



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA - UNB
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E
CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO (FACE)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGA)
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO (MPA)

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO:
UM ESTUDO DE CASO À LUZ DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS**

CRISTIANA ALVES DO AMARAL

BRASÍLIA - DF

2013

CRISTIANA ALVES DO AMARAL

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO:
UM ESTUDO DE CASO À LUZ DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração, da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (FACE), da Universidade de Brasília, para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Isidro da Silva Filho

BRASÍLIA – DF

2013

CRISTIANA ALVES DO AMARAL

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO:
UM ESTUDO DE CASO À LUZ DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração, da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (FACE), da Universidade de Brasília, para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Prof. Dr. Antônio Isidro da Silva Filho - Orientador

Programa de Pós Graduação em Administração - Universidade de Brasília – UnB

Prof. Dr. Francisco Antônio Coelho Júnior - Membro Interno

Programa de Pós Graduação em Administração - Universidade de Brasília – UnB

Prof. Dr. Hugo Pena Brandão - Membro Externo

Doutor em Psicologia Social do Trabalho e das Organizações – Universidade Banco do Brasil

Aos meus pais, Lucimar e Boaventura, pelo seu exemplo de superação quando optaram pelo estudo em uma época em que ele não era a opção mais fácil.

Ao meu filho Pedro e ao meu marido Fernando pela paciência na minha ausência.

Ao meu irmão Paulo, que cada dia me surpreende mais, e
À minha irmã, Moema, com quem eu pude contar para me ajudar em tudo nesse processo.

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. Antônio Isidro da Silva Filho, pelo auxílio dispendido na confecção da presente dissertação.

Aos membros da banca examinadora: Prof. Dr. Francisco Antônio Coelho Júnior, Prof. Dr. Hugo Pena Brandão e ao membro suplente Prof. Dr. Pedro Paulo Murce Meneses.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração que ministraram as disciplinas do curso de Mestrado Profissional em Administração.

A Coordenação de Legislação de Pessoal e Orientação Técnica – COLEP, da Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas do Ministério da Educação, setor onde desempenho minhas funções, por estarem presentes no dia a dia, me motivando para a consecução do trabalho e participando das fases da pesquisa.

Aos colegas da COLEP, que estiveram presentes no decorrer de todo o período do curso.

Aos colegas entrevistados, que dispuseram seu valioso tempo a fornecer os dados necessários à consecução deste estudo, relatando suas percepções acerca do fenômeno pesquisado.

Aos servidores da secretaria do PPGA, sempre solícitos auxiliando na solução das questões burocráticas.

Aos grandes amigos feitos no MPA: Ana Tereza, Bárbara, Cecília, Eduardo, Érika, Fernanda, Halley, Júnia, Letícia, Paulo, Pena, Ricardo, Roger e Vladimir.

“A mente
que se abre a uma nova ideia jamais voltará
a seu tamanho original”.
Albert Einstein

RESUMO

Em vista da crescente busca pela excelência em serviços, uma série de reformas foram adotadas pela administração pública, revendo os modelos de gestão implementados e a adoção de projetos e programas, como objetivo de alcançar a melhoria do serviço público prestado com maior economicidade de recursos. Nesse contexto, alterações importantes no desenho estatal brasileiro foram realizadas nos últimos 30 anos, entre elas a chamada reforma do serviço civil, que investiu na profissionalização da burocracia. A implantação do modelo de gestão por competências pela administração pública aparece como uma ferramenta inovadora utilizada para a obtenção da excelência no desempenho das organizações públicas (BRASIL, 2009). As ações, programas e projetos adotados com a finalidade de atendimento dos preceitos das reformas administrativas podem ser identificados como inovação, na medida em que se emprega a conceituação *schumpeteriana*, a qual define inovação como uma combinação de recursos disponíveis que podem resultar em algo diferente ou modificar a forma de como fazê-lo. Assim, se considera o alinhamento das competências dos colaboradores aos objetivos de uma organização como inovação, ao supor que ele modifica a forma de atuar na produção de um serviço. Foi nesse contexto que o Ministério da Educação providenciou a implantação da Gestão por Competências, que, sob o enfoque da inovação, é o objeto de análise desta pesquisa. O desenho do estudo realizado é de natureza descritiva, consistindo de uma pesquisa aplicada, em conformidade com as características exigidas em uma dissertação de mestrado profissional. O trabalho adotou uma abordagem qualitativa, a qual foi composta por três etapas: a análise documental; a revisão bibliográfica; e a realização de entrevistas individuais semiestruturadas. O estudo permitiu identificar os facilitadores, barreiras e desafios presentes no processo de implantação do modelo de gestão de pessoas no MEC, bem como as mudanças e os resultados decorrentes dessa implantação.

Palavras-chave: Gestão por competências, Inovação no setor público, Modelo de gestão, Reforma administrativa.

ABSTRACT

Considering the pursuit of service excellence, a series of reforms were adopted by the government, reviewing the management models implemented and adopting projects and programs aimed to achieve improved public services with greater economy of resources. In this context, major changes in the design Brazilian state were made in the past 30 years, including the so-called civil service reform, which invested in the professionalization of the bureaucracy. The implementation of competency management model for public administration appears as an innovative tool used for achieving excellence in the performance of public organizations (BRAZIL, 2009). The actions, programs and projects adopted with the purpose of achieving the precepts of administrative reforms can be identified as an innovation, as it employs the schumpeterian concept, which defines innovation as a combination of available resources that can result in something different or modify the way how to do it. Thus, we consider the alignment of employee skills to the goals of an organization on innovation, supposing that it changes the way of working in the production of a service. It was in this context that the Ministry of Education provided the deployment of Competence based Management, which, from the perspective of innovation, is the object of analysis of this research. The design of the study is descriptive in nature, consisting of an applied research, in accordance with the characteristics required in a dissertation. The study adopted a qualitative approach, which was composed of three steps: document analysis, a literature review, and semi-structured individual interviews. The study identified facilitators, barriers and challenges in the implementation process of the managing people model at MEC, as well as the changes and the results from this deployment.

Keywords: Competency based management, Innovation in public sector, Management model, Administrative reform.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Dez princípios de Osborne e Gaebler	17
Quadro 2	Características básicas dos modelos organizacionais	18
Quadro 3	Evolução da gestão de pessoas no serviço público nos Estados Unidos	28
Quadro 4	Fases da gestão de pessoas na História do Brasil	40
Quadro 5	Tipos de Inovação	50
Quadro 6	Algumas definições de competências	57
Quadro 7	Processos de gestão de pessoas com base em competências	60
Quadro 8	Exemplo de condições e critérios associados a competências	69
Quadro 9	Questão A - Olhando para o futuro, que competências você percebe que irá necessitar?	75
Quadro 10	Questão B - O que é entendido por competência no MEC?	76
Quadro 11	Questão C - Que competências um bom gestor deve possuir?	76
Quadro 12	Questão D - E o bom líder, que competências deve possuir?	76
Quadro 13	Questão E - Considerando o corpo gerencial do MEC, que competências você entende que devam ser desenvolvidas?	77
Quadro 14	Categoria Competências Pessoais	77
Quadro 15	Categoria Competências Interpessoais	78
Quadro 16	Categoria Competências de Gestão	78
Quadro 17	Categoria Competências para o Negócio	79
Quadro 18	Competências descritas para a SE	81
Quadro 19	Competências gerenciais gerais	83
Quadro 20	Competências gerenciais específicas	84
Quadro 21	Servidores Entrevistados	93
Quadro 22	Técnicas de coleta de dados utilizadas na pesquisa	94
Quadro 23	Método Adotado	98
Quadro 24	Análise das competências descritas	115
Quadro 25	Alguns exemplos das competências descritas	116
Quadro 26	Resposta à pergunta sobre dificuldades	121

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Esquema geral dos vetores que caracterizam os produtos do serviço	49
Figura 2	Identificação do <i>gap</i> de competências	67
Figura 3	Modelo de Competências da SE/MEC	85

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Presença das Categorias na análise documental, revisão bibliográfica e entrevistas	112
Tabela 2	Frequência das categorias por entrevistado	113

LISTA DE SIGLAS

AGS	<i>Cuerpo de Administradores Gubernamentales</i>
APF	Administração Pública Federal
APG	Administração Pública Gerencial
APS	<i>Australian Public Service</i>
CAP	<i>Comisión de Administración Pública</i>
CEAGP	Curso de Estudos Avançados em Gestão Pública
CEFAP	Centro de Formação e Aperfeiçoamento
CEPAL	Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe
CETREMEC	Coordenação de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas
CLAD	<i>Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo</i>
DASP	Departamento de Administração do Serviço Público
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
EPPGG	Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental
FMI	Fundo Monetário Internacional
GE	Governo Empreendedor
GESPÚBLICA	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
GP	Governança Pública
HRM	<i>Human Resource Management</i>
INAP	<i>Instituto Nacional de Administración Pública</i>
MARE	Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado Brasileiro
MBO	<i>Management by objectives</i>
MEC	Ministério da Educação
MEGP	Modelo de Excelência em Gestão Pública

NPM	<i>New Public Management</i>
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
PrND	Programa Nacional de Desburocratização
PROFAP	Programa de Formação Profissional
PROMAP	<i>Programa de Modernización de la Administración Pública</i>
QPAP	Programa da Qualidade e Participação na Administração
SEGES	Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
SEMOR	Secretaria de Modernização
SINAPA	<i>Sistema Nacional de la Profesión Administrativa</i>
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	16
1.1 Definição do Problema.....	19
1.2 Objetivos.....	21
1.2.1 Objetivo Geral.....	21
1.2.2 Objetivos Específicos.....	22
1.3 Justificativa e Relevância.....	22
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	24
2.1 Movimentos de Reforma Administrativa.....	24
2.1.1 Reformas na Europa.....	25
2.1.2 Reformas nos Estados Unidos.....	28
2.1.3 Reformas na América Latina.....	30
2.1.4 Reformas no Brasil.....	36
2.2 Impacto das Reformas na gestão de pessoas no serviço público brasileiro.....	40
2.3 Inovação.....	45
2.3.1 Inovação em Serviços.....	46
2.3.2 Inovação na Gestão de Pessoas no serviço público.....	50
2.4 Gestão por Competências.....	54
2.5 Experiências da Gestão por Competências no Setor Público Brasileiro.....	61
2.6 Mapeamento de Competências	66
3. A IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO.....	73
4. MÉTODO.....	87
4.1 Tipo de pesquisa.....	87
4.2 Caracterização da organização.....	90
4.3 Participantes da pesquisa e amostra de documentos.....	90
4.4 Instrumentos de coleta de dados.....	91
4.5 Procedimentos de coletas de dados.....	91
4.6 Tratamento e análise dos dados coletados.....	94
5.RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	99
5.1 Identificação dos facilitadores, barreiras e desafios presentes na implantação do modelo de gestão por competências no MEC.....	99
5.2 Identificação de mudanças e os impactos provenientes da implantação do modelo de gestão por competências sobre os processos de trabalho.....	109
5.3 Identificação das competências desenvolvidas (resultados obtidos) a partir da implantação do modelo de gestão por competências no MEC.....	111
5.4 Análise do processo de mapeamento de competências realizado na SE do MEC	113

6. CONCLUSÕES, LIMITES E RECOMENDAÇÕES.....	119
REFERÊNCIAS.....	129
ANEXOS	
ANEXO 1 - Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006.....	135
ANEXO 2 - Relatório Final - Implantação de Gestão por Competências Ministério da Educação.....	139
APÊNDICES	
APÊNDICE A – Carta de apresentação do mestrando.....	163
APÊNDICE B – Roteiros de entrevistas.....	164
APÊNDICE C – Carta de agradecimento.....	166

1 INTRODUÇÃO

A busca pela excelência em serviços tem proporcionado à administração pública a adoção de uma série de reformas que resultam na revisão dos modelos de gestão e na implementação de projetos e programas que visam à melhoria do serviço público prestado com maior economicidade de recursos.

Primeiramente, como resposta à obsolescência do modelo burocrático *weberiano* - também conhecido por *progressive public administration*, PPA (Hood, 1995) – em meados do século XX foram propostos dois modelos organizacionais e um paradigma relacional para organizações públicas e privadas, tanto na Europa como nos Estados Unidos. Tratavam-se da administração pública gerencial (APG) e do governo empreendedor (GE), modelos organizacionais que incorporam prescrições para a melhora da efetividade da gestão das organizações públicas, e do movimento da governança pública (GP), que oferece uma abordagem relacional, diferenciada de conexão entre o sistema governamental e o ambiente no qual se encontra inserido.

Sobre esses novos modelos, a administração pública gerencial ou nova gestão pública (*new public management*) é um modelo normativo pós-burocrático para a estruturação e a gestão da administração pública baseado em valores de eficiência, eficácia e competitividade (SECCHI, 2009). Nesse mesmo sentido, Hood (1995) menciona que a maioria dos estudiosos tem associado à Nova Gestão Pública à cerca de sete dimensões de mudança, que enumeram um conjunto de prescrições operativas da administração pública gerencial: desagregação do serviço público em unidades especializadas e centros de custos; competição entre organizações públicas e entre organizações públicas e privadas; uso de práticas de gestão provenientes da administração privada; atenção à disciplina e parcimônia; administradores empreendedores com autonomia para decidir; avaliação de desempenho; avaliação centrada nos *outputs*.

No caso do governo empreendedor, tal constructo foi abordado inicialmente pela obra *Reinventando o Governo*, de Osborne e Gaebler (1992), como um estilo pragmático de gestão pública. O modelo foi inspirado na teoria administrativa moderna, apresentando aos administradores públicos a abordagem da administração privada.

Osborne e Gaebler (1992) descrevem dez princípios (Quadro 1) que surgem como fundamentos por trás da nova forma de governo que emergia, expondo que:

Juntos, eles formam um todo coerente, um novo modelo de governo. Eles não vão solucionar todos os nossos problemas, mas – se podemos guiar-nos pela experiência das organizações que adotaram essa abordagem – poderão resolver as dificuldades mais importantes do governo burocrático. (OSBORNE e GAEBLER, 1992, p. 21).

Quadro 1: Dez princípios de Osborne e Gaebler

GOVERNO CATALISADOR — os governos não devem assumir o papel de implementador de políticas públicas sozinhos, mas sim harmonizar a ação de diferentes agentes sociais na solução de problemas coletivos;
GOVERNO QUE PERTENCE À COMUNIDADE — os governos devem abrir-se à participação dos cidadãos no momento de tomada de decisão;
GOVERNO COMPETITIVO — os governos devem criar mecanismos de competição dentro das organizações públicas e entre organizações públicas e privadas, buscando fomentar a melhora da qualidade dos serviços prestados. Essa prescrição vai contra os monopólios governamentais na prestação de certos serviços públicos;
GOVERNO ORIENTADO POR MISSÕES — os governos devem deixar de lado a obsessão pelo seguimento de normativas formais e migrar a atenção na direção da sua verdadeira missão;
GOVERNO DE RESULTADOS — os governos devem substituir o foco no controle de <i>inputs</i> para o controle de <i>outputs</i> e impactos de suas ações, e para isso adotar a administração por objetivos;
GOVERNO ORIENTADO AO CLIENTE — os governos devem substituir a autorreferencialidade pela lógica de atenção às necessidades dos clientes/cidadãos;
GOVERNO EMPREENDEDOR — os governos devem esforçar-se a aumentar seus ganhos por meio de aplicações financeiras e ampliação da prestação de serviços;
GOVERNO PREVENTIVO — os governos devem abandonar comportamentos reativos na solução de problemas pela ação proativa, elaborando planejamento estratégico de modo a antever problemas potenciais;
GOVERNO DESCENTRALIZADO — os governos devem envolver os funcionários nos processos deliberativos, aproveitando o seu conhecimento e capacidade inovadora. Além de melhorar a capacidade de inovação e resolução de problemas, a descentralização também é apresentada como forma de aumentar a motivação e autoestima dos funcionários públicos;
GOVERNO ORIENTADO PARA O MERCADO — os governos devem promover e adentrar na lógica competitiva de mercado, investindo dinheiro em aplicações de risco, agindo como intermediário na prestação de certos serviços, criando agências regulatórias e institutos para prestação de informação relevante e, assim, abate custos transacionais.

Fonte: Secchi (2009, p. 356-357)

Por fim, a definição de governança (*governance*) exprime uma mudança no papel do Estado ao adotar soluções para os problemas públicos, permitindo a presença de diferentes atores

na construção das políticas públicas. Nesse sentido, a governança pública (GP) também é relacionada ao neoliberalismo (SECCHI, 2009).

De forma sintetizada, Secchi (2009) representou as distinções e similaridades entre os modelos organizacionais no quadro a seguir:

Quadro 2: Características básicas dos modelos organizacionais

Característica	Burocracia	APG e GE	Governança Pública
Função sistêmica	Homeostase	Homeostase	Homeostase
Relação sistêmica com o ambiente	Fechado	Aberto	Aberto
Distinção entre política e administração	Separados	Trabalhando juntos sob comando político	Distinção superada
Funções administrativas enfatizadas	Controle e organização	Controle e planejamento	Controle e coordenação
Discricionariedade administrativa	Baixa	Alta	n.a.*
Cidadão	Usuário	Cliente	Parceiro

*A GP dedica pouca atenção a assuntos organizacionais internos tais como autonomia dos gestores, descentralização vertical ou administrativa.

Fonte: Secchi (2009, p. 364)

Passando a uma análise do quadro 1, a relação sistêmica com o ambiente é um ponto em comum entre os modelos gerenciais e o modelo de governança pública, diferindo da burocracia nesse aspecto. No modelo burocrático weberiano as esferas públicas e privadas são tratadas como impermeáveis, já nos princípios da APG, do GE e da GP as fronteiras formais/legais do Estado são densas, tanto é que mecanismos de suavização desta distinção são sugeridos sob a forma de práticas deliberativas, como as redes de políticas públicas, as PPPs e o princípio de governo catalisador sugerido por Osborne e Gaebler (1992) (SECCHI, 1995).

Quanto à distinção entre política e administração, o modelo burocrático e os modelos gerenciais compartilham a manutenção da distinção wilsoniana entre política e administração pública. A separação de funções entre política e administração no modelo burocrático weberiano, demonstra um processo de construção da agenda pública eminentemente político, enquanto a implementação da política pública é de responsabilidade da administração. No gerencialismo, a

responsabilidade sobre os resultados das políticas públicas recai sobre os políticos, no entanto, a distinção entre política e administração é suavizada quando chama a descentralização do poder de decisão, o envolvimento da comunidade e de burocratas no desenho das políticas públicas.

O principal elemento comum observado nos três modelos é a preocupação com a função controle, seja para controlar os agentes públicos, as comunicações, as relações intraorganizacionais e da organização com o ambiente (modelo burocrático); seja no aspecto da capacidade de controle dos políticos sobre a máquina administrativa quanto no controle dos resultados das políticas públicas (APG); ou ainda como estratégia de devolver o controle aos destinatários das ações públicas (controle social).

Para Hood (1995), evitar a discricionariedade de gestores públicos sempre foi uma marca característica da administração pública burocrática. A APG e o GE já trazem uma dos funcionários públicos na qual os mecanismos de controle são mais flexíveis, delineados para uma avaliação de resultados, e não um mero controle de processo.

Secchi (1995) conclui que, quanto à forma de tratamento do cidadão, no modelo burocrático, o cidadão é chamado de usuário dos serviços públicos. Na retórica dos modelos APG e GE, os cidadãos são tratados como clientes, cujas necessidades devem ser satisfeitas pelo serviço público. Sob o guarda-chuva da GP, os cidadãos e outras organizações são chamados de parceiros ou *stakeholders*, com os quais a esfera pública constrói modelos horizontais de relacionamento e coordenação.

1.1 Definição do Problema

No contexto brasileiro, um dos processos mais recentes de reforma do Estado começou com o fim do período militar, momento no qual a crise do regime autoritário e a queda do modelo nacional-desenvolvimentista exigia uma atualização da gestão pública. Porém, a principal

preocupação dos atores políticos na redemocratização foi tentar corrigir os erros cometidos pelos militares, não realçando a necessidade de se construir um modelo de Estado capaz de enfrentar os novos desafios históricos.

Diante dessa circunstância, alterações importantes no desenho estatal brasileiro foram realizadas nos últimos 30 anos. Ao final da década de 1980 um conjunto de mudanças que pode ser destacado, é a chamada reforma do serviço civil, que investiu na profissionalização da burocracia. Nesta linha, houve importantes transformações, como o início da seleção meritocrática e universal, consolidada pelo concurso público. Aliado a este movimento, o Poder Executivo Federal criou, em 1986, a Escola Nacional de Administração Pública- ENAP, num empenho para melhorar a capacitação da alta burocracia estatal (ABRÚCIO, 2007).

As ações, programas e projetos que foram adotados com a finalidade de atendimento dos preceitos das reformas administrativas podem ser identificados como inovação no serviço público, na medida em que se emprega a conceituação *schumpeteriana* a qual define inovação como “novas combinações”, ou seja, a combinação de recursos disponíveis que podem resultar em algo diferente ou apenas modificar a forma de como fazê-lo (SCHUMPETER, 1985).

A inovação em serviços públicos é abordada por Lima e Vargas (2012) como a “implementação ou desempenho de uma nova forma específica ou repertório de ação social, implementada deliberadamente por uma entidade no contexto dos objetivos e funcionalidades de suas atividades.” (KOCH e HAUKNES, 2005, p. 9, *apud* LIMA e VARGAS, 2012, p. 386). Os autores também mencionam que, para Koch e Hauknes (2005), ainda há uma vasta arena para a pesquisa sobre inovação no serviço público, em vista da pouca atenção dispensada e esse ramo de atividade econômica e social.

Nesse sentido, a implantação de um modelo de gestão por competências pela administração pública aparece como uma estratégia para a obtenção de excelência no desempenho das organizações públicas (BRASIL, 2009). Com essa abordagem, o alinhamento

das competências dos colaboradores aos objetivos de uma organização pode ser considerado inovação, ao supor que modifica a forma de atuar na produção de um serviço. A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal - PNDP, instituída pelo Decreto nº 5.707/2006 (Anexo 1), constitui a garantia dos esforços envidados pelo Estado para a implementação dessa mudança.

O Decreto nº 5.707/2006 determina que a PNDP deva ser implementada pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e que os órgãos e entidades devam priorizar, nos dois primeiros anos de sua vigência, a qualificação de suas unidades de recursos humanos, no intuito de instrumentalizá-las para a execução das ações de capacitação.

No contexto da publicação do decreto, a administração pública se viu obrigada a adotar o modelo de gestão por competências de maneira imediata, focando seus esforços na orientação para o planejamento, capacitação, desenvolvimento e avaliação das competências necessárias à consecução de seus objetivos. A implantação inicial do modelo de gestão por competências no Ministério da Educação foi realizada no âmbito da sua Secretaria Executiva. A ação se deu a partir de um diagnóstico de competências para fins de elaboração do Plano de Capacitação Gerencial. Tal ação teve como escopo a identificação de linhas de atuação da organização e a identificação das competências gerenciais demandadas no presente, bem como daquelas que possam ser necessárias (previsíveis) dentro de um período de cinco anos (GOULART, 2008).

Nesse contexto, foi estipulado o seguinte problema: Quais fatores influenciaram a implantação do modelo de gestão por competências do Ministério da Educação à luz da inovação em serviços?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar os determinantes da implantação da gestão por competências no MEC.

1.2.2 Objetivos específicos

Com o intuito de oferecer respostas ao problema proposto, foi proposta a análise do fenômeno da implantação do modelo de gestão por competências no Ministério da Educação à luz do constructo da inovação em serviços, tendo como paradigma a abordagem integradora da inovação.

Nestes termos foi considerada a contextualização e conceituação da inovação em serviços, a conjuntura dos movimentos de reforma na administração pública que serviram de arcabouço para a decisão de publicação do Decreto nº 5.707/06, a inovação na gestão de pessoas no serviço público e por fim a gestão por competências na administração pública. A leitura de material referente à implantação do modelo de gestão por competências em outras administrações públicas também foi utilizada, de forma a oferecer subsídios para a análise em questão.

Assim sendo, para o alcance do objetivo geral, estipularam-se como objetivos específicos:

- i. Identificar os facilitadores, barreiras e desafios presentes na implantação do modelo de gestão por competências no Ministério da Educação;
- ii. Identificar as mudanças e os impactos provenientes da implantação do modelo de gestão por competências sobre os processos de trabalho;
- iii. Identificar as competências desenvolvidas (resultados obtidos) a partir da implantação do modelo de gestão por competências no Ministério da Educação.

1.3 Justificativa e relevância do estudo

A melhoria do serviço público prestado congregado à economicidade de recursos utilizados vem sendo buscadas pelas organizações públicas e, entre outros aspectos, a mudança de modelos gerenciais vem sendo utilizada para viabilizar estes objetivos.

Nesse sentido, uma série de reformas administrativas foram propostas em inúmeros Estados desde o século passado, como forma de substituição de modelos gerenciais obsoletos, que não atendiam mais as crescentes demandas externas e internas. No contexto brasileiro, para dar andamento a estas reformas, a administração pública brasileira passou por décadas de um processo caracterizado pela inovação institucional e pela adoção de novas práticas (FARAH, 2006). Lima e Vargas (2012) declaram que o ramo da inovação em serviços está se desenvolvendo de forma significativa, contribuindo teórica e empiricamente para a compreensão dos processos de inovação e economia e na dinâmica do desenvolvimento econômico. Porém, no contexto de serviço público, a produção científica carece de um arcabouço teórico mais robusto e um estudo imparcial do tema, justificando a necessidade de estudos sobre a matéria.

Institucionalmente, a adoção do modelo de gestão por competências no MEC requereu a disponibilização de recursos financeiros, de pessoal e de tempo, o que justifica a necessidade de um exame dos fatores que estiveram presentes na implantação do modelo, para que seja aferida a eficiência do modelo implantado e, caso necessário, sejam propostas sugestões para que o modelo atinja resultados efetivos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

No início dos anos 1980, as administrações públicas em todo o mundo passaram a efetivar mudanças substanciais em suas políticas de gestão pública e no desenho de organizações programáticas, valendo-se de discursos e práticas derivadas do setor privado. Nessa conjuntura, o modelo burocrático que inspirou reformas nas administrações públicas dos Estados Unidos entre os séculos XIX e XX, e desde o século XVI na Europa, e até então amplamente difundido em organizações tanto públicas quanto privadas, tornou-se alvo de críticas, passando a ser considerado inadequado para o novo contexto institucional contemporâneo, dada a sua presumida ineficiência, morosidade, estilo autorreferencial e descolamento das necessidades dos cidadãos (SECCHI, 2009).

Neste contexto e na seara pública, foram motivadas iniciativas de modernização da administração pública que culminaram na adoção de ações inovadoras que pudessem atender às crescentes e variadas necessidades da sociedade contemporânea (MATIAS-PEREIRA, 2010).

2.1 Movimentos de Reforma Administrativa

Segundo Farah (2006), a onda de reformas do setor público ocorridas nos países desenvolvidos ao final da década de 1970 propunha a adoção de um paradigma gerencial em lugar do modelo burocrático em decadência, e apresentava como referência implícita este novo paradigma de gestão presente no setor privado, o da gestão flexível, caracterizado por atividades não padronizadas, exigindo capital humano capaz de agir na tomada de decisão e no aprendizado contínuo de conteúdos novos. Este novo paradigma, por sua vez, tem como um de seus eixos centrais a valorização da mudança e da inovação.

Steinj e Leisink (2007) atribuem a Pollit e Bouckaert (2000) o mais importante estudo contemporâneo sobre reformas no setor público e uma de suas mais importantes conclusões diz

que os modelos de reforma, suas trajetórias de implantação e os efeitos destas reformas diferem entre os países por não haver uma única forma de proceder tais reformas.

