Só com o tempo que eles aparecerão e serão corrigidos. Até agora só tivemos essas duas coisas que te falei, a palestra e a avaliação.”

No que diz respeito à abrangência do projeto, a que níveis estão direcionados os investimentos tanto o respondente nº 01, nº 03 quanto o nº 07 disseram que estão voltados para o nível gerencial. Segundo da respondente nº 07 “A ideia é que ele seja implementado em todos os níveis. A gente iniciou pelo gerencial.”

Já o respondente nº 03 afirmou “... são todos os níveis. Até aquele servidor que não tem nenhuma chefia até o nível gerencial. Ele só não abarca membros, por enquanto, porque vai ter e terceirizados, estagiários. Mas em termos de servidor, sim.” Sendo acompanhado pelo respondente nº 05 “Tá em todos os níveis, tá em setores, coordenadorias, divisões na PRDF, tá também nas secretarias nacionais, na PGR, nas unidades. Eu acho que o único local que ainda está, não foi alcançado são os gabinetes (área fim do órgão) eu imagino.”

Quando perguntados se consideram inovador o modelo de gestão implantado, os respondentes consentindo, com algumas considerações e ressalvas, como a seguir apresentado:

(...) ainda não dá para ver porque tá muito recente (...) (Respondente 1).

Dentro do MPF, sim. No sentido de possibilitar a participação. (...) a possibilidade de você poder pensar nas competências na hora de preencher um cargo(...) (Respondente 2).

(...) Pra Administração Pública sim. (...) (Respondente 3).

(...) para a Administração Pública (...) eu acredito que seja uma inovação sim. Até o próprio planejamento estratégico, a modernização estratégica do MPF ela é inovadora e tem até servido de modelo para muitos outros órgãos (,,) (Respondente 4).

(...) não ficou claro pra mim que houve uma influência do Projeto Gestão por Competência nesse ponto aqui na PRDF. Que ele chegou e mudou aqui e estabeleceu um regime de gestão (...). Eu não vi isso. Mas a gestão atual, ela tem sido inovadora, tem feito essas propostas de melhoria do clima organizacional, a avaliação da pesquisa de clima organizacional contar ponto pra poder definir projetos que possam ser desenvolvidos, melhorias... as propostas de projetos a maioria tem sido muitas boas, muito ativas a sugestão. (Respondente 5).

Não sei te responder porque eu não passei não, não passei por outras experiências. Eu não sei ti responder se é inovadora ou não. (Respondente 6).

(...)houve a participação das pessoas pra que o projeto acontecesse. (...) não foi feito por uma consultoria. (...)está sendo implementado aos poucos pra que as pessoas internalize mesmo a ideia. (...)começou pela área gerencial que é uma área formadora de opinião da casa, então você traz um olhar diferenciado que o gestor não mais vai puni-lo, mas desenvolvê-lo para desenvolver pessoas, que é a síntese do modelo de gestão em si. (,,) (Respondente 7).

Quando perguntados se o novo modelo de Gestão por Competências correspondia às expectativas dos gestores e servidores e se ele devia ser replicado nas demais unidades do MPF, 45% dos Gestores questionados responderam que concordam com a expansão do modelo às outras unidades, porém, 36% optaram por ficar neutros e 18% discordaram completamente da ideia. Os dados indicam que seria interessante uma revisão do modelo adotado, de forma a aumentar o percentual de apoiadores deste.

Ao serem questionados se a implantação do modelo de Gestão por Competências proporcionou maior clareza aos processos de trabalho do órgão, os Servidores ficaram divididos, tendendo, porém, para a discordância com o apresentado. 31% discordaram parcial (21%) ou totalmente (10%) com esse questionamento, enquanto 40% opinaram que não aumentou nem diminuiu a clareza, e apenas 29% acreditam que houve um maior clareamento destes processos.

Acredita-se que, conforme sugestionado anteriormente, uma revisão do modelo de Gestão por Competências seja necessária, possivelmente utilizando de uma maior participação dos Servidores e Gestores setoriais, de forma a clarear para todos os objetivos do Modelo, bem como melhorar de forma generalizada o funcionamento da PRDF.

Por fim, apresenta-se um resumo com os principais achados por categoria analisada mediante a análise dos dados coletados:

4.8 Aspectos profissionais

A PRDF preocupa-se em alocar de acordo com as competências seus servidores, ainda que isso não seja possível no momento em que o servidor é recebido no órgão.

A fim de vencer a limitação existente com a impossibilidade de nomear por competências, devido às limitações legais existentes, o órgão tem se empenhado por meio do diálogo, do concurso de remoção interno e de entrevistas, alocá-los de acordo com seus interesses, conhecimentos e habilidades.

A instituição tem buscado formas de reconhecer o valor agregado pelos servidores que se destacam no cumprimento de suas atribuições, mas ainda não consegue fazer isso alinhado à abordagem de gestão por competências.

É notória sua dificuldade em recompensar por meio de benefícios materiais, tendo procurado fazer isso mediante eventos que promovam a integração entre as pessoas, funções de confiança, cargos comissionados e portarias de elogios.

No que diz respeito à satisfação dos objetivos profissionais e pessoais dos servidores, o órgão não tem sido bem sucedido tendo em vista que a grande maioria percebe não ter como alcançar essa satisfação permanecendo na instituição, motivo pelo qual um percentual significativo de colaboradores se dedicam a estudar para concursos públicos.

Isso alerta para o fato de que medidas precisam ser tomadas no sentido de manter na entidade as pessoas com as qualificações necessárias ao cumprimento da estratégia organizacional. Como afirma Lana e Ferreira (2007) são as pessoas que integram as competências organizacionais e se estas vão embora, a organização fica sem suas competências.

Ainda acontece na PRDF de as questões pessoais influenciarem a decisão pelos ocupantes dos cargos/funções comissionadas. A ocupação desses espaços ainda não leva em conta apenas as competências dos indivíduos, sendo que questões de nível pessoal ainda influenciam na indicação de um servidor para a ocupação deles.

A política de remuneração, progressão e promoção adotadas pela PRDF não satisfazem aos pressupostos da gestão por competências. Os aumentos salariais, a progressão e promoção estão vinculados apenas ao tempo de serviço e a obtenção de carga horária em cursos, contrariando o sistema de gestão por competências.