Uma forma de classificar os esforços de reforma de determinado país, visando facilitar o entendimento, é pensar em termos das quatro principais estratégias que um país - mesmo com distinções de pontos de partida, histórias e trajetórias - pode usar. Elas são:

- Manter — conservar a máquina administrativa tal como ela é, mas ajustar e equilibrar sempre que possível;
- Modernizar — realizar as mudanças mais fundamentais nas estruturas e processos, por exemplo, mudando a orientação do processo orçamentário de insumo para produto; criando novos tipos de organização do setor público, como agências autônomas; modificando o contrato de trabalho dos servidores públicos etc.;
- Mercantilizar — introduzir mecanismos de mercado (*market-type mechanisms* — MTMs) no setor público, acreditando que eles vão gerar eficiência e melhor desempenho (OCDE, 1993);
- Minimizar — reduzir o setor estatal tanto quanto possível, fazendo o máximo uso da privatização e da contratação externa. Os ativos públicos são vendidos, e as atividades anteriormente desempenhadas por servidores públicos são oferecidas aos setores comerciais e voluntários. (MATIAS-PEREIRA, 2008, p. 68- 69)

2.1.1 Reformas na Europa

No contexto europeu, a delimitação espacial influenciou as reformas ocorridas, não existindo um único modelo de reforma social. São tantas as diferenças entre os sistemas nacionais de bem-estar (*welfare state*) que a própria noção de "modelo europeu" ou "Europa Social" é bastante confusa (SAPIR, 2005).

Tendo em vista as especificidades de cada Estado, houver países, como os de origem “anglo-saxônica” (Austrália, Estados Unidos, Nova Zelândia e Reino Unido), que adotaram de forma mais rápida as estratégias mercantilizar e minimizar, com maior enfoque nelas do que a maioria dos países da Europa continental, ocorrendo maior resistência por parte das organizações do setor público e sindicatos nestes países. Por outro lado, a adoção pelos países da Europa continental de um impulso central rumo à estratégia de modernização, atenuado ocasionalmente com ações estratégicas de mercantilização e privatização, proporcionou que os processos de reforma fluíssem menos radicais e conflituosos (SAPIR, 2005).

A reforma do Estado no Reino Unido, por volta da década de 1960, se iniciou a partir do Relatório Fulton, que apontou a postura dos burocratas públicos como problema central a ser solucionado. O comprometimento com o aumento da eficiência administrativa do Estado levou à criação da *Efficiency Unity* - unidade do governo que empreendeu por tempo limitado estudos em áreas específicas do governo com o objetivo de acompanhar as melhorias na administração do serviço público e executar as avaliações de desempenho dos servidores. Posteriormente, para garantir a implementação do novo modelo gerencial, foi necessária a criação do programa *Next Steps*, que se tornou o núcleo da reforma do Estado e orientou os governos seguintes (PAULA, 2005).

Ao mesmo tempo da implantação do modelo no Reino Unido, países sob sua esfera de influência adotaram medidas similares. A Austrália utilizou-se do *Public Service Reform Act* para auxiliar na reorganização do seu serviço público, utilizando-se também do enfoque gerencial de forma semelhante ao Reino Unido. Em relação à sua força de trabalho, no decorrer da reforma, tanto o governo trabalhista quanto o conservador enfatizaram a privatização das estatais e a aplicação da orientação de mercado ao provimento de serviços públicos, além de aceitar a flexibilização dos contratos e da jornada de trabalho no setor público (PAULA, 2005).

No contexto Norueguês, a transformação dos serviços de governo em modelos voltados para a gestão do mercado privado formou um conjunto de desafios para as culturas tradicionais e a identidade dos prestadores de serviços públicos (BERG, 2006). A autora, analisando a realidade do serviço público Norueguês, pergunta: como gerentes e pessoal de linha de frente recebem as iniciativas da Nova Gestão Pública (NPM)? Que tipo de empregado é suscetível de ser atraído para as novas formas de organização de serviço? Um estudo realizado naquele país (de 1990 a 2002) concluiu que nas organizações públicas analisadas, onde já haviam sido implementados o MBO (*management by objectives*) e alguns princípios baseados no mercado e na cultura da qualidade, o trabalho em equipe, a “multi-requalificação” e a capacitação foram introduzidos aos funcionários da linha de frente, conservaram o foco no usuário ou cliente, como já ocorria desde o início da década

de 1990. Isso indica que as iniciativas de novas gestões ou reformas do setor público não foram um desafio à burocracia *weberiana* clássica utilizada naquele contexto, como pensado anteriormente. Na realidade Norueguesa, tratou-se de um modelo verdadeiramente híbrido - uma organização profissional moderna que consistia em uma mistura de burocracia tradicional e corporativa, combinada com elementos de princípios de gestão igualitária (BERG, 2006).

De acordo com Matias-Pereira (2008), Portugal é um dos países da União Europeia que aplica mais recursos na sua administração pública, sem retorno aparente de resultados em termos de eficiência e eficácia. Apesar deste fato, no caso Português, desde 25 de abril de 1974 - o ano da Revolução dos Cravos - diferentes governos e partidos políticos têm feito um esforço intensivo e contínuo em relação à reforma da gestão pública (CORTE-REAL, 2008).

Em vista deste enfoque ao funcionalismo, todas as fases de reformas administrativas ocorridas em Portugal tiveram um viés na gestão de pessoas do serviço público. A primeira fase da reforma (1974-1979) pode ser caracterizada pela criação do Instituto Nacional de Administração Pública (INA), órgão fundado em 1979 para treinar funcionários públicos. A fase três (1986-1995), por sua vez, teve como marco o PROFAP (Programa de Formação Profissional-1991/1995), programa financiado pelo governo português e por fundos estruturais da União Europeia e que visava o desenvolvimento de pessoal. A fase quatro (1996-2001) trouxe a criação do Curso de Estudos Avançados em Gestão Pública (CEAGP), que consistiam em estudos de pós-graduação criados para preparar novos altos funcionários públicos para a seleção como futuros gestores. Por fim, a quinta fase (2002-presente) foi marcada por iniciativas inovadoras, como a revisão do sistema de avaliação (2004), que passou a ser aceito como a alavanca do processo de reforma (CORTE-REAL, 2008).

2.1.2 Reformas nos Estados Unidos

Nos Estados Unidos, a emergência do governo burocrático foi distorcida tendo em vista o contexto do país no final do século passado. No modelo pré-burocrático patrimonialista, as cidades norte-americanas, em rápido crescimento, eram dirigidas pelos seus administradores como se fossem suas, com a apropriação individual do poder, nepotismo dominando toda a estrutura política e administrativa, ignorando a maioria dos novos problemas do país. Ideais progressistas empunhados por Theodore Roosevelt, Woodrow Wilson e Louis Brandeis declararam guerra ao tal sistema em 1890, proporcionando uma transformação no governo dos Estados Unidos nos 30 anos que se seguiram (OSBORNE e GAEBLER, 1992).

Valendo-se de uma abordagem histórica da administração no setor público dos Estados Unidos, Rosenbloom (2010) assevera que a gestão de recursos humanos (*Human Resource Management* – HRM), tradicionalmente chamada administração pública de pessoal (*public personnel administration*), tem sido impulsionada em grande parte pela ideologia do movimento, coligação ou partido político da situação. Nesse contexto, durante o *New Deal* da década de 1930, houve o aumento do desejo de competência técnica por parte do alto escalão da administração pública, com a adesão dos objetivos políticos do presidente. Com o decorrer do tempo, e o desenvolvimento da “Presidência Imperial”, o serviço público federal passou a ser, cada vez mais, considerado como complemento da administração presidencial (ROSENBLROOM, 2010).

Entretanto, Hays e Kearney (2001), ao trazer os resultados de uma grande pesquisa que foi disseminada aos membros da Associação de Gestão Internacional de Pessoal e a Seção de Pessoal e Relações Trabalhistas da Sociedade Americana para a Administração Pública, afirmaram que embora tenham as instituições públicas e os processos administrativos sido submetidos a uma sequência praticamente ininterrupta de movimentos de reforma que remontam a 1883, a função de pessoal americana tem sido avaliada como um trabalho em andamento. Persistentes esforços para melhorar o desempenho dos sistemas públicos de pessoal representam um fenômeno que é

atribuído principalmente à insatisfação generalizada com a tradicional preocupação do setor, impregnado com técnicas rigorosas e ampla utilização de regulamentos. Para os autores, qualquer um vagamente familiarizado com a história do sistema público de pessoal americano é consciente da má reputação que a gestão de pessoal público (*Public Personnel Management*) ou a gestão de recursos humanos (*Human Resource Management*) tem tradicionalmente, e os fluxos intermináveis de inovações que têm sido propostas como soluções (HAYS e KEARNEY, 2001).

Para Klingner e Campos (2002), a gestão de pessoas no serviço público americano é complexa porque existem múltiplos níveis de governo e centenas de governos, cada qual com seu sistema próprio de gestão de pessoas. Em relação a estes sistemas de gestão de pessoas no serviço público, eles geralmente envolvem uma transição sequencial do Estado para o clientelismo, do chamado “patrocínio” para o serviço civil, e deste para uma série de sistemas alternativos de gestão de pessoal (KLINGNER e CAMPOS, 2002). A título de exemplificação segue o Quadro 3 que traz a evolução da gestão de pessoas nos EUA:

Quadro 3: Evolução da gestão de pessoas no serviço público nos Estados Unidos

Estágio	Valores Dominantes	Sistemas Dominantes	Pressões para Mudança
Um (1789-1828)	Receptividade	Elite	Liderança Política + Patrocínio
Dois (até 1883)	Receptividade	Patrocínio	Modernização + democratização
Três (até 1933)	Eficiência + Direitos individuais	Função Pública	Receptividade + Governo Eficaz
Quatro (até 1964)	Receptividade + Eficiência + Direitos individuais	Patrocínio + Função Pública	Direitos individuais + Equidade Social
Cinco (até 1980)	Receptividade + Eficiência + Direitos individuais + Equidade Social	Patrocínio + Função Pública + Negociação Coletiva + Ações Afirmativas	Equilíbrio dinâmico entre os quatro concorrentes e sistemas de valores
Seis (após 1980)	Receptividade + Eficiência + Responsabilização individual + Governo Limitado + Responsabilização Comunitária	Patrocínio + Função Pública + Negociação Coletiva + Ações Afirmativas + Mecanismos e Organizações Alternativas + Flexibilidade nas relações de trabalho	Equilíbrio dinâmico entre os valores e sistemas de gestão de pessoas tradicionais e baseados no mercado.

Fonte: KLINGNER e CAMPOS (2002)

2.1.3 Reformas na América Latina

Klingner e Campos (2002) mencionam algumas das dificuldades de transição que podem ser citadas no caso dos países Latino Americanos e do Caribe, situações como fronteiras arbitrárias pós-coloniais, conflitos étnicos internos e autoritarismo das lideranças. Explicação para o fato de, durante muito tempo, a crise do Estado na América Latina ter se caracterizada fundamentalmente por uma crise de governabilidade. A governabilidade, no contexto de implementação de programas de mudança na administração pública, diz respeito às condições de legitimidade de um determinado governo para empreender transformações. Em realidades nas quais os processos de escolha e seleção dos governantes careciam de legitimidade, por seu caráter nem sempre democrático de implementação, a questão central assentada era a da inviabilidade de proceder às reformas estruturais por falta de credibilidade e, por conseguinte, de comprometimento da sociedade com o conjunto de mudanças a ser implementado (FERREIRA, 1996).

Para fins de delimitação metodológica, ao traçar um estudo dos países da América Latina que passaram por reformas administrativas, será utilizado o arranjo de países adotado por Carneiro e Rocha (1998). Segundo os autores, a Argentina, o Chile, a Colômbia, o México e o Brasil são países que estão na liderança da região na busca de uma estrutura econômica orientada para o mercado.

Argentina

Sobre as reformas administrativas realizadas na América Latina, Ramírez (2009) argumenta que uma das tentativas mais mencionadas de configuração de uma verdadeira carreira administrativa é o caso da Argentina, com seu Corpo de Administradores Governamentais (AGs). Organizado por volta de 1984, o grupo era uma inovação no contexto público e consistia em uma corporação de elite de administradores no qual o provimento era realizado a partir de um sistema de seleção cuidadosa e altamente competitivo, e cujos indivíduos foram distribuídos nos níveis

federal, provincial e municipal da administração pública. Depois de meados dos anos noventa, sob a administração Menem, o programa ficou enfraquecido e caiu no clientelismo e favorecimento político (LOPEZ e ZELLER, 2006).

Em mais uma tentativa de profissionalizar a administração pública, o governo argentino identificou a necessidade de haver um sistema de concorrência e qualificação para todos os funcionários da Administração Pública. Para tanto, criou o Sistema Nacional da Profissão Administrativa (SINAPA), o qual introduziu como elemento inovador a nova sistemática de classificação do trabalho, que consiste em seis níveis, com 10 graus de pontuação cada (LOPEZ e ZELLER, 2006). Nesse novo sistema, a promoção de um nível para outro só ocorre por uma regra de concorrência, além do princípio da promoção por grau ser um produto da combinação das avaliações de treinamento e desempenho. O novo sistema elimina completamente a promoção baseada na antiguidade. Ramírez (2009) ainda acrescenta que, apesar desta inovação, trabalhos sugerem que as seleções nos três níveis mais altos continuam sendo sujeitas à influência política.

Entretanto, o curso imprevisível dos governos argentinos, que em um primeiro momento priorizavam a reforma da administração (inclusive com a criação da Secretaria de Modernização do Estado), voltou a resgatar propostas neoliberais, sem coordenação e criando embates dentro do governo. Nesse contexto de inconstância, foi implementada uma lógica de ajuste que reduziu os salários da Administração Pública e propôs o fechamento de uma série de agências, incluindo o Instituto Nacional de Administração Pública (INAP), responsável pela formação e pesquisa no setor público.

Chile

Na América Latina, o Chile é citado como um modelo bem sucedido de completa implementação de reforma de Estado. A partir da década de 1990, o país passou a utilizar uma série de instrumentos do NPM, como o planejamento estratégico, consulta sobre acordos de

modernização com várias agências, remuneração baseada no desempenho, indicadores de gestão e avaliação de programas (RAMÍREZ, 2009).

Em 1992, o governo disseminou o Plano Piloto para a Modernização da Administração Pública, cuja finalidade principal era introduzir novos processos de administração no setor público. A experiência adquirida com esse plano piloto, deu margem à propositura de uma metodologia mais completa para desenvolver o monitoramento das instituições públicas. O novo procedimento incluía indicadores de desempenho, regras de transparência, contratos de gestão, salários atrelados ao desempenho, metas anuais para serviços de utilidade pública e um sistema de bônus para o desempenho institucional. No ano de 1994, o governo chileno instituiu o Comitê Interministerial para a Modernização da Administração Pública, uma agência central incumbida de coordenar e disseminar os novos métodos de administração nos vários níveis de governo e agências públicas do país (CARNEIRO e ROCHA, 1998). A primeira iniciativa implementada pelo comitê foi a assinatura dos "compromissos de modernização" entre 43 órgãos públicos e o governo central. Estes compromissos propostos pelos próprios órgãos cobriram uma variedade de áreas em diversos níveis de complexidade. A avaliação desses compromissos em início de 1995 mostrou o atingimento de cerca de 80% dos objetivos pretendidos (BRESSER-PEREIRA, 2001).

Destaque-se como diferencial entre as principais iniciativas implantadas no Chile em decorrência do processo iniciado na década de 1990 um enfoque na “mudança cultural e de liderança dos gerentes públicos, a partir do estímulo a iniciativas espontâneas de modernização (posteriormente estendidas a toda a administração pública), além de investimentos na formação e qualificação dos funcionários” (MARINI, 2002, p. 37). Bresser-Pereira (2001) considera uma inovação a iniciativa de incorporação de um sistema de indicadores e metas de desempenho nas estimativas de orçamento, o que o faz incluir o Chile entre os países que concluíram a reforma da administração pública com. O autor acrescenta informando que após três anos de execução, a

inovação (começada em 1994) conseguiu estar presente em 70 órgãos do governo, apresentando 300 indicadores.

Já na nova administração de Lagos (em 2000), foi mantido o programa de planejamento estratégico e resultados do controle através do orçamento nacional, mas sua atenção se concentrou em um "completo redesenho da organização institucional do Estado" (BRESSER-PEREIRA, 2001). Tal inovação gerou uma reforma da função pública que teve por principal objetivo a criação de um serviço público profissional com definição de carreiras burocráticas, havendo, então, o que Bresser-Pereira (2001) concluiu ser um retorno aos princípios da administração pública burocrática, apesar de manutenção de adoção das novas ferramentas de gestão.

Colômbia

A situação do funcionalismo público na Colômbia é caracterizada por tentativas de se reformar a administração reiterando normas legais já existentes, mas não atendidas, que garantiriam a proteção da própria administração pública (MARTÍNEZ CÁRDENAS, 2010).

Em 1948, foi publicada a Lei nº 141, a qual estabeleceu a formação de vários comitês para estudar reformas de gestão e a questão da carreira administrativa. A lei também inovou ao criar a Comissão de Função Pública Parlamentar, composta por três senadores e três representantes, responsável por propor regras sobre as funções dos cargos; estabelecer a sua categorização, remuneração, e condições de entrada ao serviço público; bem como procedimentos para determinar a adequação dos candidatos e procedimentos para promoção e demissão, promoção e demissão.

Durante os anos em que vigorou o estado de sítio, devido aos poderes delegados a esse regime, foram suspensos temporariamente os vários direitos dos funcionários públicos, situação precária da carreira administrativa que permaneceu até 1983, por ocasião da administração do

presidente Belisario Betancour, momento no qual voltou a declarar vigentes essas regras, como parte de programa de abertura democrática oferecido pelo governo (MARTÍNEZ CÁRDENAS, 2010).

Em uma análise cronológica da Colômbia, antes, durante e após o período ditatorial, observa-se uma preocupação com a efetividade do servidor público, com leis e regulamentos versando, basicamente, sobre as formas de ingresso e manutenção do servidor a serviço do Estado.

México

Em uma retrospectiva histórica das reformas no México, Castro e Cárdenas (2003) descrevem que já no século XX, com a participação ativa do Estado na vida econômica e social, foram criadas comissões de eficiência interna (1935, 1939) e Intersecretariais (1943) com fins de melhoria da organização da administração pública, objetivando a eliminação de serviços não essenciais, melhora do desempenho da equipe, diminuição dos custos dos procedimentos mais céleres e um melhor aproveitamento dos fundos públicos. Já em 1965, com a criação da Comissão da Função Pública (*Comisión de Administración Pública-CAP*), se estendeu por três décadas o programa de reforma administrativa integral com vistas a: a) coordenar e acelerar o processo de desenvolvimento econômico e social; b) introduzir técnicas de organização administrativa; e c) obter melhor preparação dos funcionários do governo. Em um relatório da reforma do mesmo ano, se reconhece a ausência de órgão que trace as diretrizes gerais da política de gestão de pessoas mexicana. Além disso, era necessário contar com pessoal competente, tecnicamente treinado e familiarizado com os métodos e sistemas modernos, para assegurar uma administração pública eficiente e de alta integridade, o que demandava programas de capacitação dentro do serviço público e por parte dos institutos, universidades, escolas e instituições de ensino superior que, com a ajuda do Estado, passariam a formar pessoal altamente especializado, inclusive para assumir papéis de executivos, diretores e gerentes, capazes de trabalhar na formulação e implementação de qualquer reforma administrativa (CASTRO e CÁRDENAS, 2003).

O movimento de reforma internacional que marcou o início dos anos oitenta em toda a América Latina exigiu uma mudança de valores no setor público, identificado com o paradigma de "racionalismo econômico" e da gestão da empresa privada, dentro desta orientação Castro e Cárdenas (2003) afirmam que as reformas implementadas pelos países membros da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), a qual o México passou a compor em 1994, podem ser agrupadas em duas gerações: a primeira para controlar os gastos do governo, que incluiu ações de redução do tamanho do setor público e a privatização de empresas públicas, seguidas por restrições fiscais; e segunda, para melhorar os serviços e as relações com os cidadãos, com vistas a melhorar a prestação de serviços, obter maior controle de qualidade, delegar responsabilidades a níveis próximos dos cidadãos, proporcionar a melhoria do acesso à informação governamental e uma maior transparência pública (CASTRO e CÁRDENAS, 2003).

Com a estratégia de Modernização do Estado no governo de 1989-1994, priorizou-se o desempenho da administração pública, a eficácia e eficiência dos serviços públicos, além da adoção de medidas de boa governança, tais como clareza e transparência no serviço público. Nesse sentido, houve também a exigência de empreendedores públicos altamente qualificados, garantindo a profissionalização dos servidores públicos em todos os níveis. Em 1995, começo do último mandato referente ao período de 1995 a 2000, antes da mudança para o atual partido no poder, se anunciou a "reforma do governo e a modernização da administração pública", chamado Programa de Modernização da Administração- PROMAP. O PROMAP tinha como objetivos: orientar a administração e mantê-la mais próxima das necessidades e interesses dos cidadãos; promover a dignidade e o profissionalismo do serviço público; e combater a corrupção e a impunidade. Para se chegar aos objetivos propostos, foram delineadas as seguintes ações: Participação e Cidadania; Descentralização e Desconcentração Administrativa; Medição e Avaliação da Gestão Pública, e Dignidade, Profissionalização e Ética do Servidor Público.

À época da publicação do artigo de Castro e Cárdenas (2003) foi implementada a Estratégia de Inovação e Qualidade do Governo no âmbito do Sistema Nacional de Planejamento Participativo, compreendendo os seguintes macroprocessos: Planejamento estratégico; Monitoramento e controle; e Melhoria organizacional. Um sistema nacional de indicadores fornecia os elementos para analisar as estruturas e processos da administração pública, e possibilitar a implementação de um processo de melhoria contínua. Em seguida o Plano Nacional de Desenvolvimento (2001-2006) indicou a necessidade de adoção de medidas de boa governança, que correspondem às regras básicas de ação governamental, entre elas: adesão à lei; governança democrática; federalismo; transparência; e responsabilidade (*accountability*), medidas que se referem a um modelo de inovação e qualidade para transformar radicalmente os esquemas burocráticos tradicionais de gestão por outros mais empreendedores.

Nos termos da presente Estratégia de Inovação e Qualidade do governo mexicano, a boa governança tem como principal objetivo a criação de sistemas e condições para "atrair, motivar, treinar e reter os melhores homens e mulheres no serviço público". O governo busca profissionalizar o trabalho de servidores públicos, para que os recursos humanos da Administração Pública Federal promovam mudanças em direção a um governo de qualidade, através da formação que estampe na sua gestão a abordagem de "inovação, qualidade e compromisso dentro de um quadro de valores éticos" (*Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, 2001 apud CASTRO e CÁRDENAS, 2003*).

2.1.4 Reformas no Brasil

O Brasil, com sua tradição patrimonialista na qual os empregos e benefícios estatais costumam estar vinculados aos interesses pessoais e não públicos, apresenta uma ética de “fundo emotivo” que permeia nossa cultura: o “homem cordial”, que por sua vez evidencia atributos de aversão à impessoalidade e ao formalismo, características inerentes à burocracia (PAULA, 2005). A

despeito desta afirmação, Paula (2005) destaca que são identificados como traços distintivos da administração pública brasileira, desde o colonialismo, passando pela República Velha (1889-1929) e a Era Vargas (1930-1945), a centralização do poder na cúpula e o autoritarismo do poder público.

No momento histórico denominado Era Vargas houve a primeira tentativa de profissionalização do serviço público, com a criação do DASP (Departamento de Administração do Serviço Público), que foi o marco da busca de um Estado moderno e de uma burocracia pública profissionalizada.

Em um breve histórico apresentado no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (BRASIL, 1995) reforça-se o anteriormente exposto, mostrando que, no Brasil, o modelo de administração burocrática emergiu a partir da década de 1930, em um contexto de aceleração da industrialização no país no qual o Estado passou a assumir um papel decisivo intervindo no setor produtivo de bens e serviços. A partir desta reforma empreendida no governo Vargas a administração pública sofreu um processo de racionalização, no qual surgiram as primeiras carreiras burocráticas e a tentativa de adoção do concurso como forma de ingresso no serviço público. A implantação da administração pública burocrática é uma consequência da emergência de um capitalismo moderno no país (BRASIL, 1995).

O documento aborda - no que diz respeito à administração dos recursos humanos em um contexto de reformas - que a implantação do modelo se baseou nos princípios do mérito profissional, na tentativa de formação da burocracia *weberiana*. Contudo, apesar da valorização de instrumentos importantes à época (concurso público e treinamento), não foi adotada consistentemente uma política de recursos humanos que respondesse às necessidades do Estado. O patrimonialismo (contra o qual a administração pública burocrática se investira), embora em processo de transformação, ainda mantinha sua própria força no quadro político brasileiro. O coronelismo dava lugar ao clientelismo e ao fisiologismo (BRASIL, 2005).

A adoção de um modelo modernizador da administração pública mais recente foi formalizada em 1995, nos termos do Plano Diretor da Reforma do Estado, idealizado no ano anterior pelo Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado Brasileiro – MARE, no governo do então Presidente Fernando Henrique Cardoso. Em termos gerais o Plano consistia na divisão das atividades estatais em dois segmentos: as atividades exclusivas do Estado (legislação, regulação, fiscalização, fomento e formulação de políticas públicas) e atividades não exclusivas do Estado (serviços de caráter competitivo e as atividades auxiliares ou de apoio) (PAULA, 2005).

Na publicação *Por uma nova gestão pública* (PAULA, 2005), são estabelecidos os momentos nos quais ocorreram os movimentos de reforma administrativa no Brasil, caracterizando-os:

O setor público convive com um comportamento gerencial e estrutura organizacional “formatada” em três momentos. O primeiro foi aquele que treinou o servidor público e estruturou a burocracia para atuar como agente do processo de desenvolvimento do país e que tinha no planejamento o instrumento principal da ação gerencial. No segundo momento (valorizado a partir da última década do século XX), o funcionário público e a estrutura organizacional foram considerados como ineficientes e aqueles servidores que permanecessem no sistema deveriam ser capacitados para não mais planejar, mas sim, regular, controlar e auditar, que seriam suas novas funções. No terceiro momento, o que vivemos, foi gerada uma expectativa, pré-eleição, de valorização do servidor público bem como de que o aparato público poderia voltar a desempenhar um papel ativo nos destinos do país. Até a presente data ainda aguardamos essa possibilidade. É notória a ambiguidade do cenário que vivenciamos, ilustra essa situação o atual papel das agências reguladoras. Portanto, parece que a cultura gerencial da burocracia pública brasileira ainda convive com resquícios dos primeiro e segundo momentos sem ter, contudo, identificado o significado do terceiro momento (PAULA, 2005, p 13 e 14).

O processo de modernização da administração pública no Brasil, entre as décadas de 1930 e 1990, seguiu alguns padrões, entre eles a fragmentação institucional e a separação entre a formulação e a implementação política. O argumento da reforma dos anos 1990 avançou do ponto de vista da utilização do conceito de governança e dos princípios políticos que orientaram as propostas do processo, quais foram: participação, *accountability*, controle social (MATIAS-PEREIRA, 2008).

Quanto às tentativas de implantação de reforma administrativa no Brasil, podem ser citadas algumas inovações presentes. No Governo JK, por exemplo, houve a criação de comissões especiais, a exemplo da Comissão de Estudos e Projetos Administrativos, objetivando a realização de estudos para simplificação dos processos administrativos e reformas ministeriais; e a Comissão de Simplificação Burocrática, que visava à elaboração de projetos direcionados para reformas globais e descentralização de serviços (BRASIL, 1995).

A reforma executada em 1967 pelo Decreto-Lei 200 estabelece um marco na tentativa de superação da rigidez burocrática, e pode ser considerada como um primeiro momento da administração gerencial no Brasil. Mediante o referido ato normativo, realizou-se a transferência de atividades para autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista, a fim de se obter maior dinamismo operacional por meio da descentralização funcional. Instituíram-se como princípios de racionalidade administrativa o planejamento e o orçamento, o descongestionamento das chefias executivas superiores (desconcentração/descentralização), a tentativa de reunir competência e informação no processo decisório, a sistematização, a coordenação e o controle (BRASIL, 2005).

Em meados da década de 1970, com a criação da SEMOR - Secretaria da Modernização, uma nova ação modernizadora da administração pública teve início, constituída por um grupo de jovens administradores públicos, muitos deles com formação em nível de pós-graduação no exterior. A iniciativa buscou implantar novas técnicas de gestão, e particularmente de administração de recursos humanos, na administração pública federal (BRASIL, 2005).

No início de 1980, registrou-se um novo ensaio de reforma da burocracia e sua orientação rumo à direção da administração pública gerencial, com a criação do Ministério da Desburocratização e do Programa Nacional de Desburocratização-PrND, cujos objetivos eram a revitalização e a agilidade das organizações do Estado, a descentralização da autoridade, a melhoria e simplificação dos processos administrativos e a promoção da eficiência. As ações do

PrND voltaram-se inicialmente para o combate à burocratização dos procedimentos. Posteriormente, foram dirigidas para o desenvolvimento do Programa Nacional de Desestatização, num esforço para conter os excessos da expansão da administração descentralizada, estimulada pelo Decreto-Lei 200/67 (BRASIL, 1995).

Em uma crítica ao modelo de reforma adotado na década de 1990, Matias-Pereira (2008) afirma que, apesar de ter ocorrido uma transposição de técnicas de gestão do setor privado para o setor público, a pauta mostrou-se restrita, uma vez que a lógica do processo decisório (incluindo formulação e implementação de políticas públicas), não foi objeto da reflexão política. Para o autor, a forma como a reforma foi idealizada e conduzida mostrou-se falha, em especial pela insuficiência de mecanismos de coordenação política. Isso contribuiu para manter a fragmentação de ações no campo da gestão pública (MATIAS-PEREIRA, 2008).

2.2. Impacto das reformas na gestão de pessoas no serviço público

No Brasil, o processo evolutivo da Gestão de Pessoas segue pelas fases características da história do Brasil, quais sejam (DUTRA, 2008):

Quadro 4: Fases da gestão de pessoas na História do Brasil

Período	Característica
Até 1930 (Primeira República)	Período caracterizado pela inexistência de legislação trabalhista, e a gestão de pessoas era baseada em políticas de gestão da força de trabalho de uma mão de obra de baixa qualificação. Os setores ditos mais organizados neste período eram o ferroviário, o portuário e o setor têxtil.
De 1930 a 1945 (Estado Novo)	Forma-se a primeira formatação de um corpo de leis para disciplinar as relações de capital e trabalho. Período de fortalecimento da atividade industrial no país. É um período marcado pela gestão burocrática de pessoas, sendo a preocupação precípua da área de gestão de pessoas das empresas o atendimento às exigências legais impostas a elas.
De 1945 a 1964 (Segunda República)	O país vive um intenso processo de redemocratização, e são intensificados os investimentos na indústria de base e do movimento de substituição de importações. As empresas multinacionais estimuladas a instalar-se aqui trazem práticas estruturadas de gestão de pessoas baseadas no paradigma taylorista/fordista. Tais características foram disseminadas para as demais empresas

	nacionais. Este momento marca o início de uma gestão mais profissionalizada de gestão de pessoas.
Após 1964	Começa um período de 30 (trinta) anos de intervenção estatal na economia. Os 20 (vinte) primeiros anos são marcados por um período de expansão econômica em que o paradigma taylorista/fordista encontra terreno fértil para sua expansão e consolidação, a despeito do mesmo momento ser repleto de críticas ao movimento taylorista nos Estados Unidos e Europa. Nos anos 70, junto ao grande desenvolvimento econômico do período, e à implantação dos primeiros cursos de administração de empresas do país, a maior preocupação era com a capacidade de atração e de retenção de pessoas. Neste momento, a necessidade da profissionalização da gestão de pessoas era focada em questões relativas à remuneração. A década de 1980 do século XX foi marcada por um clima conturbado entre empresas e trabalhadores no que se refere às questões legais e remuneratórias. Mesmo com a visão da gestão estratégica de pessoas sendo difundidas na Europa e Estados Unidos, esta nova vertente não se consubstancia nas organizações brasileiras, em parte pela fase ser caracterizada por uma crise em que as empresas foram forçadas a buscar o mercado externo estimulando as exportações.
Na década de 80	Em todo o mundo, houve um acirrado debate sobre o papel que o Estado deveria desempenhar na sociedade contemporânea, motivado, em grande parte, pelo avanço do processo de globalização financeira e comercial. No Brasil o tema adquiriu relevância particular, uma vez que o Estado brasileiro, em razão do modelo de desenvolvimento adotado, desviava-se de suas funções precípuas para atuar com grande ênfase na esfera produtiva. Essa forte intervenção do Estado no mercado acarretava distorções que se tornaram insustentáveis já no início da década de 90. Somente a partir de 1994, com a estabilidade econômica e política, a pressão por uma competitividade mais acirrada chega às empresas brasileiras, que neste momento buscam um modelo de gestão para a nova realidade das organizações.
Década de 1990	Foi colocado em prática no Brasil, em 1995, o Plano Diretor da Reforma no Aparelho do Estado, que propôs, entre outras medidas, a publicização dos serviços não exclusivos de Estado, mas que devem ser por eles subsidiados (educação, saúde, cultura, esporte, entre outros). Essa medida (publicização) é o termo que designa o processo de transferência destes serviços para o terceiro setor, estabelecendo-se parcerias entre Estado e sociedade para o seu financiamento e controle.

Quadro 4: Fases da gestão de pessoas na História do Brasil

Fonte: DUTRA (2008).

O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, em seu diagnóstico, identificou a ausência de uma política de recursos humanos coerente com as necessidades do aparelho do Estado (BRASIL, 1995). No mesmo sentido, Cheibub (2000) expõe a legislação que regula as relações de trabalho no setor público como inadequada (pelo seu caráter protecionista e inibidor do “espírito empreendedor”). O Plano Diretor, de certa forma apresenta trecho que demonstra algumas das características apresentadas no quadro das fases de gestão de pessoas na História do Brasil:

A legislação brasileira reflete a ausência de uma política de recursos humanos coerente com as necessidades do aparelho do Estado. É, em princípio, o aspecto da administração pública mais vulnerável aos efeitos da crise fiscal e da política de ajuste.

A legislação que regula as relações de trabalho no setor público é inadequada, notadamente pelo seu caráter protecionista e inibidor do espírito empreendedor. São exemplos imediatos deste quadro a aplicação indiscriminada do instituto da estabilidade para o conjunto dos servidores públicos civis submetidos a regime de cargo público e de critérios rígidos de seleção e contratação de pessoal que impedem o recrutamento direto no mercado, em detrimento do estímulo à competência. (BRASIL, 1995, p 27).

O texto do plano diretor ainda traça as ações a serem adotadas e nelas é possível identificar uma forte tendência à valorização do servidor:

8.2.4 Nova Política de Recursos Humanos

A preparação da nova administração pública que surgirá das reformas em curso passa necessária e essencialmente pela profissionalização e pela valorização do servidor público. Assim, uma nova política de recursos humanos deverá ser formulada para atender aos papéis adicionais do Estado de caráter regulatório e de articulação dos agentes econômicos, sociais e políticos, além do aprimoramento na prestação dos serviços públicos.

A adequação dos recursos humanos constitui-se, desta forma, em tarefa prioritária neste contexto de mudança, exigindo uma política que oriente desde a captação de novos servidores, o desenvolvimento de pessoal, um sistema remuneratório adequado que estimule o desempenho através de incentivos, e a instituição de carreiras compatíveis com as necessidades do aparelho do Estado modernizado.

Com relação às carreiras, elas podem ser classificadas em carreiras de Estado, formadas principalmente por servidores estatutários no núcleo estratégico do Estado, e carreiras de empregados celetistas, utilizadas na administração indireta e nos serviços operacionais inclusive do núcleo estratégico.

Os planos de carreira serão estruturados em classes hierarquizadas segundo a natureza e a complexidade das tarefas, fazendo-se a distribuição escalonada dos cargos e empregos entre as classes e a promoção na carreira será baseada em avaliação de desempenho e aprovação em cursos específicos.

A organização das carreiras atenderá as necessidades da administração e será baseada nas atribuições dos cargos, buscando-se, sempre que possível, o enriquecimento do trabalho, especialmente nas áreas de atividades rotineiras, podendo ser genéricas, quando vinculadas ao exercício de atividades comuns de toda administração, ou específicas de um ou mais órgãos ou entidades, dependendo das atribuições.

Juntamente com a estruturação das carreiras deverá ser desenvolvida uma política de concursos regulares que permita uma lotação adequada ao pleno desenvolvimento das atividades e a recomposição regular e permanente da sua força de trabalho. Os concursos para as principais carreiras serão realizados anualmente. Portaria do MARE determinará a realização dos concursos, o número de vagas, e o mês de sua realização até 1999. Mobilização em cada Ministério, e um núcleo central de mobilização, além da formação de consultores internos para fornecer orientação metodológica.

8.2.6 Desenvolvimento de Recursos Humanos

Este projeto deverá ser implementado pelas diversas escolas de administração pública do Estado, como forma de viabilizar a estratégia de modernização da gestão pública. Tem como objetivo a formação e capacitação dos servidores públicos para o desenvolvimento de uma administração pública ágil e eficiente.

O novo modelo de operação das áreas de treinamento prevê as seguintes iniciativas: (1) um núcleo básico com texto-síntese dos valores que compõem o novo paradigma da gestão governamental; (2) uma área de tecnologia educacional para apoiar a atividade pedagógica; (3) novos instrumentos de avaliação, a partir da revisão dos utilizados na avaliação da reação, e novos instrumentos que permitam avaliar o impacto do treinamento.

Neste contexto, a programação dos cursos deverá enfatizar temas como novas estratégias de gestão pública, desenvolvimento gerencial e de recursos humanos orientados para a introdução da administração gerencial, atendimento ao público, além de treinamento na utilização da tecnologia de informações, que será ferramenta básica na implementação dos programas de reforma do aparelho do Estado. (BRASIL, 1995, p 63 a 65)

Ainda com destaque na abordagem do Plano Diretor de Bresser-Pereira, Paula (2005) cita que na visão do autor, a nova administração pública se diferencia da administração pública burocrática por seguir os princípios do gerencialismo. Segundo Paula (2005), Bresser estabelece os principais objetivos da administração pública gerencial:

- Melhorar as decisões estratégicas do governo e da burocracia;
- Garantir a propriedade e o contrato, promovendo um bom funcionamento dos mercados;
- Garantir a autonomia e capacitação gerencial do administrador público;
- Assegurar a democracia através da prestação de serviços públicos orientados para o ‘cidadão-cliente’ e controlados pela sociedade (PAULA, 2005, p. 130).

Para alcançar esses objetivos, o novo modelo de gestão, que pode ser aplicado aos três níveis de governo, deve apresentar as seguintes características:

- Administração profissional, autônoma e organizada em carreiras;
- Descentralização administrativa;

- Maior competição entre as unidades administrativas;
- Disciplina e parcimônia no uso dos recursos;
- Indicadores de desempenho transparentes;
- Maior controle dos resultados;
- Ênfase no uso de práticas de gestão originadas no setor privado (PAULA, 2005, p. 131).

Seguindo tais parâmetros, foram elaborados programas e projetos que tiveram continuidade mesmo após a extinção do MARE (Ministério da Administração e Reforma do Estado), entre eles o Programa da Qualidade e Participação na Administração (QPAP), que foi definido como um instrumento para a mudança de uma cultura burocrática para uma cultura gerencial, com vistas à implementação de um novo modelo de gestão que valorize a participação e a iniciativa do servidor público (PAULA, 2005). Este programa foi uma das ações realizadas no intuito de tornar os órgãos e entidades públicas mais eficientes na gestão dos seus recursos públicos, dando maior destaque ao atendimento das demandas da sociedade do que a seus processos burocráticos internos.

Sob esta abordagem, a administração pública tem buscado meios de construir organizações orientadas para o cidadão, tanto no que diz respeito à sua condição de destinatário das ações e dos serviços prestados pelas organizações públicas como, também, à sua condição de mantenedor que o Estado representa, e ao qual se deve prestar contas. Atualmente, após diversas reformulações, o QPAP passou a ser denominado Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública), instituído pelo Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005. É responsável pelas ações que contribuem para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do País mediante melhoria contínua da gestão, propondo a toda administração pública em todos os poderes e esferas de governo um Modelo de Excelência Gestão Pública concebido a partir da premissa segundo a qual é preciso ser excelente sem deixar de ser público (BRASIL, 2009).

Esse modelo está alicerçado em fundamentos próprios da gestão de excelência contemporânea e condicionado aos princípios constitucionais inerentes à natureza pública das organizações, definindo o que se entende hoje por excelência em gestão pública. Entre os fundamentos orientados pelos princípios constitucionais, e que integram a base de sustentação do Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP), o apresentado a seguir diz respeito, diretamente, à gestão de pessoas neste novo contexto:

Comprometimento com as pessoas

Melhoria da qualidade nas relações de trabalho, para que as pessoas se realizem tanto profissionalmente quanto na vida pessoal, maximizando seu desempenho por meio de oportunidades para o desenvolvimento de suas competências e a prática do incentivo ao reconhecimento.

Como este conceito é colocado em prática

Pressupõe dar autonomia para atingir metas e alcançar resultados, assumir riscos, criar oportunidades de aprendizado e desenvolvimento de competências. Envolve também reconhecer o bom desempenho, criando práticas flexíveis e produtivas para atrair e reter talentos, propiciando um clima organizacional participativo e agradável.

Criar um ambiente flexível e estimulante à geração do conhecimento, disseminar os valores e crenças da organização e assegurar um fluxo aberto e contínuo de informações é fundamental para que as pessoas se sintam motivadas e atuem com autonomia e responsabilidade (BRASIL, 2009, p 25).

2.3 Inovação

As contribuições de Schumpeter, no início da década de 1930, iniciaram os estudos sobre inovação. A inovação dita *schumpeteriana* é apresentada como “novas combinações”, ou a combinação de recursos disponíveis que podem resultar em algo diferente ou apenas modificar a forma de como fazê-lo (SCHUMPETER, 1985). Tal abordagem de inovação influenciou as pesquisas com ênfase industrialista até meados da década de 1990, sem este enfoque deixar de contribuir para a construção de uma base teórica integradora sobre a inovação, tanto em contextos manufatureiros quanto de serviços (VARGAS, 2006).

Em um contexto de serviço público, o enfoque a ser adotado quanto à inovação é o de inovação em serviços. Ressalte-se que não deve ser desmerecida a importância da literatura sobre inovação na perspectiva industrial, tendo em vista que os estudos atuais sobre inovação em

serviços têm se dedicado a identificar pontos comuns nas teorias de inovação que englobem bens e serviços suficientemente, sem desconsiderar as peculiaridades de cada caso.

2.3.1. Inovação em serviços

A inovação na perspectiva de serviços surgiu em resposta ao enfoque tecnicista dado por Barras (1986). O autor buscou destacar o importante papel que as tecnologias de informação exercem sobre o desenvolvimento econômico em sociedades capitalistas do século XX. Para Gallouj (2002), a abordagem de Barras (1986) sobre a inovação em serviços é caracterizada como uma visão tecnicista que contempla a importância das tecnologias de informação e comunicação (TIC) no crescimento de firmas, mas não engloba satisfatoriamente as especificidades da inovação em serviços.

Para essa abordagem, a inovação em serviços deriva das peculiaridades ou singularidades presentes na produção de um serviço. De acordo com Hauknes (1996), a abordagem baseada nos serviços enfatiza a força com que as especificidades da relação de coprodução e imaterialidade dos serviços produzem a inovação e superam os aspectos tecnológicos da mesma. Gallouj (2002), também afirma que para os autores dessa abordagem, o setor de serviços é caracterizado por sua efemeridade ou fluidez, e por uma intensa relação entre produtores e usuários com um forte elemento de customização. Dessa forma, outros tipos de trajetória surgem na inovação em serviços como aquelas baseadas em profissionalização ou qualificação de mão-de-obra e outras baseadas em gestão estratégica.

As abordagens teóricas sobre a inovação em serviços procuram responder três questões fundamentais: As organizações do setor de serviços realmente inovam? O processo de inovação em serviços guarda especificidades? Existe necessidade de uma análise diferenciada do processo de inovação no setor de serviços? As respostas a essas questões apresentadas por Gallouj (2002, 2007) demarcam as três principais abordagens sobre inovação em serviços.

A primeira trata de uma abordagem tecnicista ou de assimilação que iguala ou reduz a inovação em serviços para a adoção e uso da tecnologia. A segunda é uma abordagem orientada a serviços ou diferenciação que busca identificar qualquer particularidade possível na natureza e organização da inovação em serviços. Esta corrente de literatura tenta desenvolver um quadro específico para a inovação de serviços, enquanto tenta destacar todas as especificidades do produto, serviço e processos de produção (GALLOUJ e SAVONA, 2009).

A terceira e última abordagem, é a integradora ou sintetizadora, que, tendo como ponto de partida a disposição para a convergência entre produtos manufaturados e serviços, estabelece tentativas de desenvolver um quadro conceitual comum, capaz de explicar uma visão ampla de inovação, que é aplicável a qualquer produto tangível ou intangível (GALLOUJ e SAVONA, 2009). Ao contrário das abordagens tecnicistas e orientada a serviços, este último entendimento, propõe uma nova taxonomia de inovação em serviços, baseada em uma nova definição de produto.

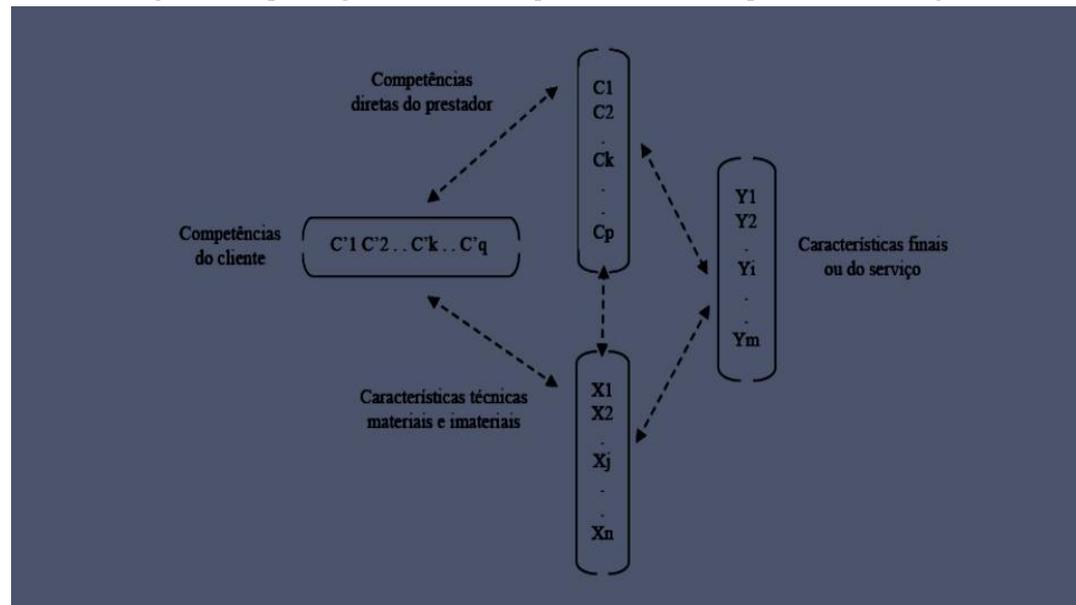
Adotando a abordagem integradora como a que melhor abrange as diversas características de produtos e a natureza interacional da coprodução de serviços, conclui-se que a inovação passa a ter uma noção mais ampla alinhada com as ideias *schumpeterianas*, visto que o setor de serviços é caracterizado por sua fluidez e claras interações entre provedores e usuários de serviços, o que motiva um tipo de inovação baseada na noção de “construção interativa” de Vargas (2006). Considerando as questões apresentadas anteriormente por Gallouj (2007), essa investida parece caracterizar nitidamente as especificidades tangíveis e intangíveis da inovação em serviços, sem ressaltar a separação entre os serviços e a indústria.

Fundamentados nas proposições da abordagem integradora, são definidos vários tipos de inovação em serviços: radical, melhoria, incremental, recombinação, adocrática, e formalização. De acordo com Gallouj (2007), a definição de cada tipo de inovação resulta da mobilização simultânea de características técnicas e de competências, que caracterizam a dinâmica da produção de um serviço. Segundo esse autor, a inovação radical é a criação de produtos

totalmente novos, com características absolutamente distintas dos produtos anteriores e que requeiram competências totalmente distintas. A inovação de melhoria compreende alteração, para melhor, de alguma das características do produto apoiada nos efeitos da aprendizagem (individual e organizacional) presente em qualquer atividade de serviço. A inovação incremental representa a adição de algum incremento marginal, ou supressão ou substituição de características ou de competências. A inovação adocrática se refere: (a) a uma solução ou a um conjunto de soluções originais de ordem organizacional, jurídica, estratégica, social etc., em resposta a um problema, ou (b) a produção de novos conhecimentos e de novas competências que se tornam reutilizáveis em outras circunstâncias. A inovação por recombinação baseia-se na criação de novos produtos a partir de diferentes combinações (associação ou fracionamento) de competências e características técnicas, ou de produtos existentes em novas aplicações. Por fim, a inovação por formalização representa a formatação e a padronização de características técnicas e de competências, atribuindo certo grau de materialidade ao serviço.

Cada tipo de inovação apresentada resulta de uma análise da combinação de diferentes vetores que caracterizam o produto de um serviço, como mostra a figura a seguir, que demonstra uma classificação de inovação que não se fixa na diferenciação de produto e processo e pode ser aplicada tanto aos serviços quanto à indústria:

Figura 1: Esquema geral dos vetores que caracterizam os produtos do serviço



Fonte: Gallouj (2002, 2007)

De acordo com Gallouj (2002, 2007), e na abordagem da inovação em serviços, os vetores (C) e (C') referem-se às competências respectivas do prestador de serviço e do cliente, representando a interface da prestação de um serviço. O vetor (X) corresponde às características técnicas materiais ou imateriais do processo, caracterizando os sistemas técnicos como métodos de produção, (*back-office* ou *front-office*) mobilizados para produzir as características de um serviço. O vetor (Y) representa as características do serviço, os valores de uso e as aplicações que o serviço tem na realidade de um cliente. As relações entre os vetores demonstradas na Figura 1 descrevem a dinâmica da prestação de um serviço, a qual Gallouj (2007, p. 14) define como “a mobilização simultânea de características técnicas (materiais ou imateriais) e de competências (internas ou externas) para produzir características de serviços”.

Se utilizando desse esquema de vetores, a implantação de um modelo de gestão por competências pode ser entendida (da forma como foi proposta no Ministério da Educação), como o aperfeiçoamento das competências dos servidores (*back-office*) envolvidos com os métodos de prestação de serviços no MEC, que irá impactar no serviço entregue pelo mesmo (*front-office*) ao seu cliente.

Com base nessas proposições, a tipologia dos modelos de inovação em serviços pode ser representada:

Quadro 5: Tipos de Inovação e vetores

Tipo de inovação	Características e Vetores
inovação radical	criação de produtos totalmente novos, com características {[X], [Y]} absolutamente distintas dos produtos anteriores e que requeiram competências {[C], [C’]} totalmente distintas.
inovação de melhoria	alteração, para melhor, de alguma das características do produto sem alterar o sistema como um todo, ou seja, é o aumento da qualidade de um dos vetores e apoia-se nos efeitos da aprendizagem (individual e organizacional) presente em qualquer atividade de serviço.
inovação incremental	representa a adição de algum incremento, marginal, ou supressão ou substituição de características ou de competências, mantendo a estrutura geral do sistema (vetores).
inovação adocrática (<i>ad hoc</i>)	(a) a uma solução ou a um conjunto de soluções originais de ordem organizacional, jurídica, estratégica, social etc., em resposta a um problema, ou (b) a produção de novos conhecimentos e de novas competências que se tornam reutilizáveis em outras circunstâncias.
inovação por recombinação	criação de novos produtos a partir de diferentes combinações (associação ou fracionamento) das características (vetores) ou de produtos existentes em novas aplicações.
inovação por formalização	formatação e a padronização das características {[C], [C’], [X], [Y]}, atribuindo certo grau de materialidade ao serviço.

Fonte: Adaptado de Gallouj (2002, 2007)

A tipologia acima apresentada estabelece o entendimento sobre a dinâmica da inovação em serviços e aceita analisar de modo mais aprofundado os modos ou modelos de inovação que delineiam as interações particulares das características {[C], [C’], [X], [Y]} (GALLOUJ, 2007). Por outro lado, segundo Vargas (2006), a abordagem integradora busca subsidiar a aplicação das teorias de inovação, sem a dicotomia entre bens e serviços, e sim de acordo com as situações existentes numa organização ou objeto de estudo.

2.3.2 Inovação na Gestão de Pessoas no serviço público

No Brasil, a Administração, sobretudo a área de gestão de pessoas, desenvolveu-se fundamentalmente a partir da área pública, mas, com o passar do tempo, “esse segmento de gestão no âmbito da administração pública apresentou uma letargia em seu processo de produção técnica e científica” (BERGUE, 2007, p. 11), situação esta evidenciada pela maior parcela de

produção científica existente datar das décadas de 1960 e 1970 do século passado. Ainda segundo Bergue (2007), a evolução da gestão de pessoas no serviço público encontra obstáculos, principalmente no patrimonialismo existente e na persistência de indicações partidárias na composição dos quadros funcionais das organizações.

Quando se trata do estudo da gestão de pessoas, ele é feito em referência a bases teóricas, devendo os conceitos de teoria e tecnologia estar suficientemente explorados. A teoria constitui um esforço generalizado da realidade obtida e validada por meio de um processo científico. Quanto às tecnologias, estas são desenvolvidas especialmente nas áreas técnicas de atuação do profissional de administração, qual seja: recursos humanos, marketing, produção, finanças, materiais e outros (BERGUE, 2007).

Bergue (2007) também afirma que o empirismo tem constituído um traço geral característico da gestão de pessoas no setor público. Não são raras as situações em que as administrações públicas apresentam déficits de formação e de atuação especializada nessa área do conhecimento. De forma geral, é escassa e limitada à implementação de tecnologias de gestão fundamentadas em diagnósticos que adotem técnicas de pesquisa. No plano ideal, uma ação gerencial eficiente deve estar precedida de uma consistente investigação científica. Esta, por seu turno, depende de um prévio processo de coleta de dados estruturado e conduzido de modo a conferir maior confiabilidade às proposições e ações resultantes desse estudo (BERGUE, 2007).

No contexto de mudança e inovação, significativas operações realizadas no setor público acontecem por meio das chamadas reformas ou modernizações administrativas (QUEIROZ e CZAGNAZAROFF, 2010). Como a maioria dos movimentos de mudança, a gestão de competências também seguiu o mesmo fluxo. Durante a década de 1980, esse modelo de gestão foi introduzido pela primeira vez nos EUA e no Reino Unido, em paralelo com o início da Nova Gestão Pública, e como resposta às mudanças organizacionais e culturais que estavam ocorrendo. Desde o final da década de 1990, a gestão de competências tornou-se uma tendência real nos

governos, tendo a maioria dos países da OCDE introduzido esse modelo de gestão como parte de um processo de reforma ou mudança mais ampla. As competências permitem mudar a gestão de pessoal tradicional em gestão estratégica de recursos humanos (OCDE, 2010).

Em um estudo de 2002 sobre a gestão de competências no setor público (Horton *et al.*, 2002), no entanto, foi revelado que no fim do século XX o modelo ainda não era uma prática universal, pois mesmo em países como o Reino Unido, Bélgica, Holanda e Finlândia, o modelo ainda estava em processo de adoção, mas de forma muito seletiva. França, Itália e Alemanha adiantaram apenas a fase de mapeamento das necessidades, enquanto os países da Europa Oriental foram buscando estabelecer sistemas mais tradicionais da administração pública na sua transição pós-comunista para as democracias liberais e economias de mercado (OCDE, 2010).

Em uma abordagem histórica, Farah (2006) identifica as inovações pelas quais passou a administração pública brasileira ao longo dos anos, estabelecendo um paralelo entre o momento atual e a Revolução de 1930, na qual se instituíram as bases do nacional desenvolvimentismo no Brasil, e ao Estado foi atribuído um papel de indutor do desenvolvimento nacional e articulador da construção de uma identidade nacional. Para a autora, a partir daquele momento a administração pública brasileira passou por décadas de um processo caracterizado pela inovação institucional e pela adoção de novas práticas.

Segundo a autora, com o início do processo de democratização que se deu nos anos 1980, houve um crescente avanço na delegação de poderes aos governos subnacionais, conferindo o mesmo esforço de inovação institucional e adoção de novas práticas observadas na década de 1930, só que em esferas estaduais e municipais. Sem perder o enfoque democrático da década de 1980, a agenda de reforma das políticas e da administração pública sofreu um desvio, passando a buscar novos elementos como a eficiência, eficácia e a efetividade da ação estatal, conferindo maior grau de importância ao tema da gestão, passando a enfatizar o empreendedorismo e a eficiência (FARAH, 2006).