O Projeto Gestão por Competências do MPF, até o momento, não abrange mudanças nas carreiras e sistema de remuneração do órgão, a fim de obedecer aos princípios e pressupostos da gestão por competências.

A aplicação consistente de um sistema de remuneração e carreira por competências gera impactos positivos em comportamentos, que produz em resultados e melhoram o desempenho organizacional, segundo (WOOD e PICARELLI 1999, p. 126 *apud* HANSCH, 2008).

As atividades de desenvolvimento oferecidas pela PRDF visam a adequação do servidor às suas atividades profissionais. Têm o foco na tarefa a ser desempenhada e não em promover o desenvolvimento do servidor, prepará-lo para a assunção de maiores responsabilidades.

Levando em conta que quase a totalidade dos servidores sente que possui as competências necessárias para o desempenho de suas atribuições, as ações de desenvolvimento acabam sendo desestimulantes e não contam com a adesão de parte dos colaboradores.

Esse é mais um dos desafios das organizações que decidem gerir por competências: continuar desenvolvendo seus profissionais e alocá-los depois de desenvolvidos, já que sempre haverá mais profissionais que vagas disponíveis quando se faz os devidos investimentos nessa área.

A forma como o órgão desenvolveu o adicional de qualificação também parece estar em desarmonia com o sistema de gestão recém-implantado. Ao estipular um limite para recompensar o desenvolvimento acaba criando também um limite na motivação do servidor para se desenvolver e atender à demanda por novas competências a fim de atender a seus clientes internos e externos e às constantes mudanças políticas, culturais, políticas e sociais, já que não lhe oferece recompensas pelo desenvolvimento efetuado pós o limite desse adicional.

A PRDF possui instrumentos para gerir por competências: O Banco de Talentos e a Remoção interna. Esses instrumentos são de conhecimento de metade dos gestores que estimulam seus subordinados a os utilizarem. No entanto esses instrumentos não são apropriados por um percentual significativo de servidores.

Conclui-se que a instituição deveria definir estratégias para tornar esses instrumentos conhecidos e utilizados, a fim de viabilizar e potencializar a gestão por competências no órgão.

4.9 Aspectos comportamentais

Atualmente, na PRDF, os servidores são capacitados para exercer atividades inerentes ao cargo/função que ocupam, o que não se coaduna com os pressupostos da gestão por competências na qual os programas de capacitação e desenvolvimento devem visar a ampliação do espaço ocupacional do colaborador.

Ocorreram mudanças estruturais na área do RH. Antes o setor era uma divisão ligada à Coordenadoria de Administração e passou a ser uma coordenadoria ligada diretamente à Secretaria Estadual o que se alinha aos pressupostos da gestão por competências, já que nessa abordagem essa área torna-se estratégica.

A fim de cumprir seu papel na gestão de pessoas ela deve ocupar um espaço estratégico na organização, ter poder decisório, desempenhando atribuições para além das

tradicionais atividades relacionadas à admissão, alocação e demissão das pessoas. Deve ser um colaborador das demais áreas organizacionais, ajudando-as a desenvolver o capital humano para concretização da estratégia organizacional.

Não houve alterações na cultura da PRDF. Pela percepção dos gestores setoriais e servidores as mudanças culturais não têm sido percebidas, o que nos leva a concluir que as mudanças ainda estão no campo da formalidade.

Os servidores não participaram de forma ativa na concepção e implantação do projeto de Gestão por Competências o que compromete a legitimidade e credibilidade do projeto.

O êxito na implantação desse modelo de gestão passa pela participação ativa de todos na sua concepção e implantação e não apenas em alguns procedimentos como se viu no estudo em comento. A participação dos servidores se deu mais por meios eletrônicos, como o uso da *intranet*, o que afeta a efetividade do modelo e o comprometimento das pessoas.

A autonomia marca característica de um sistema de gestão por competências, precisa ser efetivamente sentida e praticada por todos os envolvidos. Se gestores dizem que dão autonomia a seus subordinados, mas um conjunto considerável destes não sente que pode dar sugestões, ser criativo e inovadores em seu ambiente de trabalho, há necessidade de se fazer adequações quanto a esse quesito.

Pode-se dizer que o relacionamento entre gestores e subordinados na PRDF precisa se alinhar aos pressupostos da gestão por competências, ainda que os processos de comunicação no órgão fluam, possibilitando que gestores de níveis diferentes conversem sobre os avanços e limites dos servidores.

No que diz respeito aos servidores, menos da metade percebe haver um diálogo aberto com seu superior sobre seu desenvolvimento profissional. Nota-se também que há, ainda, um caminho considerável a ser percorrido no que diz respeito a avaliação de desempenho. Esta ainda ocorre de forma tradicional em que subordinados são avaliados por seus superiores, mas ainda não têm a oportunidade de também os avaliarem o que se coadunaria com os princípios do sistema por competências.

4.10 Aspectos relacionados ao projeto

O Projeto gestão por competências do MPF não traz novidades em relação a outros projetos implantados em órgãos públicos.

A decisão da instituição de implantar a gestão por competências por intermédio de vários projetos do qual este é o primeiro, justifica-se pelo fato de que mudanças radicais nem

sempre dão resultados, já que as pessoas, em regras são contrárias a elas. Todavia, essa decisão, também pode ter o intuito de camuflar o receio de tentar inovar de fato, já que se sabe que há limitações fortes à implantação desse modelo de gestão no setor público.

A decisão do MPF de envolver inicialmente o nível gerencial é repetição de decisões já tomadas em outras instituições públicas. Na maioria das vezes, quando uma organização se decide por esse modelo de gestão, os subordinados são colocados em segundo plano.

Os investimentos e esforços ficam concentrados no nível gerencial, enquanto os demais são sobrecarregados com mais atribuições, tendo que participar mais ativamente de ações de desenvolvimento para adquirir as competências necessárias ao cumprimento dos fins institucionais, sem que sejam aplicados, no entanto, os pressupostos da gestão por competências no que diz respeito à sua valorização e recompensas.

A PRDF refere-se à gestão por competências como instrumento para alocar o servidor de acordo com suas competências, mas sem promover outras ações ligadas a esse modelo de gestão. Isso só confirma o fato de que as organizações acabam implementando o conceito de competência, com mais frequência, nas áreas de movimentação de pessoal e de levantamento de necessidades de capacitação por elas não oferecerem perigo à política e cultura reinante (DUTRA, 2008).

Mas, segundo ele, um projeto de gestão por competências começa pela definição da população envolvida e revisão dos instrumentos de gestão. É feito o delineamento técnico das estruturas de remuneração e carreira que serão utilizadas, os critérios de diferenciação da remuneração, a delimitação inicial dos limites superior e inferior da carreira e, alterados os padrões culturais e políticos, do contrário serão apenas velhas formas de gerir como uma roupagem nova.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo geral contribuir para a expansão do modelo de gestão de pessoas por competências em todo o Ministério Público Federal. Para tanto se buscou compreender as bases teóricas que suportam a implantação do modelo de gestão de pessoas por competências; descrever os papéis, responsabilidades e eventuais desdobramentos do processo de sua implantação; identificar oportunidades de melhoria no processo de implantação em comento; e por fim, propor adequações nas estratégias de implantação adotadas no MPF a partir dos pontos de melhoria identificados. Também se procurou identificar quais barreiras atualmente dificultam a implantação desse modelo de gestão em organizações públicas.

A fim de alcançar estes propósitos, foi realizado um estudo de caso na PRDF, uma das unidades pilotos do projeto. Após definição do público alvo da pesquisa, foram aplicados questionários aos trinta e três gestores do nível tático da unidade, aos 159 servidores subordinados a essas chefias, assim como foram realizadas entrevistas semiestruturadas com a direção geral do órgão, coordenadores dos subsistemas de gestão de pessoas e alguns chefes de divisões com a finalidade de colher suas percepções sobre a implantação do projeto, perfazendo um total de sete pessoas.

Foram, ainda, consultados os documentos arrolados no projeto ou que a ele se vinculavam e feita uma revisão bibliográfica sobre o assunto, a fim de auxiliar na construção das categorias de análise.

Ao analisar os aspectos do cotidiano institucional da Administração Pública Federal, nos aspectos referentes ao MPF, concluímos que há uma dificuldade de envolver todos os atores na concepção e implantação desse modelo de gestão, já que sua utilização implica tornar todos os colaboradores da instituição como protagonistas do processo.

Para que esse sistema de gestão alcance os resultados pretendidos, deve ter legitimidade, a qual é alcançada quando os colaboradores participam da concepção e implantação do projeto. No caso da PRDF, mais da metade dos servidores disseram não terem sido envolvidos no projeto e um percentual significativo é praticamente indiferente no que diz respeito a essa participação, fato que compromete a legitimidade e credibilidade do sistema.

A participação foi fomentada apenas via intranet para escolha dos formadores de opinião e validação das competências e a escolha dessa estratégia parece ter dificultado a apropriação pelos servidores do sistema implantado, não permitindo que se dessem conta que se tratava de um sistema real que deveria impactar em suas vidas.

Fomentar a participação de forma mais concreta pode ajudar os servidores a se apropriarem dos conceitos e pressupostos da gestão por competências e a sentirem-se mais comprometidos com o sistema implantado.

Recompensar o profissional mediante suas competências, também é outra barreira significativa detectada na utilização do modelo pela PRDF. O órgão reconhece sua dificuldade para recompensar de forma diferenciada seus colaboradores, pois há mais servidores que se destacam, segundo as falas dos gestores da unidade do que instrumentos disponíveis para recompensar o que acaba criando uma fila de espera para serem reconhecidos por meio de benefícios ou vantagens pecuniárias.

Resta comprovado que a remuneração por competências é o desafio mais difícil de ser vencido quando se fala em gestão por competências na AP, tanto que o MPF nem ao menos a considerou no projeto.

Remunerar por competências encontra impedimentos legais que o órgão não se dispôs, ainda, a considerar, o que já deixa claro que o projeto em comento não se trata de um genuíno sistema de gestão por competências. Como afirma Parry (1996 *apud* DUTRA, 2008), não houve uma real mudança de sistema de gestão no MPF, visto que uma das principais barreiras para implantação do modelo, a remuneração adotada, atualmente, pelo órgão não segue os pressupostos da gestão por competências.

Nas falas dos respondentes dos gestores do nível estratégico da PRDF, percebe-se que o órgão utiliza os programas de qualidade de vida e outros eventos como forma de oferecer aos servidores um diferencial.

Foi a forma encontrada para suprir as deficiências no que diz respeito à limitação de poder recompensar os servidores pelo valor que agregam à organização, mas que não é suprida pelo atual sistema de remuneração e recompensa empregado.

Mas, se as ações são destinadas a todos os servidores, não são usadas para recompensar o trabalho dos que se destacam no desenvolvimento e aplicação das competências, já que o modelo de gestão por competências pressupõe um tratamento diferenciado, de acordo com as entregas e geração de valor de cada um.

Diante dos impedimentos legais, amplamente destacados pelos respondentes do nível estratégico, para recompensar os servidores por uma dedicação que se destaca dos demais, a entidade deve buscar formas de viabilizar seu modelo de gestão por competências.

Dentre as estratégias que podem ser utilizadas, há a que se encontra na Lei 8.112 de 1990, de flexibilizar a carga horária semanal para servidores que se destacam na agregação de valor à organização, já que a lei permite a redução para até 6 (seis) horas diárias (art. 19 da

Lei nº 8.112/90).

De acordo com estudos realizados por Vogelmann (2012), a flexibilização promove a satisfação dos profissionais, já que permite que organizem melhor seus horários, promovendo o aproveitamento de suas potencialidades nas horas em que têm maior desempenho.

Ela também traz benefícios para a organização, já que conforme afirma a autora, contribui para aumentar a produtividade no setor público e melhorar a imagem da Administração Pública, tendo em vista que a satisfação dos servidores contribui para a prestação de serviços públicos de mais qualidade.