A mais recente reforma da administração pública, proposta em 1995, no então Governo Fernando Henrique Cardoso, foi baseada nos princípios da administração pública gerencial orientada para o cidadão e para a obtenção de resultados, tendo em vista a melhoria e eficiência nos serviços públicos. As características desta reforma administrativa adotada pela administração pública brasileira já foram abordadas o item 2.1.5 desta dissertação.

Apesar do cenário descrito por Farah (2006), Lima e Vargas (2012) declaram que o ramo da inovação em serviços está se desenvolvendo de forma significativa, contribuindo teórica e empiricamente à compreensão dos processos de inovação na economia e na dinâmica do desenvolvimento econômico. Porém, os autores ressaltam que ainda há um vasto campo para pesquisa no serviço público, tendo em vista a pouca atenção dispensada a este ramo de atividade econômica e social (KOCH e HAUKNES, 2005, *apud* LIMA e VARGAS, 2012).

Farah (2006) afirma que para o termo inovação têm sido atribuídos significados distintos. Para a autora inovar pode significar adotar ou implantar processos eficientes de gestão; ou inovar significa democratizar ação estatal, tanto do ponto de vista da ampliação da parcela da população com acesso a serviços públicos, quanto da perspectiva dos processos de formulação, implementação e controle das políticas públicas.

Quanto a presente pesquisa, é conveniente entender que a adoção ou implantação de processos eficientes de gestão, utilizados em um contexto de busca de modernização e eficiência da administração pública (no caso a implantação de um modelo de gestão por competências) foi estudada como inovação no âmbito de uma organização pública prestadora de serviços.

Voltando ao empirismo presente no estudo da gestão de pessoas no serviço público mencionado anteriormente, o tema da inovação no setor público é tratado de forma parcial, abordando os estudos quase que exclusivamente para firmas de regulação de mercado, vendo o setor público como criador de arcabouço legal regulatório; financiador de atividades de inovação; consumidor de produtos inovadores gerados pelo poder privado ou produtor de bens

complementares, mas raras vezes como protagonista de processos de inovação (LIMA e VARGAS, 2012).

Utilizando a tipologia da inovação em serviços trazida no item 2.3.1 desta dissertação, no caso do setor público a inovação de melhoria é a que melhor se adequa à situação estudada, de implantação de um modelo de gestão por competências. Esse tipo de inovação envolve a mudança na qualidade de certos componentes dos vetores de características de produtos, sem necessariamente alterar a estrutura dos demais vetores. Lima e Vargas (2012) mencionam que, em caso particular de aperfeiçoamento de competências do produtor/prestador de serviço que gere melhorias nas características finais do serviço, esse processo não se diferencia do processo de aprendizagem organizacional, que está presente em qualquer modelo de implementação de gestão por competências.

2.4 Gestão por Competências

Ao citar McClelland, Fleury e Fleury (2001) referem-se à competência como sendo uma característica subjacente a uma pessoa, que é casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação. A partir desta conceituação que se iniciaram na década de 1970, os debates sobre competência entre psicólogos e administradores nos Estados Unidos. A partir de então, a competência passou a ser analisada não como uma aptidão, mas como aquilo que as pessoas precisam saber ou fazer para desempenhar uma determinada tarefa.

Na década de 1980, Boyatzis (1982) identificou um conjunto de características e traços que, em sua opinião, definem um desempenho superior (FLEURY e FLEURY, 2001). Na perspectiva norte americana, o conceito de competência é abordado como um conjunto de capacidades humanas (conhecimentos, habilidades e atitudes) que justificam um alto desempenho. Muito embora o foco de análise seja o indivíduo, a literatura norte americana

sinaliza a importância de se alinharem as competências às necessidades estabelecidas pelos cargos ou posições existentes nas organizações.

Percebe-se aí que, tanto na literatura acadêmica, como nos textos que fundamentam a prática administrativa, a referência que baliza o conceito de competência é a tarefa ou o conjunto de tarefas referentes a um cargo (FLEURY e FLEURY, 2001).

O debate europeu - sobretudo francês - a respeito de competência nasceu nos anos 1970, justamente do questionamento do conceito de qualificação e do processo de formação profissional. Insatisfeitos com o descompasso que se observava entre as necessidades do mundo do trabalho (principalmente da indústria), os teóricos franceses procuravam aproximar o ensino das necessidades reais das empresas, visando a aumentar a capacitação dos trabalhadores e suas chances de se empregarem (FLEURY e FLEURY, 2001).

A busca era para se estabelecer a relação entre competências e os saberes – o saber agir – no referencial do diploma e do emprego. Do campo educacional, o conceito de competência passou a outras áreas, como as relações trabalhistas. Para se avaliar as qualificações necessárias ao posto de trabalho, surgiu o inventário de competências: *bilan de compétences* (FLEURY e FLEURY, 2001).

Para Fleury e Fleury (2001), o conceito de competência, emergente na literatura francesa dos anos 1990, vai além do conceito de qualificação. Zarifian (*apud* FLEURY e FLEURY, 2001, p. 186) enfoca no que ele determina três mutações principais no mundo do trabalho, que justificam a emergência do modelo de competência para a gestão das organizações, a saber:

- A noção de incidente: aquilo que ocorre de forma imprevista, não programada, vindo a perturbar o desenrolar normal do sistema de produção, ultrapassando a capacidade rotineira de assegurar sua autorregulação; isto implica que a competência não pode estar contida nas predefinições da tarefa; a pessoa precisa estar sempre mobilizando recursos para resolver as novas situações de trabalho;
- Comunicação: comunicar implica compreender o outro e a si mesmo; significa entrar em acordo sobre objetivos organizacionais, partilhar normas comuns para a sua gestão; e
- Serviço: a noção de serviço, de atender a um cliente externo ou interno da organização precisa ser central e estar presente em todas as atividades; para tanto, a comunicação é fundamental.

Nesse contexto, o trabalho não é mais o conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, mas se torna o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa (FLEURY e FLEURY, 2001). Da mesma forma que o mundo do trabalho sofreu transformações, os estudos organizacionais e teorias sobre qualificação ou educação para o trabalho também refletiram essas mudanças (CARVALHO *et al*, 2009). Atualmente, a literatura organizacional discute temas como gestão e planejamento estratégico, inserindo o debate de competências nessas esferas. Na área educacional, existe a preocupação com o desdobramento das competências em conteúdos de ensino. No campo da sociologia do trabalho e da educação (particularmente na Europa), a competência é vista como a capacidade de mobilizar recursos cognitivos (saberes, informações, e outros) ou de combinar conhecimentos e experiências para solucionar situações diversas e complexas. Para alguns estudiosos, a competência emerge como um tipo de qualificação:

“A competência é uma nova forma de qualificação, ainda emergente. É uma maneira de qualificar. O assalariado é duplamente qualificado: em relação a sua contribuição para a eficiência de um processo de produção e ao seu lugar na hierarquia salarial. [...] Portanto, não se deve fazer nenhuma distinção conceitual entre competência e qualificação, a não ser para dizer que o modelo da competência específica, hoje, de maneira nova, a construção da qualificação (Zarifian, 2003, p.37, *apud* CARVALHO *et al*, 2009).”

Zarifian (*apud* CARVALHO *et al*, 2009) considera os conceitos de qualificação e competência como similares, enquanto Deluiz (*apud* CARVALHO *et al*, 2009) considera seus conceitos contrapostos, trazendo o conceito de qualificação vinculado à escolarização e o conceito de competência como a emergência de um trabalho revalorizado, no qual o trabalhador exerce funções muito mais abstratas e intelectuais, implicando cada vez menos trabalho manual e cada vez mais manipulação simbólica. Mas este debate conceitual acerca de qualificação e competência é essencialmente francês, tendo em vista as questões do sistema de qualificação daquele país utilizar classificações socioprofissionais.

No Brasil, o debate é basicamente teórico, pois a regulamentação da relação diploma *versus* cargo *versus* salário é menos conciso e mais aberto, com suas experiências concentradas

em algumas profissões. Ainda assim, aqui se considera qualificação como uma noção que diz respeito ao coletivo de trabalhadores; enquanto a competência implica uma individualização da relação com o empregador (CARVALHO *et al*, 2009).

O quadro que se segue expõe as diferentes definições da noção de competência, demonstrando a modificação deste conceito no decorrer dos anos (CARVALHO *et al*, 2009):

Quadro 6: Algumas definições de competências

Conceito	Autor
Características individuais observáveis – conhecimentos, objetivos, valores – capazes de predizer ou causar desempenho efetivo ou superior no trabalho ou em outra situação de vida.	Mcclelland (1970), citado por Rezende (2000)
Repertórios comportamentais identificados como relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico, ao longo de uma carreira profissional, ou no contexto da estratégia organizacional.	Sparrow e Bognanno (1994)
Uma pessoa sabe agir com competência quando: sabe combinar e mobilizar um conjunto de recursos pertinentes (conhecimentos, saber fazer, qualidades, rede de recursos) para realizar, em um contexto particular, atividades profissionais segundo certas exigências profissionais, para produzir resultados (serviços ou produtos) que satisfaçam critérios definidos de desempenho.	Le Boterf (2000)
Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados que afeta parte considerável das atividades de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido por padrões estabelecidos e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.	Parry (1996) citado por Dutra <i>et al</i> (2000)
Assumir responsabilidades frente a situações laborais complexas e desenvolver uma atitude reflexiva sobre o trabalho, que permita ao profissional lidar com eventos inéditos, surpreendentes e de natureza singular.	Zarifian (1996)
Conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função.	Magalhães <i>et al</i> (1997) citado por Brandão (1999)
Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessários à consecução de determinado propósito no trabalho.	Durand (1999) citado por Brandão (1999)
Combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, dentro de determinado contexto organizacional.	Durand (2000); Nisenbaum (2000), <i>apud</i> Bruno-Faria e Brandão (2003)
Atributos pessoais (motivações, qualidades, habilidades) evidenciados pela maneira como a pessoa se comporta no trabalho, que predizem a efetividade ou o alto desempenho no trabalho.	Klemp (1999), <i>apud</i> Resende (2000)
Capacidade da pessoa de gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa	Dutra <i>et al</i> (2000)

Fonte: LIMA e BORGES-ANDRADE (2006) *apud* CARVALHO *et al* (2009)

Ainda quanto ao conceito de competência, cumpre mencionar a conceituação adotada pelo Ministério de Educação do Brasil, por meio das Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Profissional de Nível Técnico (Parecer CNE/CEB 16/99), a qual considera que competência é um conjunto de conhecimentos (também denominados de saberes), habilidades (saber-fazer relacionado à prática do trabalho, indo além da mera ação motora) e atitudes (saber-ser, ou seja, uma série de aspectos inerentes a um trabalho ético e de qualidade, realizado por meio de cooperação, solidariedade, participação na tomada de decisões).

É possível classificar as competências como profissionais ou humanas (relacionadas a indivíduos ou a equipes de trabalho) e organizacionais (que dizem respeito à organização como um todo ou a uma de suas unidades produtivas). Ressalte-se que as competências profissionais, aliadas a outros recursos e processos, dão origem e sustentação às competências organizacionais. Uma das propostas da gestão por competências é o alinhamento de esforços para que competências humanas possam gerar e sustentar competências organizacionais necessárias à consecução de objetivos estratégicos (BRANDÃO *apud* KALIL *et al*, 2005).

Para auxílio na reflexão das dificuldades de implantação do modelo na administração pública, Dutra (2008) apresenta, de forma esquematizada, premissas para a adoção da gestão por competências. A primeira premissa refere-se à passagem do foco no controle para o foco no desenvolvimento; a segunda diz respeito à passagem do foco nos instrumentos para o foco no processo. A terceira premissa refere-se ao foco no interesse conciliado em vez do foco no interesse da organização. Esse último caracteriza-se pela busca de desenvolvimento mútuo do indivíduo e da organização, de forma dinâmica, o que torna a negociação imprescindível. A quarta premissa refere-se ao foco no modelo integrado e estratégico em vez de foco no modelo construído por partes desarticuladas entre si. Complementarmente a este entendimento, Dutra (2008) expõe que os processos de gestão de pessoas não devem ser observados como subsistemas

ou funções, mas como um “todo monolítico” que garanta, de forma transparente, simples, flexível e consistente, a conciliação dos interesses entre pessoas e organização.

Além da implantação estática do modelo, a gestão por competências tem se mostrado um processo evolutivo da organização. Dutra (2008) estabelece essa evolução e apresenta 4 (quatro) fases, classificadas conforme a abrangência e os impactos da gestão por competências na gestão de pessoas. A primeira fase corresponde ao uso da gestão por competências como base de seleção e desenvolvimento. A segunda refere-se à competência diferenciada por nível de complexidade e surge em razão da crítica à fase anterior, na qual as competências são aplicadas a todas as pessoas indistintamente. Para o autor, nesta fase são criadas escalas de complexidade que se caracterizam por diferentes níveis de entrega.

A terceira fase indica a competência como conceito integrador da gestão de pessoas e desta com os objetivos estratégicos da organização. Inicia-se o movimento de compatibilizar competências organizacionais e humanas, conferindo um novo olhar à gestão de pessoas. O conceito de complexidade permitiu estender o conceito de competência para remuneração, avaliação de desempenho e carreira. A quarta fase caracteriza-se pela apropriação do conceito de competência. Inicia-se quando o indivíduo percebe que, ao lidar com maior complexidade, além da organização se desenvolver, ele também se desenvolve.

Evoluindo na matéria, competências e estruturas de competências podem ser usadas nos diferentes processos de gestão de pessoas. Sistemas de gestão de pessoas baseados na gestão por competências estão empenhados na identificação das competências necessárias para o desempenho eficaz e no desenvolvimento dessas competências no mercado de trabalho. Sendo assim, tais modelos são mais bem empregados quando todas as atividades de gestão de pessoas são integradas. Nesse sentido, a adoção da gestão por competências torna-se um comportamento usual da organização, do planejamento à seleção de funcionários, ao orientar e premiar o desempenho de seus colaboradores (Marrelli, 1998 *apud* OECD, 2009).

Nesse sentido, a OECD (2009) estabelece como o conceito de competências orienta os diferentes processos de gestão de pessoas:

Quadro 7: Processos de gestão de pessoas com base em competências

Planejamento da força de trabalho	As competências são usadas a fim de avaliar as necessidades atuais e futuras de competências organizacionais e individuais. A análise de lacunas (<i>gaps</i>) pode revelar a distância entre as competências que os servidores, setores ou até mesmo a organização deve ter e contribuir para os planos de desenvolvimento da força de trabalho.
Recrutamento e seleção	Em um processo de seleção baseado em competências, as competências necessárias identificadas para a vaga são usadas como critérios de escolha. Instrumentos de seleção são baseados nessas competências e os candidatos para a posição avaliada em cada competência necessária
Treinamento e desenvolvimento	A análise das lacunas de competência torna-se o exercício de avaliação das necessidades. Um plano de desenvolvimento pessoal é criado para cada colaborador listando as competências específicas que precisam ser desenvolvidas para melhorar o desempenho. Os objetivos de todas as atividades de aprendizagem (oficinas, cursos) são baseados no desenvolvimento de competências específicas.
Gestão e avaliação de desempenho	A especificação de competências deixa claro o que se espera dos indivíduos. O desempenho do colaborador é avaliado em relação aos requisitos de competência, bem como os objetivos instituídos. O sistema de avaliação incide sobre o comportamento específico, oferecendo um roteiro para o avanço de possível reconhecimento e recompensa.
Remuneração	O sucesso dos sistemas baseados em competência carece da existência de um sistema de recompensa aos funcionários quanto ao seu desenvolvimento pessoal e aplicação das competências na organização. Em sistemas de remuneração diferentes, é possível que indivíduos cuja recompensa real seja mais alta em relação ao seu desenvolvimento de competências tenham um nível mais alto de competências adquiridas.
Desenvolvimento de carreira	Competências são usadas para criar os planos de carreira pessoais dos funcionários, que passam a poder rever as competências necessárias de todas as posições da carreira e, através da comparação com as competências que possuem, identificar potenciais posições e desenvolver sua carreira
Planejamento de sucessão	A análise de competências nas organizações pode avaliar possíveis substitutos para as posições-chave com base em requisitos de competência. As competências necessárias para cada posição de liderança são identificadas e são então usadas para identificar e classificar os funcionários com alto potencial de sucesso em cada posição. Finalmente, os funcionários são treinados para garantir que eles estejam preparados para assumir cada posição de liderança crítica no caso em que ela se torne vaga.

Fonte: adaptado OECD (2009).

2.5 Experiências da Gestão por Competências no setor público brasileiro

Para Dutra (2008), tradicionalmente a gestão de pessoas manteve pouca relação com as esferas estratégicas, limitando-se a atuar como prestadora de serviços internos. Entretanto, a partir da década de 1990, diante de um ambiente cada vez mais dinâmico e pouco previsível, as organizações passaram a buscar novos conhecimentos e gerir as suas competências individuais e organizacionais, reconfigurando a gestão da força de trabalho e incorporando concretamente a participação dos indivíduos nas decisões e o seu comprometimento e contribuição para a melhoria contínua (Dutra, 2008).

No setor público brasileiro, a Gestão por Competências tornou-se referencial para a gestão de pessoas desde a publicação do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que estabeleceu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP). Conforme suas origens, o conceito de competência possui respaldo internacional, e é assumido como a oportunidade de aproximação entre a educação e o mundo do trabalho. Assim sendo, significa que o cotidiano do trabalhador passa a ser orientado para a construção de necessidades de capacitação e formação contínuas no plano institucional, e as ações do trabalhador (servidor público) um conjunto de competências (que podem ser descritas como conhecimentos, habilidades e atitudes) aplicadas na execução de tarefas. As lacunas (*gaps*) nesse conjunto de competências interferem diretamente nos processos de trabalho. De outro modo, o cotidiano organizacional é capaz de expressar necessidades de competências, tornando-se um referencial para a definição de competências, que por sua vez embasarão os processos educativos (CARVALHO *et al* , 2009).

No caso da Administração Pública Brasileira, a edição do Decreto n.º 5.707 imprimiu novas diretrizes, principalmente no que se refere ao desenvolvimento permanente e à adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições. As mudanças contidas

nesse dispositivo imprimiram novos desafios às áreas de recursos humanos, em especial às áreas responsáveis pelo desenvolvimento profissional.

Quanto às ações relacionadas à implementação do modelo de Gestão por Competências para a Administração Pública Federal, em junho de 2008 ocorreu o “II Fórum de Gestão de Pessoas no Serviço Público – A gestão de pessoas por competências e a modernização do Estado”. Tratou-se de evento que conseguiu trazer informações consolidadas sobre a implantação do modelo de gestão por competências na Administração Pública Federal. De acordo com informações do Fórum, participaram de uma *survey* os 23 (vinte e três) Ministérios e a Casa Civil da Presidência da República, com o objetivo de realizar um diagnóstico da Gestão por Competências e das áreas responsáveis pelo desenvolvimento de pessoas na APF (SANTOS, 2008).

Como resultado da *survey*, 50% (cinquenta por cento) dos órgãos informaram que a implantação do modelo de gestão por competências se encontra em fase de concepção. Também foram identificadas as seguintes barreiras à implementação da gestão por competências nos órgãos da APF:

- a) Falta de consenso sobre o tema;
- b) Ausência de sensibilização dos dirigentes;
- c) Recente edição do decreto e da abordagem de gestão por competências;
- d) Necessidade de servidores qualificados;
- e) Necessidade de apoio metodológico e instrumental para concepção e execução do projeto de Gestão por Competências;
- f) Ausência do sistema de apoio (Sistema de Gestão por Competências);
- g) Fragilidade dos arranjos funcionais e estruturais do órgão;
- h) Carência de quadro próprio de servidores; e
- i) Necessidade de reestruturação da área de desenvolvimento de pessoas.

Diante das barreiras expostas, Santos (2008) concluiu que:

“- Ainda que a abordagem da competência esteja relativamente consolidada como novo modelo para a gestão de pessoas, principalmente no setor privado e, em segmentos específicos do setor público como empresas e sociedades de economia mista, na administração pública federal direta o tema e as decorrências de sua aceitação ainda estão bastante incipientes.

- A maioria das experiências encontra-se em fase de concepção e enfrenta obstáculos que ameaçam a continuidade e, conseqüentemente, a disseminação do modelo. Tais experiências concentram-se na área de capacitação o que demonstra que a adoção da gestão por competências ainda está na fase inicial de evolução. As barreiras apontam, principalmente, para a necessidade de apropriação do tema para a administração pública e de desenvolvimento dos agentes envolvidos com o modelo.

Dadas as conclusões apresentadas, foi proposta a construção de um modelo de gestão por competências contemplando: o desenvolvimento de *software* para implantação de modelo piloto; a definição de competências necessárias para o gerenciamento dos programas e ações do Plano Plurianual - PPA (tendo como público: gerentes, coordenadores de ação e técnicos das unidades de avaliação); a definição de competências para formulação do Programa Permanente de Aperfeiçoamento da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG); o desenvolvimento de metodologia de mapeamento de competências a cargo da Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - SEGES e da Escola Nacional de Administração Pública - ENAP; a implantação das Oficinas de Mapeamento de Competências; o desenvolvimento de novo *software*; e a revisão da Política Nacional de Capacitação (SANTOS, 2008).

Sobre o mesmo assunto foi apresentado o painel “Gestão por Competências e Avaliação de Desempenho: da diversidade de teorias e instrumentos ao desafio de construir modelos adequados à administração pública”, no *XIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma Del Estado y de la Administración Pública* (SANTOS, 2008). O painel foi resultado de uma pesquisa que teve como objetivo conhecer as áreas responsáveis pela gestão do desempenho e o processo de gestão por competências. Participaram dessa pesquisa cerca de 100 (cem) instituições públicas, levantando as seguintes informações:

- a) área responsável pelo desenvolvimento de pessoas;
- b) cargos comissionados existentes na unidade;
- c) perfil e escolaridade dos integrantes da equipe de desenvolvimento de pessoas;
- d) metodologia aplicada no planejamento de capacitação do órgão;
- e) existência de servidores de outras unidades atuando no processo de capacitação, tais como agentes ou consultores internos e se estas ocupam cargo ou função comissionada;
- f) utilização de sistema informatizado para gestão das ações de capacitação;
- g) estágio dos trabalhos de gestão por competências;
- h) razões e barreiras para a implantação da gestão por competências;
- i) área responsável pela coordenação dos trabalhos de gestão por competências;
- j) etapas e descrição do processo de mapeamento de competências;
- k) existência de consultoria contratada para realização do trabalho;
- l) uso de sistema informatizado de gestão por competência; e
- m) ações de gestão de pessoas nas quais a gestão por competências está ou será utilizada.

Como resultado da pesquisa, concluiu-se que: dos órgãos da administração direta, 50% (cinquenta por cento) informaram que os trabalhos de implantação do modelo de gestão por competências iniciaram ou encontram-se em fase de concepção (segundo a mesma conclusão do II Fórum de Gestão de Pessoas no Setor Público); dos órgãos que já iniciaram a implementação da gestão por competências, 7 (sete) indicaram que tal introdução do processo será utilizada para a capacitação e alocação de servidores, e posteriormente para a implantação de modelos de avaliação de desempenho e nomeação para cargos e ou funções comissionadas; e 2 (dois) órgãos desenvolveram sistemas internos baseados em competências para atender demandas específicas da área de gestão de pessoas. Nas instituições federais de ensino, o percentual de órgãos que já iniciaram os trabalhos relacionados à gestão por competências é menor, apenas 4% (quatro por cento).

Dutra (2008) identifica esta etapa na qual se encontra a implantação do modelo de gestão por competências no serviço público como uma primeira fase, caracterizada, principalmente, pelo uso da abordagem em processos de seleção e desenvolvimento. Note-se que na literatura atual são apresentados alguns efeitos negativos e distorções da adoção da gestão por competências, que, em verdade, se explicam pela implementação de forma equivocada e desviada do modelo. Tais situações devem servir como reflexão para a implantação da abordagem nas organizações. Para Dutra (2008) os efeitos ocorrem, principalmente: pela cópia de experiências e modelos sem a preocupação de análise do contexto em que a organização está inserida e pelo uso inadequado de conceitos e ferramentas. São eles:

- a) Desarticulação conceitual: refere-se à fragmentação teórica do tema e à necessidade de articulação entre conceito e práticas necessários para sustentar a coerência da gestão de pessoas na empresa;
- b) Exploração do trabalhador: refere-se ao uso que a gestão por competências pode ter não para fazer uma reflexão sobre o trabalho, mas para exigir níveis crescentes de entrega, sem que o trabalhador tenha suporte político ou econômico para tanto;
- c) Descolamento estratégico: ocorre quando o modelo adotado tem pouco compromisso com os objetivos estratégicos do órgão; e
- d) Desarticulação com as pessoas: refere-se à baixa articulação do modelo no que se refere às expectativas e necessidades das pessoas.

Acerca das experiências de implantação da gestão por competências no âmbito da Administração Pública Federal, podemos mencionar como exemplos os casos do Banco do Brasil, Petrobrás e Caixa Econômica Federal, empresas públicas que agregaram o conceito de competências ao seu modelo de gestão de pessoas e hoje vivenciam os resultados de sua aplicação nas ações de desenvolvimento, seleção e mensuração do desempenho. Porém, mesmo

diante destes exemplos, a Administração Pública Federal ainda carece de experiências concretas que possam ter seus resultados mensurados, analisados e disseminados.

No âmbito da administração direta, a Casa Civil, órgão diretamente vinculado à Presidência da República, mesmo sem ter quadro próprio de servidores, adotou a gestão por competências. Na proposta adotada pelo órgão, houve a busca do comprometimento e engajamento dos gestores desde o princípio, passando para uma fase de mapeamento de competências que teve por finalidade subsidiar os planos de capacitação. Ressalte-se que a proposta da Casa Civil anda paralelamente a ciclos de planejamento estratégico, o que garante a contextualização das ações de capacitação com os objetivos estratégicos do órgão (BRASIL, 2009).

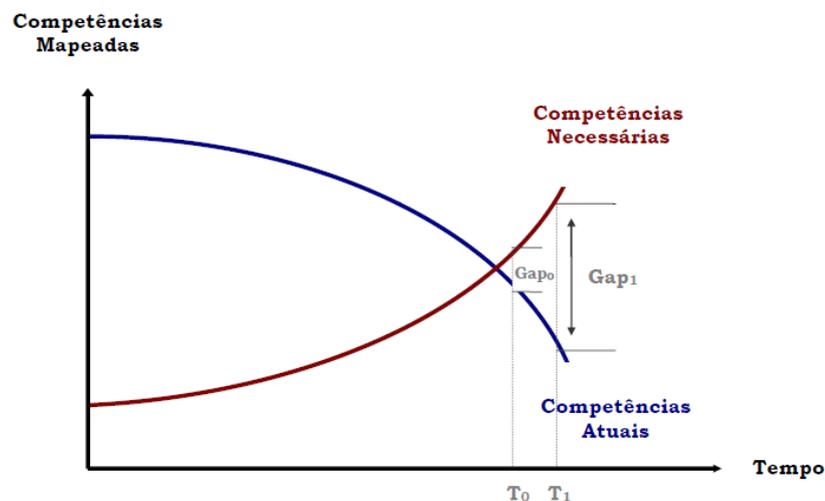
No Ministério da Fazenda, a implantação do modelo foi realizada no âmbito da Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Administração-SPOA do órgão. A adoção do modelo foi motivada pelo Decreto nº 5.707/06, e seu objetivo precípuo o alinhamento da política de gestão de pessoas com a estratégia organizacional, ação que foi realizada em um cenário onde a gestão de pessoas detinha um enfoque no controle, mais especificamente na folha de pagamento do órgão, não havendo integração entre as ações de capacitação e a estratégia organizacional. O órgão tem como desafio agora a utilização complementar da gestão por competências para orientar o processo de avaliação de desempenho (BRASIL, 2009).