No MPF existe certa flexibilização de horário, mas esta pode ser aperfeiçoada, a fim de adequar-se ao modelo de gestão adotado por meio do projeto, já que a flexibilização da forma como é utilizada no órgão, assim como suas atividades sociais e de qualidade de vida, abrangem a todos indistintamente. Segundo Vogelmann (2012), pelos princípios da teoria da equidade e da comparação social o colaborador se mais motivado quando sabe que está recebendo tratamento e recompensas justas quando estes são confrontados com o tratamento e recompensas recebidos por outros colaboradores.

A medida de estender esses benefícios a todos apesar de vincular-se ao princípio da impessoalidade e isonomia acaba gerando prejuízos consideráveis e desmotivando aqueles que se dedicam na produção de valor para a organização, pois apesar de fazerem mais recebem o mesmo que os demais. Prejudica também a sociedade que devido à insatisfação dos servidores recebe serviços públicos de má qualidade, convivem com a morosidade e a burocracia instituída.

A não apropriação das ferramentas desenvolvidas pelas instituições para gerir por competências também é um limitador da efetivação desse modelo de gestão. Ficou constatado pela coleta de dados junto aos servidores que falta a apropriação do Banco de Talentos e o Recrutamento Interno. Um percentual pequeno concorda que são atendidos quando se inscrevem no recrutamento interno. O Banco de Talentos também não tem sido utilizado pela maioria dos servidores.

Essas ferramentas são importantes instrumentos para gerir por competências. O Banco de Talentos é uma vitrine que permite identificar e expor competências, fomentando e facilitando a alocação segundo os interesses e necessidades organizacionais e pessoais, mas sua efetividade depende da utilização pelos servidores, fato que não foi alcançado até o presente momento nessa unidade piloto do projeto. O MPF deve vulgarizar tais instrumentos para que se tornem de fato ferramentas da gestão por competências.

Outro obstáculo presente na PRDF e que parece constituir em uma disfunção da gestão por competências é o fato de que, ao fomentar o desenvolvimento do colaborador, a instituição acaba levando as pessoas a ficarem em um mesmo nível de desenvolvimento, passando existir mais pessoas qualificadas que postos de trabalho disponíveis, conforme detectado por BARILE, 1998 *apud* SARSUR, 2007, gerando frustração em muitos por não existir vagas suficientes para alocá-los e recompensá-los por suas competências.

É perceptível o fato de que os servidores da PRDF, em sua grande maioria, estão alocados conforme as competências que possuem. Assim como o fato de que também estão se preparando para outros concursos que possam oferecer maiores remunerações que o MPF, devido à insatisfação com a política remuneratória adotada, apesar da grande maioria se identificar com as atividades desenvolvidas pela PRDF. Isso deixa claro que a variável remuneração tem um peso significativo na vida dos servidores, sobrepujando a identificação com os interesses da instituição.

Confirma, ainda, o fato de que funções de confiança e ou cargos em comissão não têm sido a melhor estratégia para recompensar aqueles que se destacam, já que não existem em número suficientes para retribuir a todos aqueles que fazem jus à uma remuneração de acordo com as entregas que fazem ao órgão.

Percebe-se pelas falas de alguns gestores entrevistados que consideram o projeto recente e que precisa de tempo para que seus resultados sejam percebidos, apesar deste já está em execução a dois anos.

Dois anos pode parecer um tempo relativamente curto para que um sistema de gestão por competências seja apropriado por aqueles que têm o dever de disseminar o projeto e fomentar as mudanças. Mas Cunha (2007) afirma que o tempo de apropriação do sistema pelos gerentes é de um ano e de dois anos para os demais colaboradores, fato este não confirmado pela coleta de dados feitas junto às pessoas da PRDF.

Fleury e Fleury (2001a *apud* SARSUR 2007) afirmam que as empresas mais avançadas e vistas como modelos para as demais em gestão por competências têm como práticas: captar os indivíduos com maior nível educacional que apresentem as competências necessárias à organização; procurar por pessoas focadas em autodesenvolvimento e que buscam desenvolver as competências essenciais definidas pela organização; adotar formas de remuneração baseada em competências desenvolvidas e estabelecer uma relação entre remuneração e ferramentas de avaliação de desempenho.

Até o momento, o MPF não tem um sistema de gestão por competências. O projeto atual se trata de passos iniciais para implantação desse modelo de gestão, já que o órgão

pretende desenvolver e implantar um modelo até 2020. Dessa forma, há no enunciado acima a indicação de um caminho a ser percorrido, caso queira de fato fazer gestão por competências.

Deve, porém, lembrar que, conforme Dutra (2008), a concepção de um processo de gestão de pessoas deve alterar a forma como as pessoas são valorizadas, posicionadas na estrutura de poder, movimentadas dentro e entre as carreiras e criar ações reais de desenvolvimento e reconhecimento profissional. O projeto inicial do MPF não considerou esses elementos, baseando seu projeto em mapeamento, definição de competências e avaliação dos gerentes para posterior desenvolvimento das competências gerenciais.

Todas essas constatações sugerem uma revisão no modelo desenvolvido, bem como as devidas adequações para que se alinhem aos interesses e expectativas das pessoas envolvidas e aos pressupostos da gestão por competências.

Levando em conta que este estudo incidiu sobre os dois primeiros anos do Programa de Gestão por Competências, iniciado por intermédio do Projeto Gestão por Competências, faz-se necessário, após determinado período de tempo, que outros estudos venham a ser desenvolvidos a fim de verificar a maturidade e efetividade da metodologia desenvolvida pela PRDF.

Pesquisas que estudem que estratégias estão sendo desenvolvidas pela Administração Pública para atender ao requisito da remuneração por competências colaborarão com o avanço da ciência sobre esse modelo de gestão e ajudará as entidades públicas a utilizarem de forma mais efetiva, já que teóricos e gestores públicos concordam que este é um desafio difícil de ser vencido.