2.6 Mapeamento de Competências

O mapeamento de competências consegue aperfeiçoar o desempenho competente na organização, ao identificar suas necessidades de treinamento e capacitação. Essa otimização ocorre porque o mapeamento fornece insumos que subsidiarão a construção de ações de educação continuada aos servidores. São essas ações que viabilizarão aos servidores o exercício competente de suas atribuições por intermédio do desenvolvimento das suas competências (FAIAD *et al*, 2012). Essas necessidades de treinamento e capacitação são também chamadas de *gaps*, e

consistem na diferença entre as competências necessárias para concretizar a estratégia formulada e as competências internas já disponíveis na organização (BRANDÃO, 2012). Essa ideia pode ser expressa graficamente pela Figura 2. Nela, uma curva ascendente representa as competências desejadas pela organização, que tendem a aumentar em virtude de novas necessidades de competências, e uma curva descendente representa as competências atuais, que tendem a ficar obsoletas com o passar do tempo:

Figura 2: Identificação do *gap* de competências



Fonte: Ienaga *apud* Brandão e Guimarães (2001).

O estado ideal para uma organização é aquele caracterizado pelo ponto de intersecção entre as duas curvas, o que indicará a inexistência de *gap* de competências, ou seja, que a organização dispõe de todas as competências necessárias à consecução de seus objetivos (BRANDÃO, 2012).

O passo inicial para se iniciar o mapeamento de competências consiste em identificar as competências organizacionais necessárias ao conseguimento dos objetivos da organização. Para tanto, Carbone *et al* (2009) sugere primeiro uma pesquisa documental, que inclui a análise do conteúdo da missão, da visão do futuro, dos objetivos e de outros documentos relativos à estratégia organizacional. Em seguida, Bruno-Faria e Brandão (2003) indicam que seja realizada a coleta de dados com pessoas chave da organização, para que os dados obtidos sejam

comparados com a análise documental, nesse momento outros métodos e técnicas de pesquisa também podem ser utilizados como, por exemplo, a observação, os grupos focais e os questionários estruturados com escalas de avaliação (GUIMARÃES *et al*, 2001).

Antes de discutir métodos e técnicas aplicados ao mapeamento de competências, alguns cuidados metodológicos devem ser considerados para a descrição de competências. Carbone *et al* (2009) indica que a descrição de competências humanas deve se dar sob a forma de referenciais de desempenho, ou seja, de comportamentos passíveis de observação. Nesse sentido, Brandão (2012) é ainda mais específico ao entender que é importante que os padrões de desempenho descritos para a representação de determinada competência individual sejam objetivos e passíveis de observação, indicando à pessoa exatamente o que é esperado dela. O autor ainda complementa que, quando a descrição não é clara e nem objetiva, o indivíduo pode dar à competência a interpretação que melhor lhe convém (BRANDÃO, 2012).

Da mesma forma, para Faiad *et al* (2012) a descrição de competências é feita em torno de referências a comportamentos observáveis no trabalho, a partir dos quais é possível diagnosticar a lacuna entre as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e as competências reais manifestadas. Operacionalmente, a descrição do desempenho deve ser feita utilizando-se um verbo e um objeto de ação, e certas vezes, para uma descrição de competências mais clara, é necessário se especificar as condições nas quais se espera que o desempenho ocorra. “Condições são restrições ou elementos impostos ao profissional, que indicam as circunstâncias sob as quais se espera que ele manifeste o desempenho desejado” (BRANDÃO, 2012, p. 17). As condições se tornam mais importantes quando se deseja que o indivíduo, para atingir o desempenho esperado, faça uso de instrumentos, equipamentos, procedimentos, métodos ou técnicas específicas.

Além das condições, critérios também são utilizados na descrição de competências, e eles se referem a padrões desejados, ou níveis de desempenho considerados satisfatórios (BRANDÃO, 2012). Como exemplo segue o Quadro 8 a seguir:

Quadro 8: Exemplo de condições e critérios associados a competências

Comportamento (verbo + objeto da ação)	Critério	Condição
Realiza análises financeiras	com precisão	utilizando diferentes modelos para estimar o retorno de investimentos
Atende aos cidadãos (usuários do serviço público)	com presteza e cordialidade	levando em consideração as suas expectativas e necessidades

Fonte: adaptado BRANDÃO e BAHRY (2005).

Complementarmente, Brandão (2012) elenca alguns cuidados que devem ser observados para garantir que a descrição de uma competência indique, de forma inequívoca, a performance esperada do servidor no desempenho de suas atribuições:

- a) a construção de descrições muito longas e com múltiplas ideias;
- b) obviedades;
- c) duplicidades ou redundâncias;
- d) abstrações;
- e) estrangeirismos e a utilização de termos excessivamente técnicos;
- f) ambiguidades;
- g) palavras desnecessárias; e
- h) a utilização de verbos inadequados.

Além de evitar tais desajustes, é aconselhável que as descrições formuladas sejam submetidas às críticas de pessoas chave, que possam identificar situações que comprometam a compreensão das competências, e tenham passado despercebidas.

Discorridos os cuidados metodológicos a serem seguidos na descrição das competências, retornamos aos métodos e técnicas aplicados ao mapeamento de competências. Para que o mapeamento seja adequadamente realizado, é necessário apelar à aplicação de métodos e técnicas

de pesquisa social (BRANDÃO, 2012), que permitam identificar as competências relevantes para a estratégia e o contexto da organização.

A análise de documentos é a técnica a ser abordada primeiramente no mapeamento de competências e consiste em uma análise dos documentos que compõem o planejamento estratégico da organização. Essa análise de conteúdo da estratégia organizacional possibilita identificar indicadores que permitam fazer inferências sobre as competências relevantes para a consolidação dos objetivos organizacionais (GUIMARÃES *et al*, 2001). Segundo Brandão (2012), dependendo da natureza e das características da organização, outros documentos, além daqueles que compõem o planejamento estratégico, podem ser utilizados para fins de constituir uma base de observação documental da organização.

A entrevista constitui outra técnica de pesquisa bastante aplicada no mapeamento de competências sendo mencionada por Faiad *et al* (2012). Utilizada para comparar a percepção dos entrevistados com os dados obtidos na análise documental (BRANDÃO e BAHRY, 2005), essa técnica possibilita confirmar as competências relevantes à organização. Para fins do mapeamento de competências, a entrevista semiestruturada se apresenta como sendo a mais adequada, por proporcionar certo grau de flexibilidade nas perguntas elencadas no rol previamente elaborado, e nas respostas obtidas, que são submetidas ao processo de análise de conteúdo, que examina as respostas ou discursos do entrevistado, visando interpretar e descrever, definindo categorias de análise e identificando elementos que permitam entender as competências relevantes para a organização (BRANDÃO, 2012).

No caso de impossibilidade de tempo disponível para a realização de entrevistas semiestruturadas individuais, Brandão (2012) sugere a possibilidade de realização de um grupo focal (*focus group*), a técnica consiste em um grupo no qual o pesquisador atua como moderador, estimulando e coordenando a discussão dos participantes. Aspectos como a homogeneidade das características dos participantes, a escolha de um ambiente adequado, do moderador e do número

ideal de grupos focais a serem realizados devem ser considerados para fins de legitimidade dos dados coletados. Para Faiad *et al* (2012), os grupos focais, compostos por colaboradores com desempenho diferenciado, preferencialmente de alta e média *performance*, podem abranger toda a organização ou apenas determinadas áreas, funções ou cargos.

O questionário, por sua vez, constitui instrumento de coleta de dados que será lido e preenchido exclusivamente pelos respondentes, sem a intervenção de terceiros (BRANDÃO, 2012), ele pode ser formado por questões abertas, fechadas, ou serem utilizadas escalas de respostas do tipo referencial semântico (Osgood ou Likert). Nesse último caso, o pesquisador identifica as competências consideradas importantes, ordenando-as e descrevendo essas competências, que servirão de insumo aos itens que irão compor o questionário.

A observação é uma técnica que também pode ser empregada para a identificação de um comportamento competente (BRANDÃO e BAHRY, 2005). A técnica consiste em uma análise detalhada do objeto estudado, sendo indicada para estudos mais aprofundados. A observação pode ser “participante” ou “não participante”, a depender do papel do investigador, se ele atuar como um membro da equipe observada, ou apenas como expectador externo (BRANDÃO, 2012).

Brandão (2012) apresenta os métodos e técnicas utilizados para identificar competências necessárias a contextos ou estratégias organizacionais de forma detalhada, minuciosa e clara, possibilitando seu emprego como auxiliar no mapeamento de competências organizacionais. O diagnóstico de competências, no entanto, pressupõe também arrolar as competências internas já disponíveis na organização, com o propósito de identificar o *gap*, ou seja, a discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia da organização e as competências internas nela existentes (CARBONE *et al*, 2009).

Cabe ainda ressaltar que o perfil de competências, resultado final do mapeamento, deve ser descrito por área, função ou cargo, e deve ser composto pelo título da competência, pela descrição do conceito e pelos indicadores de comportamentos observáveis para cada competência

(FAIAD *et al*, 2012). Os autores ainda concluem que é desse perfil de competências que se originam as demais práticas necessárias à gestão por competências, como a seleção, a avaliação de desempenho e as práticas de encareiramento.

3 IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

O governo federal tem manifestado, por meio da publicação do Decreto nº 5.707/06 - que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, e posteriormente, das ações educacionais empreendidas pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), interesse quanto à formação do quadro gerencial das instituições públicas federais, o que resulta no provimento do Estado brasileiro de profissionais capazes de exercer o gerenciamento exigido pelos desafios contemporâneos. Para obter essa formação, a PNDP adota o conceito de capacitação como um “processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais” (BRASIL, 2006). Assim, a implantação da PNDP se materializa no Plano de Capacitação que toda instituição pública federal deve elaborar e submeter anualmente à apreciação do Ministério do Planejamento (GOULART e MACIEL 2009).

O emprego desse novo modelo de gestão nas organizações públicas consiste em uma inovação que tem sido frequentemente associada à adoção de novas práticas, tecnologias e produtos, sendo assim, a partir da intenção em inovar a organização mobilizará recursos para alcançar resultados positivos de desempenho (ISIDRO-FILHO e GUIMARÃES, 2010).

O Plano de Capacitação elaborado deve contemplar as competências definidas e as lacunas identificadas no diagnóstico de competências de cada organização, e as ações de capacitação, por sua vez, devem ser oferecidas com enfoque à minimização ou eliminação dessas lacunas.

No contexto da publicação do Decreto nº 5.707/06, o Ministério da Educação iniciou em 2008 a implantação do Sistema de Gestão por Competências, um projeto piloto no âmbito da Secretaria Executiva, inicialmente voltado para o diagnóstico das competências gerenciais. O Termo de Referência que tratou da contratação do serviço especializado de consultoria justificou

a necessidade de se implantar o sistema em atendimento aos termos da PNDP. O mesmo documento deixa claro que o Ministério da Educação esperava com a conclusão dos trabalhos que as competências identificadas e mapeadas norteassem a elaboração de planos de capacitação. O objetivo geral da contratação foi subsidiar a implantação do Sistema de Gestão por Competências visando à melhoria do desempenho técnico-profissional dos servidores e à otimização na consecução dos objetivos e metas do MEC na formulação de políticas, diretrizes, planos, programas e projetos voltados para a educação brasileira. Os objetivos específicos elencados foram:

- Elaborar diagnóstico por intermédio do levantamento de informações relevantes;
- Realizar análise documental;
- Identificar linhas de atuação do MEC e respectivas competências;
- Identificar demandas de competências a partir da análise dos elementos estruturantes do MEC;
- Construir perfil de competência de cargo/função;
- Realizar mapeamento das competências desenhadas para os cargos/funções designados; e
- Elaborar plano de ações de capacitação prioritárias para o primeiro ano de implantação.

O processo de mapeamento recebeu repasse de metodologia de consultoria contratada e foi coordenado internamente pela Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas, ficando o Plano de Capacitação a cargo da Coordenação de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas (CETREMEC), atual CEFAP (Centro de Formação do MEC), e resultou no Relatório Final da Implantação do Modelo de Gestão por Competências do MEC, que lista as etapas realizadas no processo de implantação do modelo no Ministério da forma apresentada a seguir.

A primeira etapa do projeto consistiu em um Diagnóstico de Levantamento de Informações Relevantes, que teve como finalidade a “identificação de linhas de atuação da organização e das competências, demandadas no presente e previsíveis de forma detalhada para o período de 5 (cinco) anos, e de forma sugestiva para o período de 5 (cinco) a 10 (dez) anos” (GOULART, 2008, p. 2).

Como ferramenta, uma entrevista estruturada foi submetida a 17 (dezesete) gestores do ministério, ocupantes dos cargos de subsecretário, coordenador-geral, diretor e coordenador. A ferramenta foi elaborada pela consultoria e validada com a equipe do MEC. Esta última ficou a cargo de aplicar a ferramenta. Os principais aspectos considerados para a elaboração do instrumento foram:

- as demandas percebidas por cargo/função na estrutura administrativa;
- as demandas percebidas em decorrência da missão e objetivos estratégicos, sem vinculação a posições na estrutura administrativa;
- desafios decorrentes de propósitos de mudança e inovação inseridos no planejamento estratégico, e/ou passíveis de serem apontados mediante reflexão.

Da dos itens da entrevista, destacam-se cinco questões relacionadas diretamente à percepção das necessidades de desenvolvimento das competências gerenciais:

Quadro 9: Questão A

Questão A: Olhando para o futuro, que competências você percebe que irá necessitar?
As competências mais citadas foram:
<ul style="list-style-type: none"> • Crescente formação técnica • Disposição para aprender • Gestão de contratos e de legislação relativa à área • Conhecer sistemas que têm atualização sistemática e permanente • Conseguir identificar funcionários para exercer as funções • Competência técnica em métodos estatísticos; • avaliação de indicadores. • Maior conhecimento de legislação, questões de controle e transparência, conhecimentos na área de tecnologia.

Fonte: GOULART e MACIEL (2009).

Quadro 10: Questão B

Questão B: O que é entendido por competência no MEC?
Os conceitos mais citados foram resumidos em:
<ul style="list-style-type: none"> • Ter os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das atividades sob sua responsabilidade. • Ter comprometimento e responsabilidade • Saber resolver os problemas do dia-a-dia em conformidade com a legislação

Fonte: GOULART e MACIEL (2009).

Quadro 11: Questão C

Questão C: Que competências um bom gestor deve possuir?
As principais respostas foram:
<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento técnico • Saber manter-se atualizado • Capacidade de se comunicar • Exercer liderança • Proatividade • Viabilizar bons resultados • Organização • Capacidade de filtrar novos conhecimentos • Capacidade de negociação • Capacidade de resolução de problemas

Fonte: GOULART e MACIEL (2009).

Quadro 12: Questão D

Questão D: E o bom líder, que competências deve possuir?
Alguns itens da questão anterior foram repetidos, mas as principais diferenças detectadas se referem a aspectos de motivação, mobilização e estímulo ao bom desempenho da equipe:
<ul style="list-style-type: none"> • Equilíbrio emocional • Criatividade • Foco em resultados • Administração de prioridades • Capacidade de delegar • Capacidade de envolver e manter a equipe motivada e produtiva • Capacidade de transmitir segurança e comprometimento • Capacidade de ouvir, influenciar e tomar decisões. • Promoção da autoestima e do aprendizado dos liderados • Estímulo do trabalho em equipe

Fonte: GOULART e MACIEL (2009).

Quadro 13: Questão E

Questão E: Considerando o corpo gerencial do MEC, que competências você entende que devam ser desenvolvidas?
As respostas mais citadas foram:
<ul style="list-style-type: none"> • Visão sistêmica • Identificação de oportunidades • Mapeamento de processos • Gerenciamento de processos • Gerenciamento de projetos • Capacidade de planejamento • Capacidade de liderança • Competências gerenciais • Capacidade de lidar com o cliente e os colegas (relacionamento interpessoal)

Fonte: GOULART e MACIEL (2009).

As competências identificadas foram agrupadas em quatro categorias: competências pessoais (autoconhecimento), competências interpessoais (relacionamentos), competências de gestão (estratégia e resultados), competências para o negócio (técnicas). No relatório não consta a descrição metodológica de cada competência indicada.

Quadro 14: Categoria Competências Pessoais

Categoria	Competências
Competências Pessoais (Autoconhecimento)	Responsabilidade
	Proatividade
	Empatia
	Comprometimento
	Ser propositivo
	Ser agregador
	Receptividade à mudança
	Disposição para aprender
	Ética no serviço público
	Equilíbrio (controle emocional)
	Ser determinado
	Ter vontade de fazer
	Aceitar contribuições (humildade)
	Autoridade pelo exemplo
Ser honesto e confiável	

Fonte: GOULART (2008).

Quadro 15: Categoria Competências Interpessoais

Categorias	Competências
Competências Interpessoais (relacionamentos)	Lidar com os terceirizados obtendo produtividade
	Representar a Subsecretaria quando houver designação do Subsecretário por meio de participação em comitês e fóruns internos e externos ao MEC
	Gestão de equipes e do desempenho da equipe
	Bom relacionamento com servidores e unidades
	Gestão de Pessoas
	Negociação
	Gestão de conflitos no trabalho
	Capacidade de solucionar problemas
	Legislação de pessoal na administração pública
	Flexibilidade no trato com as pessoas
	Capacidade de se comunicar (estabelecendo diálogo)
	Gestão compartilhada
	Relacionamento interpessoal

Fonte: GOULART (2008).

Quadro 16: Categoria Competências de Gestão

Categorias	Competências
Competências de Gestão (Estratégia e Resultados)	Visão sistêmica do MEC e de suas secretarias e programas
	Planejar, implementar e acompanhar projetos.
	Gerenciar projetos, definindo normas e padrões.
	Trabalhar de forma articulada, com as demais coordenações, com a SAA, com todos os segmentos, sintonizada com a política da SAA como um todo.
	Lidar com as emergências
	Resolver com presteza e tempestividade as urgências e encaminhamento do MEC
	Gestão dos processos de trabalhos (incluindo análise e melhoria dos processos)
	Gestão de Contratos
	Gestão de resultados (viabilizar resultados)
	Leitura de cenários
	Capacidade de articulação
	Organização das atividades da área
	Política Organizacional: Reconhecer os principais <i>stakeholders</i> da organização e compreender seus interesses e suas necessidades em relação a TI
	Planejamento Estratégico: Compreender as relações entre as estratégias de TI e de negócios e compatibilizar a estratégia de TI com as necessidades atuais e futuras dos processos de negócio
	Processos de Negócio: Identificar oportunidades de aplicação da TI para implementar novos processos de negócio ou melhorar os já existentes
	Consciência Tecnológica: Conhecer as soluções de TI disponíveis na organização e a infraestrutura de hardware e software que lhes dá suporte
Características Pessoais: Manter ações e decisões objetivas e produtivas, a	

	despeito das pressões decorrentes do alto volume de demandas relacionadas a TI.
	Relacionamento: Compreender as percepções dos clientes sobre a TI e preocupar-se em traduzir discursos técnicos em termos inteligíveis para tais clientes.
	Alocação de Recursos: Como estão alocados os recursos humanos e financeiros para TI na organização
	Gerenciamento de Projetos: Como definir, iniciar, gerenciar e executar projetos de TI.
	Métodos e Processos: Quais são os diferentes métodos, ferramentais e técnicas existentes para o desenvolvimento de sistemas.
	Contratação de Terceirizados: Capacidade de analisar o mercado de TI e elaborar uma estratégia de contratação alinhada à estratégia da organização
	Histórico dos processos de negócio: Quais são os modelos de negócio da organização e até que ponto seus processos são efetivos
	Visão sistêmica: Quais são os processos de negócio da organização e como eles se relacionam
	Identificação de oportunidades: Identificar riscos e oportunidades dos processos de negócio e sugerir estratégias de mudança adequadas
	Avaliação do impacto da TI: Identificar o impacto do uso da TI sobre os modelos e processos de negócio da organização.
	Gestão de mudanças: Capacidade de aplicar a TI na integração de processos de negócio, clientes e fornecedores da organização.

Fonte: GOULART (2008).

Quadro 17: Categoria Competências para o Negócio

Categorias	Competências
Competências para o Negócio (Competências Técnicas)	Planejar e gerir os projetos de desenvolvimento e manutenção de sistemas
	Coordenar a prospecção de novas tecnologias de informação no âmbito do Ministério
	Dar suporte tecnológico a execução das Políticas Públicas de Educação
	Planejar e implementar estratégias de soluções de tecnologia da informação, de acordo com as diretrizes definidas pelo Ministério.
	Gerir os recursos financeiros do MEC visando à qualidade do investimento público federal na educação
	Coordenar as ações de... (comunicação... de capacitação... de logística... de compras... etc.) das secretarias finalísticas, com vista a uma efetiva implantação das políticas de educação.
	Planejar, sistematizar, fiscalizar recursos logísticos, atendendo as demandas do MEC, obedecendo às diretrizes do governo.
	Gerir pessoas, atendendo as demandas dos servidores do MEC e das entidades vinculadas ao MEC.
	Coordenar, assessorar processos de compras em todo o MEC.
	Interagir com órgãos de controle, atendendo o aparato jurídico que se refere a Subsecretaria de Assuntos Administrativos.
	Administrar a terceirização de serviços, como transportes, limpeza, segurança.
	Coordenar a utilização de telefonia, infraestrutura tecnológica e Internet no MEC.
	Trabalhar o corpo técnico do Ministério (capacitar, fornecer assistência médica, benefícios) Compor um corpo técnico no MEC com condições de trabalho.
Planejar harmonicamente os recursos por meio do orçamento, verificar se sua	

	aplicação está correta. Registro/análise contábil.
	Definimos a política orçamentária e financeira a fim de atender as prioridades e somos responsáveis pela alocação de recursos.
	Redigir relatórios técnicos e gerenciais
	Conhecimento técnico de análise de sistemas
	Informatics (Word, Excel, Power Point, Visio)
	Legislação de sua área
	Conhecer e operar os sistemas estruturadores (Comprasnet, SIASG, SIAFI, SIAPE, SIMEC, SIGPLAN, SIDOC).

Fonte: GOULART (2008).

Houve um segundo processo de seleção no qual as competências anteriormente descritas e separadas em categorias foram submetidas à equipe interna do MEC, que selecionou 17 (dezessete) competências gerenciais gerais que foram descritas e levadas aos gestores da Secretaria Executiva na terceira etapa do projeto.

A segunda etapa do projeto consistiu na análise dos seguintes documentos para a identificação de competências gerenciais:

- Decreto nº 6.320, de 20 de dezembro de 2007 – Estrutura Regimental e Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas do Ministério da Educação;
- Portaria nº 61.891, de 29 de novembro de 2006 – Regimento Interno da Subsecretaria de Planejamento e Orçamento (SPO);
- Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE);
- Relatórios de Resultados do Planejamento Tático-Operacional da Subsecretaria de Assuntos Administrativos (SAA) – Ciclos de planejamento Fevereiro e Dezembro de 2006; e
- Diretrizes estratégicas para a SAA.

A equipe do projeto elaborou, em reuniões de discussão metodológica onde foram somadas as competências resultantes da análise documental às competências identificadas nas entrevistas, as 17 (dezessete) competências gerenciais gerais que foram submetidas a todos os gestores da Secretaria Executiva para validação.

As 17 (dezessete) competências selecionadas foram confrontadas com as competências resultantes da análise documental e validadas pelos gestores da SE em reuniões presenciais ocorridas nos dias 20 e 21 de novembro, onde ocorreram palestras esclarecedoras do processo de implantação do modelo. Nas reuniões foi possível validar presencialmente as competências gerais e específicas dos setores presentes, promovendo a descrição das competências que passaram a integrar a avaliação das competências gerais da Secretaria Executiva:

Quadro 18: Competências descritas para a SE

1. Orientação a resultados	Capacidade de concretizar os objetivos propostos, quantitativa e qualitativamente, nos prazos requeridos, a partir dos recursos disponíveis, sendo criativo perante as dificuldades.
2. Gestão da Mudança	Capacidade de conduzir processos de mudança em sua área de atuação, esclarecendo a equipe sobre os objetivos e resultados esperados e mobilizando-a na direção de novas posturas.
3. Gestão de Pessoas	Capacidade e disposição para liderar, identificar talentos e apoiar as ações de desenvolvimento da equipe, mediante a análise contínua do nível de competência de cada colaborador.
4. Legislação	Capacidade de dominar e aplicar efetivamente os conhecimentos de legislação pertinentes à sua área de atuação.
5. Planejamento	Capacidade de definir objetivos, estratégias, metas e resultados para sua área de atuação, gerenciando sua implementação efetiva, considerando as diretrizes gerais do ministério e o impacto de suas decisões em curto, médio e longo prazo.
6. Gestão de Conflitos	Capacidade de administrar conflitos, em sua área de atuação, com objetividade e imparcialidade, buscando resultados alinhados com os interesses do MEC.
7. Construção de Parcerias	Capacidade de estabelecer parcerias com áreas internas e externas ao MEC, para atuar de forma coordenada e cooperativa, visando à qualidade na prestação do serviço e a racionalização do recurso público.
8. Visão Sistêmica	Capacidade de identificar conexões entre as áreas do MEC e atuar no sentido de criar ações sinérgicas e integradas.
9. Representação Institucional	Capacidade de representar, com responsabilidade e comprometimento, a sua área ou instituição, em eventos internos e externos ao MEC.
10. Comunicação	Capacidade de se expressar com clareza e precisão, ser assertivo na exposição e defesa das suas ideias e demonstrar respeito e consideração pelas ideias dos outros.

11. Orientação para o Serviço Público	Capacidade de orientar a sua atividade e de sua equipe, respeitando os valores éticos e os princípios da administração pública, para a prestação de um serviço de qualidade.
12. Resolução de Problemas	Capacidade de identificar e resolver problemas, apresentando soluções tempestivas e efetivas às demandas.
13. Gestão de Desempenho da Equipe	Capacidade de esclarecer ao colaborador o nível de desenvolvimento e desempenho esperado, avaliando-o continuamente e fornecendo retorno construtivo sobre a execução de suas atividades.
14. Negociação	Capacidade de estabelecer acordos e consensos com pessoas e grupos, buscando pontos de concordância para chegar a decisões de ganhos mútuos, de acordo com os interesses do MEC.
15. Gestão Participativa	Capacidade de relacionar-se com a equipe de maneira a estimular a cooperação, a interação e a participação nas decisões sobre os processos de trabalho.
16. Gestão de Projetos	Capacidade de planejar, coordenar a execução, e avaliar as ações dos programas e projetos realizados no âmbito de sua gerência.
17. Gestão dos Processos de Trabalho	Capacidade de analisar continuamente os processos de trabalho de sua área de atuação, propor e implementar ações de melhoria nos fluxos e na execução das atividades.

Fonte: GOULART (2008).

Nas reuniões presenciais de validação estavam presentes as Coordenações-Gerais, uma vez que a discussão incluiria as competências gerenciais específicas de cada coordenação. As palestras sensibilizadoras que ocorreram durante as reuniões discorreram sobre o modelo de competências do MEC, suas fases e os objetivos do mapeamento. Constatou-se que a palestra foi de grande auxílio para a validação das competências, sendo que as equipes das coordenações-gerais que compareceram às reuniões validaram presencialmente as competências gerenciais gerais e específicas. Duas coordenações-gerais não estiveram presentes e validaram suas competências por meio de questionários, sem a palestra de esclarecimento sobre o modelo. Tais equipes tiveram dificuldades na validação, mesmo com a possibilidade de esclarecer dúvidas com os representantes da equipe em sua unidade.

Dentre as competências apresentadas para validação, os gestores do MEC escolheram para integrar a avaliação de competências gerenciais da SE, as seguintes competências gerenciais gerais:

Quadro 19: Competências gerenciais gerais

1 Orientação a resultados	Capacidade de concretizar os objetivos propostos para a sua área de atuação, quantitativa e qualitativamente, os prazos requeridos, a partir dos recursos disponíveis, sendo proativo perante as dificuldades.
2 Gestão de Pessoas	Capacidade e disposição para liderar, identificar talentos e apoiar as ações de desenvolvimento da equipe, mediante a análise contínua do nível de competência de cada colaborador, estimulando a cooperação, interação e participação nas decisões.
3 Planejamento	Capacidade de definir objetivos, estratégias, metas e resultados para sua área de atuação, gerenciando e monitorando sua implementação efetiva, considerando as diretrizes gerais do ministério e o impacto de suas decisões.
4 Construção de parcerias	Capacidade de estabelecer, manter e aperfeiçoar parcerias com áreas internas e externas ao MEC, para atuar de forma coordenada e cooperativa, visando à qualidade na prestação do serviço e a racionalização do recurso público.
5 Orientação para o serviço público	Capacidade de orientar a sua atividade e de sua equipe, respeitando os valores éticos e os princípios da administração pública, para a prestação de um serviço de qualidade.
6 Resolução de problemas	Capacidade de identificar e resolver problemas, apresentando soluções tempestivas e efetivas às demandas.
7 Gestão dos processos de trabalho	Capacidade de analisar periodicamente os processos de trabalho de sua área de atuação, propor e implementar ações de melhoria nos fluxos e na execução das atividades.
8 Negociação	Capacidade de estabelecer acordos e consensos com pessoas e grupos, buscando pontos de concordância para chegar a decisões que conciliem os interesses do MEC e das partes envolvidas.