Estudos sobre os ganhos advindos com a utilização de um sistema de remuneração e carreira por competências, assim como trabalhos que discorram sobre os aspectos políticos e culturais que são determinantes para viabilização da gestão por competências nas organizações públicas ajudarão a ampliar os conhecimentos sobre esse sistema de gestão.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Iária Guerra de. **A competência na gestão de pessoas**: estudo de caso no Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil p. 8-11. Brasília, 2011.
- BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de pessoas nas organizações**-Práticas atuais sobre o RH estratégico. Atlas. 2012.
- BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**: conceitos e casos; tradução, Sonia Midoro Yamamoto. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- BARROS, Lucivaldo Vasconcelos. **O Estado (in)transparente**: limites do direito informação socioambiental no Brasil. Brasília, 2008.
- BICHUETT, José Luiz. **Gestão de pessoas não é com o RH!**. Harvard Business Review Brasil. Disponível em: <<http://www.hbrbr.com.br/materia/gestao-de-pessoas-nao-e-com-o-rh>>. Acessado em: 21 de maio de 2014.
- BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patrícia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**. Brasília 56 (2): 179-194 Abr/Jun 2005.
- BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomas de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 41 • n. 1 • p. 8-15 Jan./Mar. 2001.
- BRASIL. Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Presidência da república, casa civil – subchefia para Assuntos Jurídicos. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18112cons.htm>. Acesso em 21 de novembro de 2014.
- CARBONE, Pedro Paulo. Gestão por competências: uma nova metodologia de gerenciamento do capital humano. **Revista Mundo**. PM Project Management. 11 Edição, Curitiba. Editora Mundo. 2006.
- CARBONE, Pedro Paulo *et al.* **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. Ed. Rio de Janeiro: FGV. 2009.
- CLARO, Maria Alice Pereira Moura e; NICKEL, Daniele Cristine. Gestão de Pessoas. Faculdade Bom Jesus. Capital humano/ Fae Business School. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, p. 17 e 18. 2002 (Coleção gestão empresarial, 5).
- CUNHA, Cleber Araújo; PALUMBO, Salvatore e FARIA, Wallace Cleber dos Santos. **Gestão de pessoas por competência no TCU**: uma análise preliminar. Brasília. 2007.
- DUTRA, Joel de Souza. **Competências conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa Moderna**. Atlas: São Paulo, 2008.
- DUTRA, Joel de Souza *et al.* **Gestão por Competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. Editora Gente. 8ª edição. São Paulo, 2001.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. **Gestão por Competências**. FGV-EAESP SIMPÓSIO. Agosto de 2009. Disponível em: <http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2009/documentos/seminario_4.pdf>. Acessado em: 25 de setembro de 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. Editora Atlas S.A. São Paulo, 2008.

HANSCH, Rosalice Marília. **Percepções de Ganhos para os empregados na gestão por competências: um estudo de caso**. São Bernardo do Campo. 2008. Disponível em: <http://ibict.metodista.br/tedeSimplificado/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=1919>. Acessado em: 28 de dezembro de 2014.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga; CHU, Rebeca Alves. Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 48, n. 1, Mar. 2008.

LANA, Manuela Sampaio; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. Gestão por competências: impactos na gestão de pessoas. **Estação Científica Online**. Juiz de Fora, n. 04, abr./mai.

LOPES, João Eduardo Siqueira. **Seleção por competências: uma análise dos métodos de seleção de gestores de ti em órgão do poder legislativo federal**. Brasília. Câmara dos Deputados. p. 7-8. 2010.

MARCONI, Marina de Andrade de; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MOZZATO, Anelise Rebelato; GRZYBOVSKI, Denize. Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. **RAC**, Curitiba, v. 15, n. 4, pp. 731-747, Jul./Ago. 2011 Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v15n4/a10v15n4.pdf>>. Acessado em: 01 de dezembro de 2014.

OLIVEIRA, Alysson André Régis de. **A compatibilidade entre as competências organizacionais e as competências individuais: um estudo de caso das organizações não governamentais na cidade de João Pessoa-PB**, p. 16-23. 2008.

OLIVEIRA, Juliana Amorim Castro Kiefer de. **A gestão de competências e sua articulação à gestão estratégica de recursos humanos**. Belo Horizonte, p.123-125. 2010. Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/BUOS-8KZPUJ/juliana_amorim_castro.pdf?sequence=1>. Acessado em: 05 de outubro de 2014.

PEREIRA, Lais de Toledo Krücken; GODOY, Dalva Maria Alves e TERÇARIOL, Denise. Estudo de caso como procedimento de pesquisa científica: reflexão a partir da clínica fonoaudiológica. **Psicologia Reflexiva Crítica**. vol. 22 n. 3 Porto Alegre, 2009.

PIMENTEL, Alex Moura. **Análise da Implantação da gestão por competências na Câmara dos Deputados**. Brasília 2011. Biblioteca Digital da Câmara dos Deputados. Disponível em: <<http://bd.camara.gov.br>>. Acessado em: 27 de agosto de 2014.

RELATÓRIO Final da Conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal de 2009. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/servidor/publicacoes/conferencia/100819_Conferencia.pdf>. Acessado em: 04 de maio de 2014.

SANTOS, César Luiz Silva dos; SILVA, Renato; CARDOSO, Rose Borba de Lima; SOUZA, Thais Castro de. **Revista Gestão Premium / Cursos de Administração e Ciências Contábeis – FACOS/CNEC Osório. DEZ/2013**. Disponível em: <http://facos.edu.br/publicacoes/revistas/gestao_premium/dezembro_2013/pdf/gestao_de_pessoas_-_um_estudo_de_caso_na_facos-osorio_e_seu_alinhamento_com_o_planejamento_estrategico_da_rede_cnec.pdf>. Acessado em 01 de dez. de 2014.

SARSUR, Amyra Moyzes. **Gestão por competências: a percepção de ganho social do trabalhador**. São Paulo. 2007. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/>

disponiveis/12/12139/tde-05072007-115400/pt-br.php>. Acessado em: 16 de dezembro de 2014.

SILVA, Francielle Molon da; MELLO, Simone Portella Teixeira de. A implantação da gestão por competências: práticas e resistências no setor público. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo – ReAT**, vol. 2 – n. 1 – JAN./JUN. – 2013.

SOUZA, Ana Maria Oliveira de. **Gestão de pessoas: treinamento e desenvolvimento**. Manaus, 2011.