Fonte: GOULART e MACIEL (2009).

Cada área definiu duas competências gerenciais específicas (competências gerenciais específicas 1 e 2), relacionadas às atribuições essenciais da área e considerou-se que a competência específica sobre aplicação de conhecimentos de legislação é uma competência gerencial que deve ser apresentada por todos os gestores da SE (competência gerencial específica 3):

Quadro 20: Competências gerenciais específicas

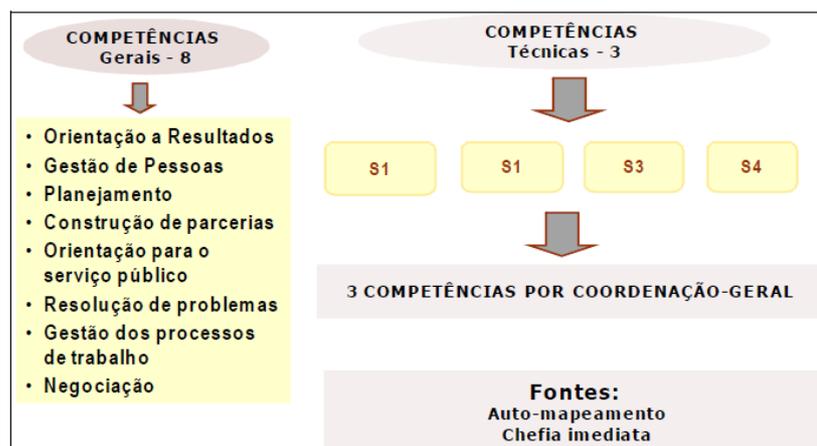
Comum a todas as unidades da SE	Competência gerencial específica 3	Legislação: Capacidade de dominar e aplicar efetivamente os conhecimentos de legislação pertinentes à sua área de atuação.
Unidade 1 – Gabinete da Secretaria Executiva	Competência gerencial específica 1	Capacidade de definir e coordenar as atividades de gestão do MEC.
	Competência gerencial específica 2	Capacidade de prestar assistência aos estudantes, as escolas e aos entes federados quanto à implementação das políticas educacionais do MEC.
Unidade 2 – Gabinete da Subsecretaria de Assuntos Administrativos	Competência gerencial específica 1	Capacidade de organizar e monitorar fluxos e rotinas internos visando à efetividade no atendimento.
	Competência gerencial específica 2	Capacidade de executar as diretrizes do MEC utilizando instrumentos eficazes e eficientes de gestão.
Unidade 3 – Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas	Competência gerencial específica 1	Capacidade de operar os sistemas atinentes à administração de pessoal, disponibilizados pela administração pública federal, e utilizar suas informações gerenciais para a tomada de decisão.
	Competência gerencial específica 2	Capacidade de elaborar, executar e avaliar ações inerentes à gestão dos processos de trabalho da área de Gestão de Pessoas, no âmbito de sua área de atuação.
Unidade 4 – Coordenação-Geral de Compras e Contratos	Competência gerencial específica 1	Capacidade de operar o Sistema de Serviços Gerais do Governo Federal, no âmbito de sua área de atuação.
	Competência gerencial específica 2	Capacidade de instruir processos de aquisição de produtos e serviços para o MEC.
Unidade 5 – Coordenação-Geral de Recursos Logísticos	Competência gerencial específica 1	Capacidade de elaborar projeto básico e termo de referência para aquisição de bens e serviços, no âmbito do MEC, vinculados à sua área de atuação.
	Competência gerencial específica 2	Capacidade de acompanhar e fiscalizar os contratos de bens e serviços vigentes no MEC, no âmbito de sua área de atuação.
Unidade 6 – Diretoria de Tecnologia de Informação	Competência gerencial específica 1	Capacidade de coordenar, acompanhar e avaliar a elaboração e execução dos projetos e contratações estratégicas de tecnologia da informação.
	Competência gerencial específica 2	Capacidade de prover as unidades do MEC de soluções em TI que agilizem a tomada de decisão dos gestores, disseminando políticas integradas para o uso de recursos tecnológicos.
Unidade 7 – Gabinete Subsecretaria de Planejamento e Orçamento	Não definiram competências técnicas 1 e 2, somente mapeada a competência gerencial específica 3 – Legislação.	
Unidade 8 – Coordenação-Geral de Finanças	Competência gerencial específica 1	Capacidade de realizar tomada de contas.
	Competência gerencial específica 2	Capacidade de executar suas atividades utilizando com pertinência e propriedade a legislação referente à execução financeira pública.
Unidade 9 – Coordenação-Geral de Orçamento	Competência gerencial específica 1	Capacidade de elaborar e executar o orçamento do MEC.
	Competência gerencial específica 2	Capacidade de executar suas atividades utilizando com pertinência e propriedade a legislação

		referente ao orçamento público.
Unidade 10 – Coordenação-Geral de Planejamento Setorial	Competência gerencial específica 1	Capacidade de executar e avaliar os programas e as ações do PPA, concernentes ao MEC.
	Competência gerencial específica 2	Capacidade de conduzir estudos e pesquisas para subsidiar a definição de políticas públicas da educação.

Fonte: GOULART e MACIEL (2009).

A partir dos dados extraídos das entrevistas e da análise documental, a consultoria contratada propôs um modelo de competências da Secretaria Executiva do MEC, composto de oito competências gerenciais gerais, comuns a todos os ocupantes de função de chefia nas unidades da SE, e três competências gerenciais específicas por área de atuação (GOULART e MACIEL, 2009).

Figura 3: Modelo de Competências da SE/MEC



Fonte: GOULART (2008).

Foram realizadas as avaliações das competências definidas e cada gestor se auto avaliou nas 8 (oito) Competências Gerenciais Gerais e nas 3 (três) Competências Gerenciais Específicas. A auto avaliação foi realizada mediante o envio de formulários de auto avaliação e, no caso de gestores subordinados, foi encaminhado formulário de avaliação destes últimos aos seus superiores. O formulário era composto de uma escala de avaliação com valores que variavam de 1 a 5, sendo o valor máximo o indicativo de “apresenta sempre a competência”. Ao ser processado, o resultado das avaliações foi devolvido a cada ocupante de chefia avaliado, juntamente com um perfil composto pela média das notas de auto avaliação. Os gestores que porventura tivessem

outros gestores subordinados em sua equipe também receberam a avaliação destes últimos, tendo em vista a necessidade de desenvolvimento de competências.

No momento seguinte, as competências avaliadas foram reunidas em um relatório de prioridades de desenvolvimento de competências, e de acordo com as notas obtidas na auto avaliação, foram classificadas como:

- Prioridade alta para capacitação – Nota até 3,5
- Prioridade média para capacitação – Nota 4
- Prioridade baixa para capacitação – Nota 4,5
- Sem necessidade de capacitação na competência indicada – Nota 5

A ideia dessa classificação foi de oferecer subsídios ao Plano Anual de Capacitação. Complementarmente foram sugeridas indicações de cursos presenciais e a distância em instituições de ensino públicas e privadas como alternativas de capacitação aos servidores que foram classificados com prioridade de capacitação alta e média.

Nesse momento de sugestão de cursos para o preenchimento das lacunas identificadas é que se consegue visualizar o esquema de vetores proposto por Gallouj (2002, 2007) (pg. XX), onde o modelo é o aperfeiçoamento das competências dos servidores (*back-office*) envolvidos nos processos de prestação de serviços oferecidos pelo MEC, que irá impactar diretamente no serviço entregue (*front-office*) pelo mesmo ao cidadão no papel de consumidor final.

4 MÉTODO

Richardson (2010) descreve metodologia como as regras e os procedimentos utilizados por determinado método, ressaltando ainda que os conceitos de método e de metodologia são diversos; sendo o primeiro caracterizado pela maneira ou o caminho para chegar a determinado fim ou objetivo. Assim, se identifica a importância da adoção de um método para viabilizar o alcance dos objetivos propostos em uma pesquisa, conferindo-lhe rigor científico, tornando-se fundamental que essa seja uma das principais preocupações do pesquisador, o qual deve pautar seu comportamento pela neutralidade, pela rigidez científica e pela ética.

Nestes termos, o presente capítulo apresenta as características metodológicas deste estudo. Serão descritos o tipo de pesquisa conduzida, as características da organização estudada, os participantes da pesquisa, os instrumentos utilizados, bem como os procedimentos de coleta e análise dos dados.

4.1 Tipo de pesquisa

O estudo de caso é descrito por Yin (2003) como uma investigação empírica realizada em um dado contexto real. O autor apresenta o estudo de caso como método que abrange desde a lógica de planejamento, técnica de coleta de dados, especificidade da abordagem até a análise, descrevendo também quatro condições que dão qualidade ao projeto, a saber: a validade do constructo, a validade interna, a validade externa e a confiabilidade (YIN, 2003). Essa definição possibilita o enquadramento desta pesquisa como um estudo de caso, por permitir, no âmbito do Ministério da Educação, uma investigação aprofundada e detalhada que permita identificar questões-chave que alcancem os objetivos propostos.

Dando seguimento à caracterização da pesquisa, este estudo é de natureza descritiva, uma vez que se dispôs a analisar os aspectos que estiveram presentes no projeto de implantação do Modelo de Gestão por Competências do Ministério da Educação. De acordo com Froemming *et*

al. (2000), a pesquisa descritiva tem por objetivo informar o pesquisador sobre situações, fatos, opiniões ou comportamentos, buscando mapear a distribuição de um fenômeno na população estudada. Ressalta-se, também, que se trata de uma pesquisa aplicada, porque possui finalidade prática, estando em conformidade com as características exigidas em uma dissertação de mestrado profissional.

O trabalho exibiu a adoção de uma abordagem qualitativa, a qual foi composta por três etapas: a análise documental; a realização de entrevistas individuais semiestruturadas; e a revisão bibliográfica. A utilização de três etapas de coleta de dados encontra respaldo em Oliveira, Maçada e Goldoni (2009). Para esses autores, a adoção de duas ou mais formas de coleta de dados (triangulação), confere consistência ao estudo de caso. Os autores acrescentam que a triangulação usualmente adotada em estudos de caso é a de fonte de dados, que se refere à coleta da mesma informação de três ou mais formas.

Voltando ao enfoque qualitativo da pesquisa, de acordo com Bell (2008), os pesquisadores que se propõem a trabalhar com essa perspectiva estão preocupados em entender as percepções que os indivíduos têm do objeto estudado; portanto, buscam *insights*, ao invés de percepções estatísticas do mundo. Da mesma forma, Gaskell (2002) argumenta que o objetivo da pesquisa qualitativa é compreender, de forma detalhada, as crenças, atitudes, valores e motivações, relativos aos comportamentos das pessoas em contextos sociais específicos.

Em relação à análise documental, foram pesquisados artigos, materiais disponíveis de fóruns, seminários e congressos, bem como matérias divulgadas no sítio dos órgãos da administração direta, e do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, onde está a Secretaria de Gestão Pública-SEGEP, órgão central do SIPEC (Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal), que dentre outras atribuições, atua no âmbito das estruturas organizacionais, ações e projetos estratégicos de inovação e transformação da gestão pública. Não se excluíram indicações de outros materiais que sugeridos pelos entrevistados que propiciaram

informações relacionadas diretamente ao processo de implantação do modelo, como o Relatório Final de implantação do modelo do Ministério, o processo administrativo que tratou da contratação da consultora responsável pela implantação e as sugestões de cursos de capacitação (documento anexo ao relatório final). Conforme argumenta Richardson (2010), a análise documental trabalha sobre os documentos, é essencialmente temática e tem como objetivo básico a determinação fiel dos fenômenos sociais.

As entrevistas realizadas foram utilizadas para demonstrar a percepção dos gestores e servidores envolvidos no processo de implantação do modelo de gestão por competências. Richardson (2010) conceitua o termo entrevista como o ato de perceber realizado entre duas pessoas. Ainda sobre a ferramenta, Bell (2008) argumenta que a entrevista, quando realizada de maneira hábil, é capaz de acompanhar ideias, aprofundar respostas e investigar motivos e sentimentos; aspectos que podem ser negligenciados na aplicação de um questionário, por exemplo. De acordo com Gaskell (2002), a entrevista qualitativa pode ter um fim em si mesmo, quando fornece uma descrição detalhada de um meio social específico; pode servir para pesquisas futuras quando é empregada como base para a construção de um referencial; e pode fornecer dados para testar expectativas e hipóteses desenvolvidas fora de uma perspectiva teórica específica.

Já a revisão bibliográfica possibilitou a análise feita no decorrer de toda a pesquisa, e foi realizada a partir de artigos científicos extraídos de bases de dados nacionais e estrangeiras, com enfoque nos termos inovação, inovação em serviços, reformas administrativas, reformas do Estado, reformas administrativas na América Latina, reformas administrativas no Brasil, gestão por competências, gestão por competências no serviço/setor público, gestão por competências nos órgãos públicos no Brasil. Complementarmente foram agregados materiais disponíveis e já conhecidos de fóruns, seminários e congressos, bem como matérias divulgadas no sítio dos órgãos da administração direta, e da SEGEP do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

4.2 Caracterização da organização

A Administração direta consiste no conjunto de órgãos integrados na estrutura administrativa da União. É aquela composta por órgãos ligados diretamente ao poder central, no caso federal, seus ministérios e secretarias. De acordo com informações públicas do Boletim Estatístico de Pessoal de setembro 2012, na estrutura atual, a administração direta é composta por 24 (vinte e quatro) Pastas (ou Ministérios).

Sobre o Ministério da Educação, a Pasta foi criada em 1930, com o nome de Ministério da Educação e Saúde Pública, e desenvolvia simultaneamente ações pertinentes aos ministérios da saúde, esporte, educação e meio ambiente. Até então, os assuntos referentes à educação ficavam a cargo do Departamento Nacional do Ensino, vinculado ao Ministério da Justiça. Em 1932, foi lançado o Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova, com o objetivo de elaborar um programa de política educacional amplo e integrado. Como proposta principal, o manifesto sugeria que o estado organizasse um plano geral de educação e definisse a bandeira de uma escola única, pública, laica, obrigatória e gratuita.

Apenas em 1934, com o advento da nova constituição federal, a educação passou a ser vista como direito de todos. De 1934 a 1945, o Ministro da Educação à época promoveu a reforma dos ensinos secundário e universitário. Em 1953, foi dada autonomia à área da saúde, quando a Pasta passou a se chamar Ministério da Educação e Cultura, adotando a sigla MEC. Em 1985, foi criado o Ministério da Cultura, desvinculando os dois órgãos. Em 1992, por lei federal, o MEC se tornou o Ministério da Educação e Desporto, seguindo assim até 1995, quando passou a ser responsável apenas pela área da educação.

4.3 Participantes da pesquisa e amostra de documentos

Segundo Gaskell (2002), a seleção dos participantes de qualquer pesquisa empírica deve estar sintonizada com as pretensões do pesquisador, que avalia os ambientes envolvidos na

pesquisa em busca de participantes que possam proporcionar, a partir de suas considerações, contribuições à compreensão do fenômeno investigado (GASKELL, 2002).

Nesse sentido, para fins de obtenção das impressões dos atores envolvidos no processo de implantação da Gestão por Competências no Ministério da Educação, foram estruturadas entrevistas individuais aplicadas aos diferentes atores envolvidos no processo. O rol de pessoas selecionadas foi composto por responsáveis pela Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas que estiveram à frente da CGGP desde o momento de implantação do modelo até o momento atual, responsáveis pelo Centro de Formação e Aperfeiçoamento do MEC do período da implantação até o momento atual, e os membros que compuseram a equipe interna no órgão (dez servidores apresentados no Relatório Final), perfazendo um total de 13 (treze) entrevistados (no item 4.5 é esclarecido como se chegou a esse número de entrevistas).

4.4 Instrumentos de coleta de dados

Os instrumentos de pesquisa utilizados foram baseados em roteiros de entrevista diferenciados conforme os atores entrevistados. Foram elaborados dois roteiros diferentes (Apêndice B), aplicados aos Coordenadores-Gerais de Gestão de Pessoas, aos Coordenadores do Centro de Formação e Aperfeiçoamento, e aos membros da equipe interna do MEC, baseados no mesmo tema, consideradas, entretanto, as especificidades, interesses e competências dos entrevistados, o que resultou em algumas questões diferenciadas para os dois grupos (coordenadores, servidores envolvidos). O objetivo foi auxiliar na condução das entrevistas, de forma a extrair as percepções acerca da implantação do modelo estudado.

O roteiro é fundamental para a pesquisa, tendo em vista que viabiliza a criação de um referencial fácil e confortável para a discussão, fornecendo uma progressão lógica e plausível no decorrer da entrevista. Assim, ele funciona com um esquema preliminar para a análise das

transcrições (GASKELL, 2002). Os principais temas abordados nas entrevistas e que serviram de base para novos questionamentos foram os seguintes:

- a) Expectativas e/ou objetivos relacionados à implantação do modelo de gestão por competências;
- b) Duração do processo de implementação;
- c) Iniciativas para implementação do processo (regulamentação; alteração de práticas; reorganização do trabalho; ações de capacitação; ações de acompanhamento e supervisão, dentre outras);
- d) Dificuldades e entraves à implementação do processo;
- e) Alterações no ambiente organizacional;
- f) Percepção do impacto da implantação do modelo na organização;
- g) Avaliação das relações sociais entre os integrantes da equipe;
- h) Sugestões de ações para que o processo tenha êxito no órgão; e
- i) Dados do entrevistado e da sua relação com a Instituição.

No caso dos Coordenadores-Gerais, o roteiro de entrevista é composto de questões sobre aspectos relativos às razões de implantação da gestão por competências no órgão, se houve pressão por parte do órgão central do SIPEC e, em caso afirmativo, se foi acompanhada de fornecimento de subsídios técnicos e teóricos para a implantação eficaz do modelo. Os membros da equipe interna foram inquiridos sobre a escolha da metodologia e a existência de dificuldades/barreiras a serem superadas.

4.5 Procedimentos de coleta de dados

Uma das formas de coleta dos dados obtidos na presente pesquisa, conforme já demonstrado, foram as entrevistas semiestruturadas, realizadas com pessoas envolvidas no processo, e que puderam identificar como se procedeu a implantação do modelo de gestão por competências no Ministério da Educação. As entrevistas foram agendadas previamente e realizadas no local de trabalho do entrevistado. A ferramenta foi aplicada individualmente,

precedida de uma explicação sobre o tema e a relevância da pesquisa e gravada, mediante autorização de cada entrevistado, para que fosse possível a posterior transcrição e análise das respostas.

Ressalta-se, porém, que nem todos os membros que compuseram a equipe interna no órgão foram entrevistados. Tendo em vista situações alheias à pesquisa, como falecimento, mudança de país ou de órgão de exercício, excluíram-se 3 (três) de um total de 10 (dez) servidores envolvidos. Quanto aos gestores, foram entrevistados 2 (dois) Coordenadores Gerais de Gestão de Pessoas e 4 (quatro) Coordenadores do Centro de Formação e Aperfeiçoamento do MEC. De acordo com Gaskell (2002), não estar presentes todos os membros da equipe interna não demonstra, necessariamente, um prejuízo à pesquisa. Para o autor, analisando pontos que devem ser considerados na análise de resultados de entrevistas, sugere-se um limite máximo do número de entrevistas que é necessário fazer, e possível analisar. No caso de entrevistas individuais, esse limite máximo é algo entre 15 (quinze) e 25 (vinte e cinco) entrevistas. O quadro 20 se refere aos cargos efetivos dos entrevistados na pesquisa:

Quadro 21: Servidores Entrevistados

Sigla	“Lugar Social”	Cargo Efetivo
E1	Coordenador CEFAP	Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental
E2	Membro	Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental
E3	Membro	Técnico em Assuntos Educacionais
E4	Coordenador Geral	Administrador
E5	Coordenador CEFAP	Administrador
E6	Coordenador CEFAP	Técnico em Assuntos Educacionais
E7	Membro	Técnico em Assuntos Educacionais
E8	Membro	Administrador
E9	Membro	Técnico em Assuntos Educacionais
E10	Coordenador Geral	Assistente Administrativo
E11	Coordenador CEFAP	Técnico em Assuntos Educacionais
E12	Membro	Administrador
E13	Membro	Técnico em Assuntos Educacionais

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação aos objetivos específicos, se procurou estabelecer relação entre eles e as técnicas de coleta de dados utilizadas, conforme demonstra o quadro a seguir:

Quadro 22: Técnicas de coleta de dados utilizadas na pesquisa

Técnicas de coleta de dados utilizadas para atender os objetivos específicos	Objetivos específicos atendidos
análise documental	- Identificar os facilitadores, barreiras e desafios presentes na implantação do modelo de gestão por competências no Ministério da Educação;
entrevistas individuais semiestruturadas	- Identificar os facilitadores, barreiras e desafios presentes na implantação do modelo de gestão por competências no Ministério da Educação; - Identificar as mudanças e os impactos provenientes da implantação do modelo de gestão por competências sobre os processos de trabalho; - Identificar as competências desenvolvidas (resultados obtidos) a partir da implantação do modelo de gestão por competências no Ministério da Educação.
revisão bibliográfica	- Subsidiar as análises no decorrer da pesquisa

Fonte: Dados da pesquisa.

4.6 Tratamento e análise dos dados coletados

O passo seguinte à realização das entrevistas foi a interpretação dos resultados, que foi atingida a partir do emprego da técnica de análise de conteúdo. Para tanto, foi preciso, inicialmente, organizar os dados e, posteriormente, classificá-los em categorias. Em relação à organização dos dados, Franco (2004) a conceitua como sendo a fase de buscas iniciais, de intuições, de primeiros contatos com os materiais, com o objetivo de construir um esquema preciso de desenvolvimento de atividades e de elaboração de um plano de análise.

Dando seguimento à análise de conteúdo, surge a necessidade de criação de categorias de análise, as quais, nas palavras de Franco (2004), são o ponto crucial da análise de conteúdo. Ressalte-se que a criação de categorias pode seguir critérios diferenciados, como ser *a priori*, estabelecidas a partir dos objetivos específicos estipulados para a pesquisa. A partir destes objetivos específicos, foram construídos os roteiros de entrevistas contemplando as seguintes categorias:

- facilitadores/barreiras

- desafios
- mudanças
- impactos
- resultados obtidos

Note-se que as categorias estipuladas nortearam a estruturação do referencial teórico da pesquisa e o roteiro de questões submetidas aos entrevistados. Ressalte-se ainda que se buscou conferir um ordenamento partindo do assunto que tivesse maior abrangência até se chegar à implantação do modelo de gestão por competências no Ministério da Educação.

Quanto às categorias, a categoria “mudanças” está relacionada à inovação, mais precisamente à inovação em serviços, tratada por Gallouj (2002, 2007) e Hauknes (1996); às abordagens da inovação em serviços (GALLOUJ e SAVONA, 2009), sobretudo a abordagem integradora, aos tipos de inovação e dinâmica de inovação (GALLOUJ, 2007), à sintetização da interdependência entre elementos/atividades em um serviço (DJELLAL e GALLOUJ, 2005), e as lógicas de inovação trazidas por Vargas (2006).

A categoria “desafios” pode ser bem representada ao se abordar inovação no serviço público. Nesse sentido, Farah (2006) traça um paralelo entre o primeiro momento no qual foi discutida a inovação institucional no Brasil, aliada à adoção de novas práticas na administração pública. Também merece acolhida a percepção de Lima e Vargas (2012) e Koch e Hauknes (2005) acerca do ainda incipiente campo de pesquisa de inovação no serviço público. Para se obter maiores informações acerca das motivações ou desafios que ensejaram a adoção do novo modelo junto ao Ministério, foi utilizada também a análise documental, onde foi considerado o processo administrativo nº 23000.015467/2008-15, que versou sobre a contratação de serviço especializado de consultoria, capacitação e acompanhamento para o projeto de implantação do Sistema de Gestão por Competências no MEC.

A categoria “facilitadores e barreiras” se relaciona com os movimentos de reformas administrativas e com as especificidades da implantação das reformas em países anglo-saxões (Austrália, Estados Unidos, Nova Zelândia, Reino Unido) e países da Europa Continental (SAPIR, 2005). e as características dos modelos de reformas mais difundidos naquele continente (PAULA, 2005, BERG, 2006, OLSEN e PETERS, 1996). As reformas em Portugal, com a peculiaridade de ser o país da União Europeia que aplica mais recursos na administração pública (MATIAS-PEREIRA, 2008), tendo uma postura de adoção de neutralidade e profissionalismo dos funcionários públicos como uma grande preocupação do sistema (CORTE-REAL, 2008). A discussão de reformas passa também pela experiência norte americana do reinventando o governo, de OSBORNE e GAEBLER (1992), experimentos na América Latina (FERREIRA, 1996, KLINGNER e CAMPOS, 2002, CARNEIRO e ROCHA, 1998), até chegar às reformas administrativas no Brasil (PAULA, 2005, e MATIAS-PEREIRA, 2008). Novamente a análise documental se fez presente neste momento ao ser avaliado o Relatório Final do projeto de Implantação do modelo de Gestão por Competências, que buscou informações sobre os possíveis facilitadores ou barreiras identificadas no decorrer do processo de implantação.

A categoria “impactos” pôde ser aferida no item Impacto das Reformas na Gestão de Pessoas, que contextualiza a gestão de pessoas no setor público ao longo da história do Brasil, e apresenta a política reformatória que exhibe forte tendência na valorização do servidor, a partir da adequação das políticas de recursos humanos. Nesse sentido, o item Experiências da Gestão por Competências no setor público brasileiro relata a aplicação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), sobretudo no âmbito da administração direta federal. Complementarmente, por intermédio das entrevistas realizadas com os Coordenadores-Geral de Gestão de Pessoas e Coordenadores do CETREMEC e CEFAP, foram expostas as impressões de pessoas envolvidas no processo sobre os impactos da implantação do modelo no MEC.

A título de esclarecimento, a Coordenação de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas (CETREMEC) passou a se denominar CEFAP (Centro de Formação e Aperfeiçoamento) desde 2012.

A categoria “resultados obtidos”, também pôde ser identificada mediante respostas aos itens das entrevistas realizadas, demarcando um perfil dos efeitos das ações adotadas para fins da implantação do projeto no Ministério.

Fixadas as informações deste item da pesquisa, o Quadro 23 apresenta a síntese do método utilizado.