SOUZA Igor Guevara Loyola de. Tentativa de operacionalização do modelo de gestão por competências na administração direta. Brasília. p. 7- 11. 2013. Disponível em <http://bdm.unb.br/bitstream/10483/5188/1/2013_IgorGuevaraLoyoladeSouza.pdf>. Acessado em 12 de abril de 2014.

VARGAS, Cesar Sperling. **Gestão Por Competências no Serviço Público: Uma Estratégia em Gestão**. Porto Alegre, 2012.

VOGELMANN, Elenice Meira. **Flexibilização da carga horária como forma de motivação organizacional**. Porto Alegre, 2012. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/71366/000872599.pdf>>. Acessado em: 16 de janeiro de 2015.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia da pesquisa**. Florianópolis: SEaD/UFSC, 2006.

APÊNDICE 1 - ROTEIROS DAS ENTREVISTAS

- I. Apresentar ao sujeito os objetivos da pesquisa;
- II. Solicitar ao entrevista preenchimento e assinatura do termo de autorização para utilização das informações coletadas para fins científicos, resguardada a fonte.
- III. Iniciar a entrevista pela formação das seguintes perguntas-chave para a definição do perfil profissiográfico do entrevistado:
 - i. Qual seu nome?
 - ii. Qual a sua formação acadêmica?
 - iii. Qual a sua trajetória profissional antes de ingressar no serviço público?
 - iv. Quando e como ingressou na carreira atual?
 - v. Qual seu cargo atual e a quanto tempo está nele?
- IV. Prosseguir a entrevista com o objetivo de extrair do entrevistado suas percepções relacionadas à concepção e implantação do Projeto Gestão por Competências no MPF:
 6. A PRDF participou do projeto desde o início do Projeto? Como se deu essa participação?
 7. Os colaboradores da PRDF foram envolvidos na concepção e implantação do modelo de Gestão por Competências adotado pela PRDF? Como?
 8. O(a) Senhor(a) acredita que a implantação do modelo de GPC tenha contribuído para o incremento no grau de autonomia dos colaboradores na PRDF?
 9. O modelo de GPC implantado na PRDF tem garantido o alinhamento entre as expectativas pessoais/ profissionais e as necessidades organizacionais? De que forma?
 10. Após a participação em eventos de capacitação, novos desafios e responsabilidades são atribuídos aos colaboradores ou permanecem cumprindo as mesmas atribuições?
 11. Que estratégias foram adotadas pela PRDF para gerir e estimular o desenvolvimento das competências de seus colaboradores? Os servidores se apropriaram desses mecanismos? Utilizam?
 12. Quanto à avaliação de desempenho, há feedback sobre os resultados ou apenas o preenchimento de formulários? Quem é responsável por dar feedback ao colaborador sobre seu desempenho?
 13. Explique como funciona a avaliação gerencial na PRDF. Porque apenas servidores com FC ou CC puderam participar?
 14. Que critérios são usados para a progressão dos colaboradores nos respectivos cargos/carreiras? Esses critérios são posteriores à implantação do modelo de GPC?

15. As pessoas são promovidas e recompensadas levando em conta suas competências, os resultados de suas entregas? Há dificuldades para isso, quais? Na sua percepção, quais são os obstáculos para a implantação da meritocracia na PRDF?
16. Houve mudanças políticas e estruturais na área de RH com a implantação do modelo de GPC? Qual a importância dessas mudanças para a consolidação do modelo?
17. Consegue identificar pontos que careçam de aperfeiçoamento no modelo de GPC recém-implantado? Como imagina que possam ser estes equacionados? o que estaria dificultando a efetivação do modelo?
18. Na sua opinião, a participação em programas socioambientais e em eventos comemorativos do órgão tem reflexos positivos na vida profissional e pessoal do servidor? De que forma essa participação vem sendo incentivada? Houve incremento nessa participação após a implantação do modelo de GPC?
19. Acredita que após o projeto a maioria dos servidores estão alocados conforme suas competências? Estão satisfeitos com as atividades que desenvolvem? Há dificuldades para alocá-los? Quais?
20. Esse modelo de gestão compreende todos os níveis organizacionais da PRDF ou os investimentos estão sendo feitos em um nível específico?
21. Estão sendo feitos investimentos em cursos e instrução formal como graduação, especialização, dentre outros, para preparar os servidores para crescer na organização assumindo posições mais estratégicas? Essas oportunidades são oferecidas a todos os servidores que têm interesse ou para um grupo específico?
22. Quando um cargo de coordenação, supervisão fica vago como é ocupado? É realizada alguma seleção? O procedimento é sempre o mesmo ou ora usa-se uma estratégia, ora outra?
23. Os servidores têm conhecimento do perfil exigido para exercício das atribuições específicas de sua lotação, das competências definidas e das metas a alcançar?
24. Como funcionavam os subsistemas de Rh antes da implantação do projeto? Que mudanças ocorreram? Que ganhos foram percebidos?
25. As retribuições que os servidores recebem são justas quando comparadas às dos outros servidores?
26. Tem havido a busca da promoção e satisfação de suas expectativas e necessidades pessoais e profissionais com a adoção da gestão por competências? Como? Que estratégias o órgão tem utilizado para alocar os servidores de acordo com suas competências e interesses pessoais e profissionais?

27. Após a implantação do Projeto houve aumento ou redução horas de ações de treinamento por servidor e no número de participantes? Os cursos oferecidos em 2014 consideraram as características, as expectativas e aspirações dos servidores ou apenas as necessidades organizacionais?
28. Alguns servidores poderiam receber mais que outros, devido ao valor que agregam à organização, mas isso não é possível no atual sistema de remuneração?
29. Que estratégias foram desenvolvidas para tornar a PRDF um lugar atrativo para se trabalhar?
30. O(a) Senhor(a) considera inovador o modelo de GPC implantado? Em que sentido?

APÊNDICE 2 - QUESTIONÁRIO GESTORES

Senhor(a) participante, o MPF está implantando a gestão por competências em algumas de suas unidades, dentre estas a PRDF. No sentido de aperfeiçoar e potencializar a expansão do modelo nas demais unidades, faz-se necessária a plena compreensão dos benefícios decorrentes de tal implantação e possíveis fragilidades do modelo adotado.

Nesse sentido, são a seguir apresentadas algumas questões que permitirão captar sua percepção acerca da iniciativa em comento, sendo essencial que sejam todas respondidas de forma absolutamente isenta.

Cumpra ressaltar que a origem e a autoria das respostas serão mantidas em total sigilo.

No sentido de categorizar os respondentes, necessitamos que assinale com um "X" as alternativas que se aplicam à sua pessoa.

alternativas que se aplicam à sua pessoa.

1. Sexo:

Masculino Feminino

2. Idade:

De 18 a 30 De 31 a 43 De 44 a 56 De 57 a 70

3. Escolaridade:

Ensino Médio Ensino Superior incompleto Ensino Superior completo

Pós graduação Mestrado Doutorado

4. Tempo de Serviço na Administração Pública:

Até 05 anos De 05 a 10 anos De 10 a 15 anos Mais de 15 anos

5. Tempo de Serviço na PRDF:

Até 05 anos De 05 a 10 anos De 10 a 15 anos Mais de 15 anos

6. Cargo Efetivo:

Analista Técnico Cedido Contratado

7. Quantitativo de Pessoas que gerencia:

Até 05 De 05 a 10 De 10 a 15 Mais de 15

No tocante ao modelo de Gestão por Competências implantado na PRDF, registre seu grau de concordância em relação aos aspectos explorados nas questões de 8 a 25, com base na seguinte legenda:

(1) Discordo totalmente (2) Discordo parcialmente (3) Não concordo, nem discordo

(4) Concordo parcialmente (5) Concordo totalmente

8. Os colaboradores sob minha responsabilidade reúnem as competências necessárias para o desenvolvimento de suas atribuições.
9. Ao repassar uma tarefa ou delegar uma responsabilidade para um de meus colaboradores, levo em conta as suas competências individuais.
10. Os colaboradores sob minha responsabilidade estão alocados em conformidade com as competências que reúnem.
11. A remuneração dos colaboradores sob minha responsabilidade é proporcional aos resultados que apresentam.
12. Posso autonomia para remunerar meus colaboradores de acordo com seus méritos pessoais.
13. Posso autonomia para indicar colaboradores para a ocupação de cargos/ funções comissionados no setor pelo qual sou responsável.
14. Posso opinar quanto à indicação de colaboradores para a ocupação de cargos/ funções comissionados no setor pelo qual sou responsável.
15. A indicação de colaboradores para a ocupação de cargos/ funções comissionados decorre de processo seletivo interno.
16. Ao indicar ou opinar sobre a escolha de colaboradores para a ocupação de cargos/funções de confiança, levo em conta suas competências individuais.
17. Negocio as metas e critérios para a avaliação individual de desempenho com os colaboradores sob minha responsabilidade.
18. Discuto os resultados alcançados nas avaliações individuais de desempenho com cada um dos colaboradores sob minha responsabilidade.
19. Levo em conta os resultados constantes das avaliações de desempenho ao solicitar ações de capacitação para os meus colaboradores.
20. Ao receber um novo colaborador, procuro identificar suas competências para melhor aproveitá-las.
21. No setor pelo qual sou responsável, ações de desenvolvimento são realizadas para suprir as lacunas de competências identificadas nas avaliações individuais de desempenho.
22. No setor pelo qual sou responsável, ações de desenvolvimento são realizadas para recompensar os colaboradores pelo cumprimento das metas individuais pactuadas.
23. Discuto com meu superior hierárquico o desempenho individual dos colaboradores sob minha responsabilidade.
24. A participação em programas socioambientais e em eventos comemorativos do órgão tem reflexos positivos na vida profissional e pessoal do servidor.

25. O índice de rotatividade em meu setor é significativo frente aos demais setores da organização.
26. A rotatividade em meu setor decorre da busca por melhores remunerações e benefícios.
27. Os colaboradores sob minha responsabilidade estudam para concursos para outros órgãos.
28. Considero o processo de avaliação de desempenho essencial para o gerenciamento das competências individuais dos colaboradores.
29. Avalio os colaboradores sob minha responsabilidade de forma absolutamente isenta.
30. As competências necessárias ao desempenho das atribuições setoriais são claramente definidas e periodicamente revistas
31. A política de desenvolvimento e valorização de servidores adotada pela PRDF é satisfatória.
32. As iniciativas de desenvolvimento implementadas têm contribuído significativamente para o incremento dos resultados do setor.
33. A iniciativas de desenvolvimento têm contribuído positivamente para o comprometimento dos colaboradores com o trabalho.
34. O modelo de gestão por competências adotado pela PRDF corresponde às expectativas de gestores e servidores e deve ser replicado nas demais unidades do MPF.
35. Questões pessoais influenciam as decisões pela nomeação/ exoneração de colaboradores para ocupação de cargos/ funções comissionadas.
36. Possuo autonomia pra bonificar ou melhorar as condições remuneratórias dos colaboradores que apresentam elevado desempenho.
37. Prefiro que os colaboradores sob minha responsabilidade desempenhem suas atribuições em consonância com as orientações que lhes são fornecidas.
38. A alocação de colaboradores em meu setor decorre, tão somente, de prévia análise curricular.
39. É significativo o índice de participação dos colaboradores em programas socioambientais e em eventos comemorativos que a PRDF promove.
40. Os colaboradores sob minha responsabilidade são incentivados a participarem de programas socioambientais e em eventos comemorativos do órgão.
41. Concedo aos colaboradores sob minha responsabilidade liberdade para sugerirem métodos alternativos para o desenvolvimento das tarefas do setor.
42. Oportunizo aos colaboradores sob minha responsabilidade o desenvolvimento de competências gerenciais.

43. Os colaboradores do meu setor foram amplamente esclarecidos sobre as implicações do modelo de Gestão por Competências previamente à sua implantação.
44. A implantação do modelo de Gestão por Competências trouxe mudanças expressivas na cultura organizacional da PRDF.
45. Após a participação em eventos de capacitação, novos desafios e responsabilidades são atribuídos aos colaboradores.
46. Incentivo os servidores do meu setor a manterem seus dados atualizados no Banco de Talentos, a fim de que suas competências sejam melhor aproveitadas.
47. Incentivo a participação em concursos de remoção sempre que percebo a insatisfação dos servidores com as atribuições do setor ou neles identifico um melhor potencial de aproveitamento em outros setores.