Quadro 23: Método adotado

	Problema: Quais fatores influenciaram na implantação do modelo de gestão por competências do Ministério da Educação?		
	Objetivo Geral: Identificar os determinantes da implantação da gestão por competências no MEC.		
	Objetivos específicos		
	1. Identificar os facilitadores, barreiras e desafios presentes na implantação do modelo de gestão por competências no Ministério da Educação	2. Identificar as mudanças e os impactos provenientes da implantação do modelo de gestão por competências sobre os processos de trabalho.	3. Identificar as competências desenvolvidas (resultados obtidos) a partir da implantação do modelo de gestão por competências no Ministério da Educação.
	Operacionalização da pesquisa		
Autores	Gallouj (2002, 2007); Hauknes (1996); Gallouj e Savona (2009); Djellal e Gallouj (2005); Vargas (2006); Dutra (2008); Cheibub (2000); OCDE (2010); Brasil (2005); Brasil (2009); Brasil (1995); Matias-Pereira (2008); Corte-Real (2008); Rosenbloom (2010); Hays e Kearney (2001); Brouchoud (2009); Lopez e Zeller (2006); Bresser-Pereira (2001); Marini (2002); Martínez Cárdenas (2010); Castro e Cárdenas (2003).	Processo Administrativo de contratação; Goulart (2008); Farah (2006); Lima e Vargas (2012); Koch e Hauknes (2005); Sapir (2005); Paula (2005); Berg (2006); Olsen e Peters (1996); Matias-Pereira (2008); Corte-Real (2008); Rosenbloom (2010); Hays e Kearney (2001); Brouchoud (2009); Lopez e Zeller (2006); Bresser-Pereira (2001); Marini (2002); Martínez Cárdenas (2010); Castro e Cárdenas (2003); Gallouj (2002, 2007); Hauknes (1996); Gallouj e Savona (2009); Djellal e Gallouj (2005); Vargas (2006); Isidro-Filho e Guimarães (2010); Dutra (2008); Cheibub (2000); OCDE (2010); Brasil (2005); Brasil (2009); Brasil (1995).	Goulart (2008); Farah (2006); Lima e Vargas (2012); Koch e Hauknes (2005); Sapir (2005); Paula (2005); Berg (2006); Olsen e Peters (1996); Matias-Pereira (2008); Corte-Real (2008); Rosenbloom (2010); Hays e Kearney (2001); Brouchoud (2009); Lopez e Zeller (2006); Bresser-Pereira (2001); Marini (2002); Martínez Cárdenas (2010); Castro e Cárdenas (2003); Fleury e Fleury (2001); Carvalho (2009); Lima e Borges-Andrade (2006); Kalil (2005); Dutra (2008); OECD (2010); Santos (2008); Brasil (2009) Faiad et al (2012), Brandão (2012), Carbone et al (2009), Bruno-Faria e Brandão (2003), Guimarães et al (2001), Brandão e Bahry (2005).
Abordagem	Qualitativa	Qualitativa	Qualitativa
Método para escolha dos participantes	-----	Servidores envolvidos no processo de implantação do modelo; coordenadores da CGGP e do CEFAP	Servidores envolvidos no processo de implantação do modelo; coordenadores da CGGP e do CEFAP
Técnica para coleta dos dados	Pesquisa documental; Pesquisa bibliográfica	Pesquisa documental; Pesquisa bibliográfica; Entrevista semiestruturada.	Pesquisa documental; Pesquisa bibliográfica; Entrevista semiestruturada.
Técnica de análise dos dados		Análise de conteúdo	Análise de conteúdo
Categorias	Facilitadores, barreiras e desafios	Mudanças e impactos	Resultados obtidos

Fonte: Dados da pesquisa.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo tem por objetivo descrever os dados provenientes da coleta de dados realizada e sua análise de acordo com a teoria relacionada. Para tanto, este capítulo foi organizado em três seções, começando pela identificação dos facilitadores, barreiras e desafios presentes na implantação do modelo de gestão por competências no MEC. Tal identificação resultou da análise das entrevistas realizadas à luz da teoria trazida na pesquisa. Em segundo lugar, foram identificadas as mudanças e os impactos provenientes da implantação do modelo de gestão por competências sobre os processos de trabalho, utilizando-se das respostas das entrevistas alinhadas à teoria de inovação trazida. Por fim, tratou-se de identificar as competências desenvolvidas (resultados obtidos) a partir da implantação do modelo de gestão por competências no MEC, analisando, para tanto, o Relatório Final da Implantação da Gestão por Competências do MEC e as respostas das entrevistas realizadas.

5.1 Identificação dos facilitadores, barreiras e desafios presentes na implantação do modelo de gestão por competências no MEC

Quanto aos facilitadores presentes na implantação da gestão por competências no Ministério da Educação, é relevante iniciar discorrendo sobre as reformas administrativas. A propósito das reformas na Administração Pública, Farah (2006) afirma que seu objetivo geral era a adoção de um novo paradigma flexível que, para existir, exigia um capital humano capaz de agir no aprendizado contínuo de conteúdos novos. Nesse sentido, uma série de ações voltadas à capacitação e treinamento foi adotada no serviço público federal em diversos países onde as reformas administrativas foram executadas. Portugal, Noruega e Estados Unidos são exemplos de países que adotaram políticas de capacitação e treinamento de seus servidores com vistas a realizar um incremento da eficiência e eficácia de seus processos.

Em um segundo momento, devido a situações características de regimes de exceção, seguindo a mesma linha de atuação, países da América Latina, a exemplo de Argentina, Chile, México, e Brasil implementaram ações e programas para capacitar seus servidores.

No Brasil a primeira tentativa de profissionalização do serviço público ocorreu na chamada Era Vargas, ainda com a implantação da administração pública burocrática baseada nos princípios do mérito profissional na tentativa de formação da burocracia *weberiana*, em que foram valorizados instrumentos como concursos públicos e treinamentos (BRASIL, 2005). Posteriormente (anos de 1990), já sob a visão de um colapso do modelo *weberiano*, e com uma realidade de abertura política, foi adotado um modelo de reforma sob o ponto de vista da utilização do conceito de governança e dos princípios políticos que orientaram as propostas do processo, quais foram: participação, *accountability*, controle social (MATIAS-PEREIRA, 2008).

A partir deste período, diversas foram as ações que serviram de facilitadores para a implantação de processos inovadores que garantissem a capacitação e o treinamento de servidores públicos com o intuito de promover uma maior efetividade dos serviços prestados pela administração pública. De maneira a otimizar estes processos, surgiram o Programa da Qualidade e Participação na Administração (QPAP), que foi definido como um instrumento para a mudança de uma cultura burocrática para uma cultura gerencial, com vistas à implementação de um novo modelo de gestão que valorize a participação e a iniciativa do servidor público (PAULA, 2005); e o produto de suas reformulações, o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública). O GesPública, instituído pelo Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, é responsável pelas ações que contribuem para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do País mediante melhoria contínua da gestão, propondo a toda administração pública em todos os poderes e esferas de governo um Modelo de Excelência

Gestão Pública, concebido a partir da premissa segundo a qual é preciso ser excelente sem deixar de ser público (BRASIL, 2009).

Diversas iniciativas foram disseminadas a partir da instituição da Gespública, entre elas a gestão por competências. O modelo de gestão por competências surgiu na administração pública como um instrumento que possibilitaria um melhor aproveitamento das capacitações oferecidas a partir do alinhamento das competências existentes nas organizações com aquelas necessárias à consecução dos seus objetivos, seguindo pelo menos um dos objetivos do Decreto nº 5.378/2005: “promover a eficiência, por meio de melhor aproveitamento dos recursos, relativamente aos resultados da ação pública” (BRASIL, 2005); e do Modelo de Excelência Gestão Pública, que em sua base de sustentação apresenta fundamentos orientados pelos princípios constitucionais que dizem respeito, diretamente, à gestão de pessoas neste novo contexto:

Comprometimento com as pessoas

Melhoria da qualidade nas relações de trabalho, para que as pessoas se realizem tanto profissionalmente quanto na vida pessoal, maximizando seu desempenho por meio de oportunidades para o desenvolvimento de suas competências e a prática do incentivo ao reconhecimento.

Como este conceito é colocado em prática

Pressupõe dar autonomia para atingir metas e alcançar resultados, assumir riscos, criar oportunidades de aprendizado e desenvolvimento de competências. Envolve também reconhecer o bom desempenho, criando práticas flexíveis e produtivas para atrair e reter talentos, propiciando um clima organizacional participativo e agradável.

Criar um ambiente flexível e estimulante à geração do conhecimento, disseminar os valores e crenças da organização e assegurar um fluxo aberto e contínuo de informações é fundamental para que as pessoas se sintam motivadas e atuem com autonomia e responsabilidade (BRASIL, 2009, p 25).

A implantação do modelo de gestão por competências é proveniente dos esforços no sentido de obter esta excelência no serviço público, tendo por marco a publicação do Decreto nº 5.707 de 2006, que ao estabelecer a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), imprimiu novas diretrizes, principalmente no que se refere ao desenvolvimento permanente e à adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das

instituições. As mudanças contidas no novo dispositivo imprimiram novos desafios às áreas de recursos humanos, em especial às áreas responsáveis pelo desenvolvimento profissional.

Todas as ações mencionadas, por sua vez, estão inseridas em uma realidade de inovação que, em uma abordagem histórica, Farah (2006) as identifica estabelecendo um paralelo entre o momento atual e a Revolução de 1930, na qual se instituíram as bases do nacional desenvolvimentismo no Brasil, e ao Estado foi atribuído um papel de indutor do desenvolvimento nacional e articulador da construção de uma identidade nacional. Para a autora, a partir daquele momento a administração pública brasileira passou por décadas de um processo caracterizado pela inovação institucional e pela adoção de novas práticas.

Conforme dados obtidos nas entrevistas realizadas, a implantação do modelo de gestão por competências no MEC teve influência da Gespública, e a inovação do Decreto fez com que fosse identificada a necessidade de se proceder a implantação do novo modelo:

“(...) Aqui no MEC, por exemplo, tem alguns servidores que se tornaram inclusive multiplicadores do Gespública né. Então, ficou muito forte assim esse trabalho, eles entraram com aqueles treinamentos de AMP e tal (...). Ficou forte (...)”.

Entrevistado E4

Analisando as barreiras à implantação do modelo de gestão por competências, as dificuldades encontradas pela administração pública passam pela inexistência de um arcabouço legal consistente de políticas de recursos humanos, diagnosticada, inclusive, no próprio Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (BRASIL, 1995), e asseverada teoricamente por Cheibub (2000), quando afirma que a legislação que regula as relações de trabalho no setor público é inadequada, dado o seu caráter protecionista e inibidor do “espírito empreendedor”.

Santos (2008) apresentou algumas informações consolidadas sobre a situação da implantação do modelo de gestão por competências na Administração Pública Federal e, entre elas, as principais barreiras identificadas na implantação do modelo nos órgãos da administração direta:

- a) Falta de consenso sobre o tema;
- b) Ausência de sensibilização dos dirigentes;
- c) Recente edição do decreto e da abordagem de gestão por competência;
- d) Necessidade de servidores qualificados;
- e) Necessidade de apoio metodológico e instrumental para concepção e execução do projeto de Gestão por Competências;
- f) Ausência do sistema de apoio (Sistema de Gestão por Competências);
- g) Fragilidade dos arranjos funcionais e estruturais do órgão;
- h) Carência de quadro próprio de servidores; e
- i) Necessidade de reestruturação da área de desenvolvimento e pessoas.

Algumas destas barreiras foram identificadas ao longo das entrevistas realizadas na pesquisa, conforme os seguintes trechos:

“Na verdade assim, a gente contava com o que a Sonia falava e com o que a Sonia fez. Não teve apoio do planejamento, não teve nada não. Nosso apoio era todo a Sonia (...) Houve uma mudança, uma rotatividade muito grande de gestores, então ele dificulta (...). Apesar, por exemplo, de o Secretário Executivo ser o mesmo de quatro anos atrás (...). As pessoas ainda têm dificuldade de entender o que é competência...”

Entrevistado E2

“A minha impressão da gestão por competências é uma coisa que ainda é muito obscura no Brasil, ainda não é muito bem definida, muito clara, e por isso que as pessoas têm medo e dúvida da implantação.”

Entrevistado E1

“(...) Esse tal sistema, tá há no mínimo cinco anos sendo falado”.

Entrevistado E11

“(...) Nós fizemos uma reunião com o Planejamento (há 3, 4 anos atrás) e eles iriam implantar em seguida, tinham uma ideia do sistema.”

Entrevistado E1

“Isso (os gestores não estarem sensibilizados) se reflete diretamente quando a gente faz o levantamento (de necessidade de capacitação), por que é feito com base em competências, e na verdade as pessoas não entendem muito o que é (...)”.

Entrevistado E1

“As pessoas ainda tem muita dificuldade em entender o que é competência”

Entrevistado E13

“Já externamente, acho que a falta de uma interação, de orientações do Ministério do Planejamento foi bastante negativa para a implantação.”

Entrevistado E3

“(…) Então, qual é o grande problema? É você ter que chegar às unidades, conscientizar as pessoas, o que não é só (...). O servidor comum não é difícil de você sensibilizar.”

Entrevistado E4

A categoria desafios está pautada na relação entre a realidade observada nos seguintes aspectos:

- a implantação do modelo de gestão por competências na administração pública e no Ministério da Educação;
- os conceitos da inovação em serviços (GALLOUJ 2002, 2007 e HAUKNES 1996);
- as abordagens da inovação em serviços (GALLOUJ e SAVONA, 2009), sobretudo a abordagem integradora;
- os tipos de inovação e dinâmica de inovação (GALLOUJ, 2007); e
- a análise da combinação de diferentes vetores que caracterizam o produto de um serviço, demonstrada pelo esquema geral de vetores de Gallouj, (2002, 2007).

Entre os conceitos de inovação em serviços, Hauknes (1996) consegue ser identificado no projeto de implantação de um modelo de Gestão por Competências. O produto do modelo proposto (desenvolvimento de competências) apresenta características de coprodução, ao necessitar da integração de diversos setores para a sua confecção (setor de capacitação, setor de movimentação e setor de recrutamento e ou seleção); e de imaterialidade, já que o desenvolvimento de competências é um produto intangível que, a princípio, apenas poderá ser mensurado após o servidor capacitado executar suas tarefas. O forte elemento de customização (GALLOUJ, 2002) é identificado nas demandas de desenvolvimento de

competências específicas, que depende das especificidades do produto de cada setor, departamento ou unidade.

A abordagem integradora da inovação em serviços é completa e caracteriza as especificidades tangíveis e intangíveis da inovação em serviços, sem desconsiderar as ideias *schumpeterianas*, já consolidadas. Utilizando o esquema de vetores elaborado por Gallouj (2002, 2007), a implantação de um modelo de gestão por competências pode ser entendida (da forma como foi proposta no Ministério da Educação), como o aperfeiçoamento das competências dos servidores (*back-office*) envolvidos com os métodos de prestação de serviços no MEC, que irá impactar no serviço entregue pelo mesmo (*front-office*) ao seu cliente. Dadas essas características, a implantação do modelo de gestão por competências é do tipo inovação de melhoria, que consiste na “alteração, para melhor, de alguma das características do produto, sem alterar o sistema como um todo, ou seja, é o aumento da qualidade de um dos vetores e apoia-se nos efeitos da aprendizagem (individual e organizacional) presente em qualquer atividade de serviço” (GALLOUJ, 2007).

De acordo com informações das entrevistas realizadas, não houve, por parte da alta administração do Ministério, uma rede de divulgação da implantação do modelo, de forma que despertasse o interesse ou a motivação dos participantes do projeto piloto. O trabalho de sensibilização foi realizado inteiramente pela equipe interna designada e pela consultoria contratada, não havendo um suporte da alta cúpula ao projeto.

Ao processo de implantação do modelo de gestão por competências, é imprescindível a adoção concomitante de políticas de recrutamento, treinamento e desenvolvimento de pessoal, e sob estes aspectos duas vertentes podem ser consideradas. A primeira, na qual o processo de implantação em si é uma inovação, que vai prover o órgão de ações de recrutamento, treinamento e desenvolvimento de servidores. Os servidores envolvidos não foram capacitados para estar à frente do processo. Parte dos servidores entrevistados declarou

não ter conhecimento do que era a Gestão por Competências ao serem inseridos na equipe que participou do processo de implantação, como pode ser verificado nos trechos das seguintes entrevistas:

“Não me lembro de quando conheci o decreto. Acho que foi quando fui convidada para compor o grupo de trabalho e conheci a Sonia (Sonia Goulart). Ela começou a explicar do que se tratava a gestão por competências.”

Entrevistado E3

“Não me lembro de ter ouvido falar na gestão por competências em outro momento”.

Entrevistado E12

O segundo enfoque considera os produtos da implantação do projeto como sendo a inovação. As ações de recrutamento, treinamento e desenvolvimento de pessoal que desencadeiam o alinhamento das competências existentes no Ministério com aquelas mapeadas no processo é que é, de fato, a inovação.

“Aí quando vem o decreto ele traz toda a diretriz do plano de desenvolvimento (...). De capacitação e desenvolvimento em cima da gestão por competências (...). E aí começaram as pessoas a verem a necessidade de fazer e tal (...). E tomaram esse caminho aí da consultoria pra fazer iniciando com as competências gerenciais, (...). Então (...). Só que não saiu do papel né, infelizmente (...).”

Entrevistado E4

A ideia original da implantação do modelo era que os dirigentes participantes que tivessem outros dirigentes a eles subordinados acessassem as notas das avaliações de competência para que fosse possível demandar cursos para o desenvolvimento destes servidores (Capítulo 3). Porém, as ações de capacitação propostas não foram realizadas e não houve um processo de avaliação que verificasse a efetividade das ações de capacitação para o desempenho das funções por parte dos dirigentes do Ministério.

No setor público, as funções básicas de uma organização são estabelecidas por regulamentos ou estatutos, ou a partir de políticas e prioridades governamentais ou agendas dos ministros de cada Pasta. Dessa forma, as orientações estratégicas são constituídas de forma a alocar os recursos disponíveis para o cumprimento dos objetivos estipulados, atendendo a interesses concebidos e que necessitam de uma relação de trabalho estreita com

os dirigentes políticos. A implantação da gestão por competências no Ministério da Educação visou dar andamento à Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP no MEC, que por sua vez tem a finalidade de:

- obter melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;
- desenvolvimento permanente do servidor público;
- adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;
- divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e
- racionalização e efetividade dos gastos com capacitação (BRASIL, 2006).

Ao fim do projeto de implantação da Gestão por Competências, com o mapeamento das competências da Secretaria Executiva do MEC, foram elaborados relatórios de prioridades de desenvolvimento para servir de subsídios à elaboração do Plano de Capacitação, contribuindo para a racionalização dos custos de capacitação, uma vez que todos os gestores com a mesma classificação de prioridade para desenvolvimento, na mesma competência, podem ser agrupados em turmas para eventos de aprendizagem e capacitação (GOULART e MACIEL, 2009).

De acordo com as entrevistas realizadas com servidores envolvidos no processo e com Coordenadores do CEFAP, os relatórios foram utilizados apenas no ano subsequente, não havendo a atualização dos mesmos:

“Fiquei (...). Até um pouco mais se for (...). Porque as trilhas na verdade quem criou foi a Sonia, mas um pouco mais porque a gente criou o PAC a partir desse resultado, apesar da gente não ter entregado o resultado aos servidores, mas na hora de definir os cursos a gente usou o resultado (...). Só o primeiro, só o de 2009 (...) Não, os outros a gente faz o levantamento (...)”.

Entrevistado E7

Algumas variáveis podem influenciar a orientação dos serviços prestados pelo setor público e a garantia de que tempos e recursos sejam reservados para lidar com questões estipuladas como prioritárias podem ser benéficos para os órgãos. As entrevistas com Coordenadores-Gerais e do CEFAP são claras quanto a não ter existido uma continuidade no andamento do projeto piloto de implantação da gestão por competências, fato que pode ser explicado pela ausência de previsão de fatores externos à vontade da administração, que determinaram a assunção de outras ações como urgentes, a despeito da implantação do modelo:

“Na realidade, não houve avanços. A gente tá a cada ano se propondo a fazer, mas aí as coisas se atropelam e acabam não sendo feitas.

Entrevistado E4

“(…) Os cabeças, os grandes gestores não têm uma noção exata do que é gestão por competências, e aí, eles pecam pelo tempo, por um monte de coisas, deixando isso pra segundo plano. Eles nunca... a não ser essa única vez com a Sonia, é que teve força pra conseguir né, fazer esse projeto de mapeamento de competências, por mais que fosse piloto, mas nós não chegamos a fazer trilhas, nós só chegamos a dar sugestões de capacitação...”.

Entrevistado E1

Nas entrevistas também pode ser identificado que não havia subsídios regulamentares (desenvolvimento de políticas e estratégias) que amparassem a implantação de um processo de inovação, como a implantação do modelo de gestão por competências:

“As pessoas precisam e, sobretudo, essa é uma das grandes falhas do Ministério do Planejamento. Não é uma crítica destrutiva, mas sim uma crítica construtiva: fortalecer o que está escrito no decreto, mas fortalecer de uma forma mais eficaz, né, mostrar pra todo mundo que isso vai nos ajudar muito, isso vai nos ajudar a desenvolver melhor as pessoas, isso vai nos ajudar, sobretudo a criar o nosso modelo de avaliação de desempenho que a gente, cada um faz de um jeito, criar, sobretudo a cultura da avaliação de desempenho.”

Entrevistado E10

O reconhecimento é um item importante para o estímulo à inovação. No caso do Ministério da Educação, não foi identificado um sistema de recompensa dentro da Pasta. Existe um programa chamado de Incentivo Educacional, que tem critérios pré-estabelecidos de comprometimento do servidor com o órgão (sua vinculação ao órgão deve ser por período

determinado após a conclusão do curso sob a pena de ter de pagar os custos da capacitação realizada) e é considerada por alguns servidores como um incentivo, a exemplo do trecho de entrevista:

“(...) É verdade, é verdade (...). Mas eu acho que o foco, a questão especificamente de o MEC custear parte de um curso de pós-graduação, eu acho que já é uma forma de incentivo. Não é, óbvio, percebido por todo mundo. É difícil, nem todo mundo entende que isso seja um incentivo, mas tem servidores que entendem sim e que se sentem excluídos, por não poder (...). É, assim, não é que eles não podem, mas eles ficam pra um segundo plano, muitos deles não conseguem ser selecionados pra participar de um curso até pela quantidade de vagas, né. Mas já tem isso, pelo menos, né!”

Entrevistado E8

A categoria desafios também pode ser bem representada ao se abordar inovação no serviço público. Nesse sentido Farah (2006) traça um paralelo entre o primeiro momento no qual foi discutida a inovação institucional no Brasil, aliada à adoção de novas práticas na administração pública. Também merece acolhida a percepção de Lima e Vargas (2012) e Koch e Hauknes (2005) acerca do ainda incipiente campo de pesquisa sobre inovação no serviço público. Para se obter maiores informações acerca das motivações e desafios que ensejaram a adoção do novo modelo junto ao Ministério, foi utilizada também a análise documental, onde foi analisado o processo administrativo nº 23000.015467/2008-15, que versou sobre a contratação de serviço especializado de consultoria, capacitação e acompanhamento para o projeto de implantação do Sistema de Gestão por Competências no MEC e o Relatório Final de Implantação da Gestão por Competências no MEC. Ambos os documentos não apresentam uma justificativa interna do órgão acerca da implantação do modelo, mas apenas a tentativa de atendimento das disposições do Decreto 5.707/2006.

5.2 Identificação de mudanças e os impactos provenientes da implantação do modelo de gestão por competências sobre os processos de trabalho

Quando questionados sobre os impactos provenientes da implantação do modelo de gestão por competências no Ministério da Educação, houve unanimidade quanto a não ter havido conclusão no processo de implantação do modelo de gestão por competências do MEC, não havendo, portanto, resultados mensuráveis do processo em si. Entretanto, podem ser consideradas como mudanças ou impactos, algumas situações ocorridas após a implantação do modelo:

“Eu sei que foi utilizado o mapeamento de competências feito no projeto da Sonia para o Plano Anual de Capacitação de 2009, quando eu ainda não estava no Centro de Formação. No ano de 2010, 2011 e 2012 tentamos fazer o Levantamento de necessidades de capacitação (LNC), mas as pessoas têm muita dificuldade de entender o que é (...). Elas chegam a ir à internet escolher os cursos (...).”

Entrevistado E1

“Não tenho informação de como foram usadas as informações do mapeamento. Não tive acesso a ele.”

Entrevistado E2

“Em momento algum percebi nada depois do projeto que não fossem algumas ações que capacitação que lembravam que estavam nas trilhas de capacitação.”

Entrevistado E3

“Na realidade não houve avanços (...).”

“(...) E aí começou as pessoas a verem a necessidade de fazer e tal (...). E tomaram esse caminho aí da consultoria pra fazer iniciando com as competências gerenciais (...). Então (...). Só que não saiu do papel né, infelizmente (...).”

Entrevistado E4

“Tem algumas ações que fiquei sabendo que foram adotadas depois da experiência do modelo, mas não consigo chamar de experiências válidas ou bem sucedidas que tenham sido terminadas e avaliadas após o modelo.”

Entrevistado E5

“Quando foi finalizado o processo eu já estava fora do Ministério.”

Entrevistado E6

“(...) Porque as trilhas na verdade quem criou foi a Sônia, mas um pouco mais porque a gente criou o PAC a partir desse resultado, apesar da gente não ter entregado o resultado aos servidores, mas na hora de definir os cursos a gente usou o resultado.”

Entrevistado E7

“Eu acho que as ações de capacitação, por mais que elas fossem ‘desarticuladas’; acho que foram consideradas satisfatórias (...).”

Entrevistado E8

“Uma das coisas que tenho certeza foi o mapeamento das competências gerenciais, onde puderam ser identificadas muitas falhas gerenciais”. Essa identificação levou à elaboração de um plano de capacitação gerencial, onde foi realizado, por exemplo, o curso DGOS - Programa de Desenvolvimento de Gerentes Operacionais e Supervisores, negociado com a ENAP e um curso customizado para a SPO MEC, partindo dos *gaps* apresentados no mapeamento gerencial realizado.

“Mas o mapeamento das competências técnicas e individuais não foi realizado, pelo menos até onde em acompanhei ainda tinha muito que avançar.”

Entrevistado E 10

Desse modo, pode ser identificado algum impacto nos processos de trabalho, sobretudo na área de capacitação e treinamento, após a implementação do modelo pelos servidores envolvidos e Coordenadores entrevistados. A avaliação da efetividade das ações de capacitação, entretanto, restou prejudicada pela ausência de acompanhamento das informações referentes ao desempenho dos servidores antes e após os cursos.

“Não, não tem nenhuma avaliação. A gente não fez avaliação de impacto. A gente não tem. A nossa ideia é iniciar esse trabalho a partir do ano que vem.”

Entrevistado E7

“Já, tinham vários cursos (antes da implantação do modelo). Eu não sei como foi feito o levantamento (de necessidades de capacitação) de 2006 para 2007. Eu não me lembro de ter respondido, como servidora. Em 2007 eu já tava aí também eu me lembro que não teve. A única coisa que eu acho é que isso passou a ser mais sistematizado. Todo ano a gente tá fazendo esse levantamento. Antes, me parece que as chefias falavam assim ‘Ah é importante dar esse curso? É importante dar esses cursos?’ Que nem a época que a gente entrou que era a época da... Então foi a época do decreto também. Então tava todo mundo cheio de ideias. Então eles... a única coisa que eles faziam era dar aquele monte de cursos com conceitos. Eu lembro, eu vejo a relação de cursos, tem vários sobre gestão de competências, gestão do conhecimento (...).”

Entrevistado E7

5.3 Identificar as competências desenvolvidas (resultados obtidos) a partir da implantação do modelo de gestão por competências no MEC

O Relatório de Implantação do Modelo de Gestão por Competências nos MEC é finalizado com a reunião das competências avaliadas em um relatório de prioridades de desenvolvimento de competências, classificadas como:

- Prioridade alta para capacitação – Nota até 3,5

- Prioridade média para capacitação – Nota 4
- Prioridade baixa para capacitação – Nota 4,5
- Sem necessidade de capacitação na competência indicada – Nota 5

A ideia dessa classificação foi de oferecer subsídios ao Plano Anual de Capacitação. Complementarmente, foram providenciadas indicações de cursos presenciais e a distância em instituições de ensino públicas e privadas como alternativas de capacitação aos servidores que foram classificados com prioridade de capacitação alta e média.

Porém, não existiram ações de acompanhamento da oferta dos cursos indicados ou mensuração das ações de capacitação que porventura tenham sido realizadas seguindo as orientações do Relatório, ficando comprometidas as aferições de resultados obtidos da implantação do modelo de Gestão por Competências no MEC.

Para uma melhor compreensão dos dados obtidos com as entrevistas realizadas, passamos à sistematização desses dados. Retomando a coleta, 13 servidores foram submetidos às entrevistas, entre membros participantes da equipe interna de implantação do modelo no MEC, Coordenadores-Gerais de Gestão de Pessoas, e Coordenadores do Centro de Formação. A primeira tabela foi elaborada para demonstrar as categorias definidas, a indicação se a revisão bibliográfica e a análise documental sugerem suas relevâncias, as ocasiões em que foram mencionadas nas entrevistas, e as frequências absoluta e relativa na qual apareceram (quantos entrevistados mencionaram cada categoria):

Tabela 1: Presença das Categorias na análise documental, revisão bibliográfica e entrevistas.

Categorias	Indicação da Categoria		Entrevistas		
	Análise Documental	Revisão Bibliográfica	frequência absoluta	frequência relativa	vezes em que o termo foi mencionado
Facilitadores	x	x	13	100%	17
Barreiras	x	x	10	77%	23
Desafios	x	x	10	77%	28
Mudanças	x	x	13	100%	51
Impactos	x		8	62%	27
Resultados Obtidos	x		13	100%	40

Fonte: Dados da pesquisa.