11. A PRDF tem assegurado ampla divulgação ao modelo de gestão por competências recém-implantado, cujos conceitos e princípios vêm sendo criteriosamente aplicados no setor em que atuo.
12. Sou estimulado a agir de forma criativa e autônoma na condução das tarefas que me são atribuídas.
13. Tenho autonomia para tomar decisões e liberdade para apresentar sugestões a meu chefe.
14. Mantenho meus dados atualizados no Banco de Talentos.
15. Com a implantação do modelo de gestão por Competências na PRDF, ampliou-se a participação dos servidores na definição das metas setoriais.
16. Utilizo o Banco de Talentos para cadastrar meus dotes artísticos, passatempos prediletos e interesse em participar, como voluntário, dos programas de responsabilidade socioambiental e eventos comemorativos promovidos pela PRDF.
17. A permanência no quadro da PRDF me possibilita o pleno alcance de meus objetivos profissionais e pessoais.
18. Possuo pleno conhecimento das competências organizacionais e humanas necessárias ao cumprimento da missão institucional da PRDF.
19. Quando me inscrevo em concurso de remoção, geralmente, sou atendido.
20. Identifico-me com os objetivos do setor no qual atuo.
21. Meus conhecimentos, habilidades e atitudes foram levados em conta em minha alocação na ocasião do meu ingresso na PRDF.
22. Encontro-me alocado em área na qual meus pontos fortes e minhas competências são bem aproveitados.
23. Tenho participado de concursos para outros órgãos objetivando o alcance de patamares remuneratórios superiores.
24. A remuneração que percebo é compatível com as atividades que desenvolvo e bastante razoável, se comparada com a de outras carreiras afins.
25. Estou satisfeito com a política de remuneração adotada pela PRDF.
26. Considero justos os critérios de promoção e progressão adotados na PRDF.
27. Sinto-me estimulado a participar das ações de capacitação ofertadas pelo Órgão por entender o potencial de contribuição delas para o meu desenvolvimento profissional.
28. Somente participo das ações de capacitação ofertadas pelo órgão quando isso me é imposto, haja vista que seus objetivos não coadunam com os meus interesses profissionais.

29. O modelo de gestão por competências vem promovendo mudanças positivas no cotidiano organizacional da PRDF, sobretudo no que toca à sua política de valorização dos seus servidores.
30. Mantenho um diálogo aberto com meu superior sobre o meu desempenho funcional e com ele pactuo metas de desenvolvimento profissional com base nas lacunas de competência observadas.
31. Os cursos e treinamentos que me são ofertados promovem o alinhamento entre as necessidades organizacionais e as minhas ambições profissionais.
32. As ações de treinamento e desenvolvimento a mim ofertadas resultam das deficiências identificadas no meu desempenho profissional.
33. As competências acumuladas pelos servidores em sua vida profissional são ponderadas nos critérios que norteiam os processos de mobilidade interno na PRDF.
34. Reúno as competências de que necessito para atuar no setor em que me encontro lotado.
35. O valor que agrego à organização pelo trabalho que desenvolvo é reconhecido por ela.
36. Minha atual lotação reflete o alinhamento entre as necessidades da organização e minhas aspirações profissionais.
37. Os servidores da PRDF são incentivados a participarem do concurso de remoção interna num esforço por conciliar as necessidades organizacionais aos interesses profissionais dos servidores.
38. O adicional de qualificação, tal como implementado na PRDF, tem estimulado os servidores a continuarem se desenvolvendo.
39. Logo que ingressei na PRDF, participei dos eventos de capacitação tidos como requisitos para a percepção do adicional de qualificação. Após ser agraciado com o benefício, não mais me senti motivado a tal participação.
40. Apesar de já ter cumprido todos os requisitos necessários à percepção do adicional de qualificação, continuo participando dos eventos de capacitação ofertados pela PRDF.
41. A preocupação com o meio ambiente e com o uso/ descarte adequado de materiais fazem parte do meu cotidiano.
42. Sou estimulado pelo meu superior hierárquico à participação em eventos promovidos pela PRDF.
43. Percebo que, após a implantação do modelo de Gestão por Competências pela PRDF, tenho me envolvido mais em iniciativas cidadãs na qualidade de voluntário.
44. Estou satisfeito com programas socioambientais e de qualidade de vida promovidos pela PRDF.

45. Não disponho de tempo para participar das atividades socioambientais promovidas pelo órgão.
46. Comprometo-me com campanhas e eventos comunitários promovidos pela PRDF.
47. O relacionamento entre os servidores dos diferentes setores é harmonioso e cooperativo.
48. A ocupação de cargos comissionados vagos na PRDF se dá por meio de processo seletivo interno.
49. Tenho prestado concursos para outros órgãos por não me identificar com as atividades desenvolvidas na PRDF.
50. Com a implantação do modelo de Gestão por Competências, a PRDF tem investido mais na oferta de eventos de formação e aperfeiçoamento mais atrativos e aderentes às necessidades do Órgão.
51. Com a implantação do modelo de Gestão por Competências, resultados adquiriram prioridade frente aos procedimentos.
52. Percebo que a implantação do modelo de Gestão por Competências pela PRDF proporcionou melhorias à minha vida pessoal e profissional.
53. Percebo que a implantação do modelo de Gestão por Competências pela PRDF proporcionou melhorias ao relacionamento que mantenho com meu superior imediato.
54. Observou-se significativa melhoria no clima organizacional da PRDF após a implantação do modelo de Gestão por Competências.
55. Considero a avaliação de desempenho um mero ato formal que, ainda hoje, limita-se ao preenchimento de um simples formulário.
56. Percebo que a implantação do modelo de Gestão por Competências pela PRDF proporcionou maior clareza aos processos de trabalho do Órgão.
57. A presença da Gestão por Competências no discurso dos dirigentes e gestores setoriais e seccionais é frequentemente observada.
58. Com a implantação do modelo de gestão por Competências na PRDF, ampliou-se o interesse dos dirigentes e demais gestores com o desenvolvimento de seus subordinados e com a preparação de sucessores.