A segunda tabela consolida os dados obtidos apresentando o lugar social dos entrevistados, seus cargos efetivos, as vezes que mencionaram cada categoria definida nas entrevistas, o número de vezes que cada categoria é mencionada e suas frequências absoluta e relativa:

Tabela 2: Frequência das categorias por entrevistado

Sigla	"Lugar Social"	Cargo Efetivo	Categorias					
			Facilitadores	Barreiras	Desafios	Mudanças	Impactos	Obtidos
			Reformas/Relatório Final/entrevistas	Reformas/Relatório Final/entrevistas	Inovação/ Processo adm. contratação	Inovação/Inovação em serviços/entrevistas	Entrevistas	Entrevistas
E1	Coordenador CEFAP	Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental	2	2	3	6	5	6
E2	Membro	Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental	1	2	2	6	5	3
E3	Membro	Técnico em Assuntos Educacionais	1	3	2	4	0	3
E4	Coordenador Geral	Administrador	2	3	3	5	3	4
E5	Coordenador CEFAP	Administrador	1	0	3	6	4	4
E6	Coordenador CEFAP	Técnico em Assuntos Educacionais	1	0	4	1	0	1
E7	Membro	Técnico em Assuntos Educacionais	1	5	4	7	6	6
E8	Membro	Administrador	1	1	2	3	0	3
E9	Membro	Técnico em Assuntos Educacionais	1	0	2	3	0	3
E10	Coordenador Geral	Assistente Administrativo	3	3	3	5	4	3
E11	Coordenador CEFAP	Técnico em Assuntos Educacionais	1		0	3	0	2
E12	Membro	Administrador	1	2	0	1	0	1
E13	Membro	Técnico em Assuntos Educacionais	1	2	0	1	0	1
n° de vezes que a categoria é citada			17	23	28	51	27	40
Frequência Absoluta			13	10	10	13	8	13
Frequência Relativa			100%	77%	77%	100%	62%	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

5.4 Análise do processo de mapeamento de competências realizado na SE do MEC

Este item se propõe a avaliar as características identificadas no modelo de gestão por competências elaborado para a Secretaria Executiva do Ministério da Educação. A análise se inicia pelo processo de mapeamento de competências adotado, seguindo pelo modelo de competências proposto pela consultoria e finalizando com a elaboração de um documento chamado trilha de capacitação, que são sugestões de cursos de capacitação.

Primeiramente, sobre o mapeamento de competências realizado, de acordo com as informações do Relatório Final de Implantação do Mapeamento de Competências do MEC, a primeira etapa do projeto consistiu na identificação das linhas de atuação da organização e das competências “demandadas no presente e previsíveis de forma detalhada para o período de 5 anos, e de forma sugestiva para o período de 5 a 10 anos.”.

Para Brandão (2012) o passo inicial para o mapeamento de competências consiste na identificação das competências organizacionais necessárias à consecução dos objetivos da organização. Carbone *et al* (2009) assevera esse ponto de vista sugerindo que primeiro seja realizada uma pesquisa documental que analise o conteúdo da missão, da visão do futuro e dos objetivos, e de outros documentos que possam existir relativos à estratégia organizacional, essa fase deverá ser sucedida por uma coleta de dados junto a pessoas chave da organização que poderão cotejar os dados obtidos da análise documental (BRUNO-FARIA e BRANDÃO, 2003).

No relatório final se identifica uma inversão da ordem destas fases. Em primeiro lugar, 17 (dezessete) gestores foram submetidos a uma entrevista estruturada que culminou o agrupamento das competências obtidas em 4 (quatro) categorias: competências pessoais (autoconhecimento), competências interpessoais (relacionamentos), competências de gestão (estratégia e resultados) e competências para o negócio (competências técnicas). Os quadros 9 a 13 (p. 75 a 77) apresentam competências que foram citadas pelos gestores. Não existe uma

definição da metodologia utilizada para a descrição destas competências. Para Faiad *et al* (2012), por exemplo, a descrição de competências deve ser feita em torno de referências a comportamentos observáveis no trabalho. Operacionalmente, essa descrição deve ser feita utilizando-se de um verbo e um objeto de ação, podendo ser acrescentadas também condições e critérios para a descrição de competências.

A título de exemplificação, nos cinco quadros estão competências descritas apenas por uma característica: proatividade, organização, criatividade; por um verbo e um objeto de ação: exercer liderança; e diversas descritas por um objeto de ação, uma condição pela qual se espera que o desempenho ocorra, ou um critério (nível ou padrão) de desempenho, mas sem um verbo descrito: competência técnica em métodos estatísticos, estímulo do trabalho de equipe, identificação de oportunidades, crescente formação técnica, capacidade de delegar, capacidade de negociação, capacidade de resolução de problemas, administração de prioridades.

As competências acima reproduzidas não podem ser observadas, o que, por consequência, não permite sua mensuração para que seja identificada sua existência na organização, e a necessidade de preenchimento dessas competências.

Brandão (2012) aponta alguns cuidados que devem ser tomados para garantir que as competências descritas indiquem a *performance* esperada do servidor no desempenho de suas funções. De acordo com alguns desses cuidados sugeridos (p. 69) podemos assinalar exemplos de sua inobservância:

Quadro 24: Análise das competências descritas

Cuidados a serem observados	Competências descritas
a construção de descrições muito longas e com múltiplas ideias.	Maior conhecimento de legislação, questões de controle e transparência, conhecimentos na área se tecnologia. Ter conhecimento, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das atividades sob sua responsabilidade.
Obviedades	Capacidade de envolver e manter a equipe motivada e produtiva.
duplicidades e redundâncias	Conseguir identificar funcionários para exercer as funções.

Abstrações	Equilíbrio emocional. Criatividade.
------------	--

Fonte: Dados da pesquisa.

As competências que foram separadas nas categorias e demonstradas nos Quadros 14 a 17 (p. 77 a 80) também não ficaram suficientemente claras, o que compromete a compreensão dos termos utilizados e possibilita, de acordo com Brandão (2012), que o indivíduo atribua à competência descrita a interpretação que melhor lhe convier:

Quadro 25: Alguns exemplos das competências descritas

Responsabilidade
Proatividade
Empatia
Ser agregador
Autoridade pelo exemplo
Representar a Subsecretaria quando houver designação do Subsecretário por meio de participação em comitês e fóruns internos e externos ao MEC
Gestão de Pessoas
Gestão Compartilhada
Lidar com as emergências
Gestão de Contratos
Visão sistêmica: Quais são os processos de negócio e como eles se relacionam
Gerenciamento de Projetos: Como definir, iniciar, gerenciar e executar projetos de TI
Coordenar as ações de... (comunicação... de capacitação... de logística... de compras... etc.) das secretarias finalísticas, com vista a uma efetiva implantação das políticas de educação
Gerir pessoas, atendendo as demandas dos servidores do MEC e das entidades vinculadas ao MEC
Trabalhar o corpo técnico do Ministério (capacitar, fornecer assistência médica, benefícios) Compor um corpo técnico no MEC com condições de trabalho
Legislação de sua área

Fonte: Dados da pesquisa.

As competências descritas (pessoais, interpessoais, de gestão e para o negócio) foram submetidas a uma seleção por parte dos gestores, que escolheu, dentre elas, 17 (dezessete) competências gerenciais gerais. Em seguida foi promovida a análise documental para identificação das competências gerenciais, que teve seus resultados comparados com as dezessete primeiras. Nesse momento de comparação das competências, foram organizadas reuniões presenciais de validação, onde representantes de cada coordenação da Secretaria executiva. Esses eventos serviram como uma sensibilização dos gestores quanto aos objetivos do modelo suas fases e os objetivos do mapeamento. As reuniões resultaram na descrição e

validação de 17 competências gerenciais gerais da Secretaria Executiva (Quadro 18, p. 81), de onde foram extraídas 8 (oito) competências gerenciais gerais que passaram a integrar a avaliação de competências gerenciais. A descrição dos dois grupos de competências foi feita na forma de capacidades a exemplo dos Quadros 18 e 19 (p. 82 e 83).

Das etapas até aqui descritas, pode se extrair que a ordem escolhida para o mapeamento realizado interferiu na descrição das competências gerenciais. A proposta de submeter os gestores às entrevistas antes de uma análise documental possibilitou que as competências levantadas fossem muito abrangentes e voltadas às percepções dos gestores, sem um limitador, ou norteador destas competências. A análise documental, quando realizada no início do processo de mapeamento e com uma descrição que seja clara e objetiva, viabiliza que os gestores, no momento da entrevista tenham um papel de concordar ou não com os termos ou descrição oferecida. Anteriormente ou na ocasião das entrevistas (no caso de *focus group*) é cabida a sensibilização dos gestores, para que fique clara a sistemática utilizada no processo de mapeamento. Apenas na última etapa seria proposta uma ou mais reuniões onde as competências gerenciais pudessem ser validadas pelos gestores para, por fim, poder compor uma ferramenta de mapeamento das competências existentes.

A próxima etapa realizada na fase de descrição das competências foi a definição das competências gerenciais específicas, relacionadas às atribuições de cada área. No relatório final não existem informações sobre a metodologia utilizada para a descrição destas competências, mas essas descrições continuam apresentando a forma de “capacidade”, descrição que inviabiliza a observação da competência a ser mapeada. Por exemplo: a “capacidade de realizar tomada de contas”, ou se é capaz ou não se é capaz de realizar, sob que condições? Sob quais critérios?; A “capacidade de operar os sistemas atinentes à administração de pessoal, disponibilizados pela administração pública federal, e utilizar suas informações gerenciais para a tomada de decisão.” A descrição é composta por mais de umas

ideias, alguma delas é prioritária? O que deve ser observado antes; “capacidade de executar e avaliar os programas e as ações do PPA, concernentes ao MEC”. Por se estar lidando com o Ministério da Educação, os programas e ações só pode ser relativo esse órgão. A execução e a avaliação são ações muito complexas para estar descritas em apenas uma competência, provavelmente o mapeamento dessa competência ficaria prejudicado.

As 8 (oito) competências gerenciais gerais e as 3 (três) competências gerenciais específicas a cada setor compuseram o formulário de auto avaliação que foi dirigido aos gestores. Cada questão foi ordenada com uma escala de avaliação com valores que variavam de 1 (um) a 5 (cinco), sendo que o valor 5 (cinco) indicava “apresenta sempre a competência”. Por esta ser a única característica presente no relatório, não pôde ser depreendida a utilização da Escala de Likert ou a Escala de Osgood. No relatório é informado que ao ser processado, cada resultado das avaliações foi devolvido aos gestores juntamente com um perfil composto pela média das notas de auto avaliação. Essa declaração não foi confirmada nas entrevistas realizadas ao longo da pesquisa.

Por fim, as médias das avaliações foram reunidas em um relatório de prioridades de desenvolvimento de competências, classificando-as como prioridades alta, média e baixa, e sem necessidade de capacitação. A classificação foi elaborada para servir de subsídio ao Plano Anual de Capacitação. Complementarmente foram disponibilizadas indicações de cursos presenciais e à distância em instituições de ensino públicas e privadas como alternativas de capacitação aos servidores classificados com prioridade de capacitação alta e média.

6 CONCLUSÕES, LIMITES E RECOMENDAÇÕES

O objetivo geral deste trabalho foi identificar os determinantes da implantação do modelo de gestão por competências no MEC. Para isso, o referencial teórico foi estruturado em seu início com as reformas de Estado, que basicamente consistiam na adoção de políticas que foram seguidas pela administração pública em inúmeros países, de maneira a sanar problemas de seus modelos gerenciais, tendo em vista um contexto de mudanças no qual o mundo passou a se inserir. Os exemplos apresentados em casos de países da Europa, nos Estados Unidos e na América Latina trazem características que podem ser encontradas na realidade brasileira, que adotou o modelo de reformas se utilizando do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (BRASIL, 1995), um modelo modernizador da administração pública que consistia na divisão das atividades estatais em dois segmentos: as atividades exclusivas do Estado (legislação, regulação, fiscalização, fomento e formulação de políticas públicas) e atividades não exclusivas do Estado (serviços de caráter competitivo e as atividades auxiliares ou de apoio) (PAULA, 2005).

Em seguida, foram discutidos os temas inovação e inovação em serviços, tendo em vista as características do modelo de Gestão por Competências, arquétipo inovador trazido dos conceitos da iniciativa privada para a administração pública com o objetivo de promover mudanças significativas nas competências do prestador do serviço, para que seu produto final apresente melhorias incrementais a serem percebidas pelo cliente final do serviço público. Esse modelo apresentado se adapta ao sistema de vetores, utilizado por Gallouj (2002, 2007) para demonstrar a inovação de melhoria, tipo de inovação em serviços que, no caso da implantação do modelo de gestão por Competências do MEC, é o tipo que mais se adequa pela sua conceituação: “alteração, para melhor, de alguma das características do produto sem alterar o sistema como um todo, ou seja, é o aumento da qualidade de um dos vetores e apoia-se nos efeitos da aprendizagem (individual e organizacional) presente

em qualquer atividade de serviço (GALLOUJ, 2007).

Como o modelo implementado é de gestão por competências, foram apresentados os principais conceitos e abordagens sobre o assunto, apenas para oferecer uma contextualização sobre a matéria, tendo em vista a existência de uma vasta gama de literatura sobre o tema. Complementarmente, por se tratar do estudo de um modelo, foram acrescentadas à pesquisa informações presentes no Relatório Final de Implantação do Modelo de Gestão por Competências no MEC, para serem confrontadas com as percepções dos atores envolvidos na referida implantação e ser possível a realização da presente análise.

A pesquisa foi direcionada por três objetivos específicos, discutidos um a um nesta conclusão. O primeiro objetivo específico propunha a identificação dos facilitadores, barreiras e desafios presentes na implantação do modelo de gestão por competências no Ministério da Educação. Nesse sentido, concluiu-se que a implantação do modelo segue uma vertente na administração pública que busca a eficiência e eficácia dos processos de produção de bens e serviços e um incremento nas políticas de gestão de pessoas do setor público. O modelo seguiu as diretrizes do Decreto nº 5.707/06, que é a única orientação formal acerca do assunto. De posse de informações extraídas das questões aplicadas aos servidores do Ministério que estiveram envolvidos no processo de implantação do modelo, e aos Coordenadores-Gerais e Coordenadores do setor responsável pela capacitação e treinamento do Ministério, identificou-se todo esse movimento existente na administração pública como um facilitador à implementação do modelo.

Acerca das barreiras encontradas ao longo do processo de implantação do modelo, a expressão barreiras foi suprimida no rol de perguntas ao ser realizada uma aplicação piloto da entrevista, o entrevistado não compreendeu o termo “barreiras” imediatamente, entendendo melhor quando substituído por dificuldades.

No rol de perguntas às quais os Coordenadores foram submetidos, constava a

seguinte: Identificou dificuldades no processo de implantação? Quais?

Aos servidores, a pergunta feita foi a seguinte: Identificou dificuldades neste processo? Quais?

As respostas foram obtidas da seguinte forma:

Quadro 26- Resposta à pergunta de dificuldades

Sigla	“Lugar Social”	Resposta
E1	Coordenador CEFAP	“A minha impressão da gestão por competências é uma coisa que ainda é muito obscura no Brasil ainda ele não é muito bem definida, muito clara, e por isso que as pessoas têm medo e dúvida da implantação.”
E2	Membro	“Na verdade assim, a gente contava com o que a Sonia falava e com o que a Sonia fez, não teve apoio do planejamento, não teve nada não. Nosso apoio era todo a Sonia. Houve uma mudança, uma rotatividade muito grande de gestores, estão ele dificulta (...). Apesar, por exemplo, de o secretário executivo ser o mesmo de 4 anos atrás (...). As pessoas ainda têm dificuldade de entender o que é competência (...).”
E3	Membro	“Já externamente, acho que a falta de uma interação, de orientações do Ministério do Planejamento foi bastante negativo para a implantação.”
E4	Coordenador Geral - CGGP	“(…) Então, qual que é o grande problema? É você ter que chegar às unidades, conscientizar as pessoas, o que não é só (...) o servidor comum não é difícil de você sensibilizar.”
E5	Coordenador CEFAP	“não”
E6	Coordenador CEFAP	“já tinha saído do MEC quando o processo começou”
E7	Membro	“Pois é. E isso foi um problema porque foi num momento que tava até mudando os gestores. Então aconteceu de muitas pessoas terem sido avaliadas e essas pessoas tinham acabado de chegar ao cargo.”
E8	Membro	“Assim, a gente entrou no processo sem receber instrução, foi a consultora que foi explicando (...).”
E9	Membro	“(…) Participei de algumas reuniões e não ficou claro o projeto pra mim.”
E10	Coordenador Geral - CGGP	“(…) Sobretudo a Sonia teve muita dificuldade com a equipe do ponto de vista de documentos, que iniciasse, né, o trabalho, por que não dá pra você começar a imaginando ah, do nada, não. Você tem que ter no mínimo uma base referencial do que nós (...). Onde nós queremos chegar, de como nós estamos, de quais são os nossos objetivos, quais são os nossos, as nossas metas e sobretudo as nossas dificuldades.
E11	Coordenador CEFAP	“(…) Esse tal sistema, ele já tá há no mínimo cinco anos que ele já está sendo falado”.
E12	Membro	“acho que o que todo mundo reclama é do Planejamento não estar atuando junto aos órgãos”

E13	Membro	“as pessoas ainda tem muita dificuldade em entender o que é competência”
-----	--------	--

Fonte: Dados da pesquisa.

Dos itens respondidos e percebidos como dificultadores ou barreiras, foram identificados quase todos os itens apresentados na pesquisa apresentada por Santos (2009):

- a) Falta de consenso sobre o tema;
- b) Ausência de sensibilização dos dirigentes;
- c) Recente edição do decreto e da abordagem de gestão por competências;
- d) Necessidade de servidores qualificados;
- e) Necessidade de apoio metodológico e instrumental para concepção e execução do projeto de Gestão por Competências;
- f) Ausência do sistema de apoio (Sistema de Gestão por Competências);

Apenas os itens: fragilidade dos arranjos funcionais e estruturais do órgão; carência de quadro próprio de servidores; e necessidade de reestruturação da área de desenvolvimento e pessoas não foram mencionados diretamente pelos entrevistados quando a questão foi feita.

O projeto de implantação do modelo consegue ser enquadrado como uma inovação em serviços do tipo inovação de melhoria, o que facilita a compreensão da sua dinâmica nos termos de Gallouj (2007). Restou, então, a análise dos desafios a serem transpostos para a implantação do modelo.

Percebeu-se, em relação do papel dos dirigentes com as orientações estratégicas do órgão ou instituição que, de acordo com informações das entrevistas realizadas, não houve (por parte da alta administração do Ministério) uma rede de divulgação da implantação do modelo de forma que despertasse o interesse ou a motivação dos participantes do projeto piloto e demonstrasse a articulação dos dirigentes com o projeto.

Quanto ao recrutamento, treinamento e desenvolvimento de pessoal, ao ser

considerado o projeto como uma inovação, ou como produtor de inovação, tais elementos chave não são identificados e alcançados no processo e nas entrevistas, estando apenas como objetivos a serem atingidos pelo próprio escopo da gestão por competências.

Os dirigentes que participaram do processo não tiveram a oportunidade de ter acesso às avaliações de seus subordinados e demandar cursos. Pelas entrevistas, pôde ser identificada uma ação específica de demanda de curso para capacitação gerencial na SPO MEC (Subsecretaria de Planejamento e Orçamento) em virtude dos resultados do mapeamento realizado, mas não existem dados do aproveitamento desta ação pela unidade. No projeto, as finalidades da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP foram atendidas, porém, a partir do momento de não ter ocorrido a implantação e avaliação das ações recomendadas, não se pode falar em atendimento pleno desta demanda externa ao MEC.

Variáveis ambientais interferiram em todas as etapas do projeto. No seu início, ao não ser fornecida capacitação aos membros que formaram a equipe interna; no momento de realização do mapeamento das competências, realizado sem o respaldo dos dirigentes máximos do órgão, o que determinaria um maior comprometimento das unidades envolvidas no projeto; e ao final do projeto, quando com um quadro de ações de capacitação já elaborado para o preenchimento de lacunas de competências, não foram envidados esforços para a realização das mesmas.

Acerca das mudanças e impactos provenientes da adoção do modelo, não foram encontradas evidências dentro do MEC - a partir da análise da documentação pertinente à implantação do projeto e das entrevistas realizadas-, relativas à promoção de ações de desenvolvimento de recursos humanos, de tecnologia da informação ou o desenvolvimento de políticas e estratégias que pudessem dar suporte à continuidade da adoção do modelo.

Não existem ações diretamente voltadas à motivação e ao comprometimento dos servidores, não havendo evidências de que o chamado Incentivo Educacional (mencionado

em uma entrevista) seja efetivamente um incentivo gerador de motivação e comprometimento dos servidores.

Não surgiram mudanças provenientes da implantação do modelo, o que pôde ser observada foi a adoção parcial do mapeamento das competências realizado, pelo setor de capacitação, e algum esforço no sentido de sistematizar estas ações, com a adoção posterior do LNC – Levantamento de Necessidades de Capacitação pelo Centro de Formação (então CETREMEC).

O objetivo de utilizar os cursos sugeridos a partir das lacunas de competências mapeadas não foi efetivado, e conseqüentemente não houve ações de acompanhamento da oferta dos cursos indicados ou mensuração das ações de capacitação que porventura tenham sido realizadas, o que leva à conclusão de que não existem resultados a serem identificados como produtos da implantação do modelo no MEC.

Limitações da pesquisa

Ao se decidir pela aplicação das entrevistas aos servidores envolvidos no processo (10 servidores) e aos coordenadores que estiveram à frente dos principais setores que lidam com a Gestão por Competências, não foi considerado o risco de não serem encontrados todos os envolvidos no processo. Isso determinou mais tempo dispendido para a localização dos mesmos, e a preocupação com a representatividade dos dados obtidos, tendo em vista que três servidores e um coordenador não puderam ser entrevistados.

Foi cogitada a possibilidade de serem estendidas as entrevistas aos gestores que fizeram parte do processo, mas uma pesquisa preliminar no Sistema Integrado de Administração de Pessoal-SIAPE demonstrou um número significativo de gestores sem vínculo com a administração pública que não se encontram mais em exercício no Ministério desde o ano da implantação do modelo, o que inviabilizaria sua localização.

A escassez de documentos sobre a implantação do Projeto chamou a atenção. Não existe, em nenhum documento encontrado, uma oficialização da demanda para a implantação do modelo ou um apontamento contendo justificativas para a adoção do modelo, o que pressuporia o conhecimento e entendimento dos conceitos que versam sobre a Gestão por Competências, e a ciência dos altos dirigentes do órgão sobre a implantação do modelo.

Dispostas as principais limitações da pesquisa, seguem as recomendações para novas pesquisas sobre a matéria.

Recomendações para futuros trabalhos

Foi identificada uma lacuna de orientações oferecidas por parte do Órgão Central do Sistema SIPEC, no que diz respeito à implantação da Gestão por Competências na administração pública direta e indireta. Sabendo dessa impressão dos órgãos componentes do sistema, a Secretaria de Gestão Pública do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão promoveu a apresentação do Guia Rápido Gestão da Capacitação por Competências e do Sistema Capacitação de Gestão por Competências no III Encontro Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, ocorrido nos dias 27 a 30 de novembro de 2012. O Guia rápido consiste em um conjunto de orientações elaboradas pela Secretaria de Gestão Pública do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, com o objetivo de orientar gestores, servidores e colaboradores dos Órgãos integrantes da Administração pública Direta e Indireta, especialmente aos que atuam nas áreas de gestão de pessoas, gestão estratégica, planejamento e outras correlatas a gestão da capacitação por competência. E o Sistema Capacitação tem por objetivos:

- Sistematizar o modelo de Gestão por Competências para o contexto da Administração Pública;

- Atender o Decreto nº 5.707/2006 em conformidade com os métodos e técnicas de mapeamento de competências proposto pelo modelo gerencial de Gestão por Competências;
- Gerenciar a capacitação dos servidores da Administração Pública Federal definida pela Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP.

Pelas características presentes no Curso de Mestrado Profissional em Administração que ora é finalizado, o foco do estudo deve estar vinculado com o interesse da instituição à qual a pesquisadora se vincula. Sendo assim, as recomendações à organização possuem especial relevância nas considerações deste trabalho. Apresentam-se, assim, as seguintes recomendações ao MEC:

- a) retome as discussões acerca da implantação do modelo de gestão por competências - tendo em vista a postura da SEGEP/MPOG, onde ventila a possibilidade de dar apoio às iniciativas de retomada da implantação da Gestão por Competências nos órgãos públicos;
- b) seja dispensada especial atenção à documentação referente às ações realizadas – a fundamentação teórica pode ser um incentivo importante para que os altos dirigentes da Pasta se sensibilizem quanto à necessidade de formalização do programa de implantação da Gestão por Competências, além de se reforçar um dos pré-requisitos à inovação, ao se criar uma cultura de definição da cultura e filosofia da organização. Tendo a possibilidade de transcender, em um segundo ou terceiro momentos, a abordagem da gestão por competências, de meramente voltada para a capacitação para as demais áreas da gestão de pessoas (movimentação, recrutamento, seleção);
- c) repensar o planejamento estratégico da organização - ficou demonstrado na pesquisa que inexistente planejamento estratégico na Secretaria Executiva (esfera onde foi realizado o projeto piloto de implantação do modelo de Gestão por

Competências). Por se tratar de uma Secretaria de consistente influência política, inclusive para as demais Secretarias que compõem a Pasta, o exemplo de repensar seu planejamento pode ser um fator influenciador às demais unidades, caso não tenham ainda seu planejamento. No caso de outras Unidades do Ministério já terem seu planejamento estratégico instituído, a adoção de critérios de uniformização do planejamento também pode ser bem vinda, conferindo uniformidade ao Planejamento estratégico do órgão como um todo.

- d) Construção de um novo Modelo de Levantamento de Necessidades de Capacitação – O LNC deve ser um instrumento claro, que seja vinculado aos objetivos estipulados no planejamento estratégico de cada setor ou unidade, o que confere objetividade às ações de capacitação oferecidas;
- e) Construção de um sistema de avaliação e monitoramento dos cursos de capacitação realizados – No encadear das sugestões ora apresentadas, a Avaliação de Impacto só poderá ser eficiente se estiver atrelada a objetivos estipulados por um planejamento estratégico anteriormente elaborado, e a ações de capacitação que tenham sido ofertadas para o atendimento das demandas deste planejamento, sob o risco de ser apenas mais um sistema a ser alimentado sem oferecer resultados sobre a efetividade dos recursos dispendidos com capacitação e treinamento de pessoal.

Aos servidores, pesquisadores ou interessados na implantação da gestão por competências, sugere-se que:

- a) a presente análise seja realizada após uma nova implantação do modelo, para uma efetiva verificação do impacto de uma política de gestão por competências em órgão da administração pública;
- b) seja realizada a coleta de impressões em todos os gestores que participem do processo, no caso do mapeamento das competências gerenciais; e

- c) no mapeamento das competências técnicas e individuais sugere-se o alinhamento das ferramentas já existentes de Avaliação de Desempenho para a avaliação das competências requeridas no cargo e no setor/unidade de exercício.

REFERÊNCIAS

- ABRÚCIO, F. L. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista da Administração Pública**, Rio de Janeiro, Edição Especial Comemorativa, p. 67-86, jun. 2007.
- BARRAS, R. Towards a theory of innovation in services. **Research Policy**, Londres, n. 15, p. 161-173, abr., 1986.
- BELL, J. **Projeto de pesquisa**: guia para pesquisadores iniciantes em educação, saúde e ciências sociais. 4. ed. Porto Alegre. Artmed, 2008.
- BERG, A. M. Transforming public services – transforming the public servant? **International Journal of Public Sector Management**, Oslo, v. 19, n. 6, p. 556-568, 2006.
- BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. Caxias do Sul-RS. Educus, 2007.
- BOYATZIS, R. E. **The competent manager**: A model for effective performance. New York. Wiley, 1982.
- BRANDÃO, H. P. **Gestão baseada nas competências**: um estudo sobre competências profissionais na indústria bancária. Brasília. 1999. 172f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Departamento de Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 1999.
- BRANDÃO, H. P. **Mapeamento de Competências**: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas. São Paulo. Atlas. 2012.
- BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 56 (2), p. 179-194, abr./jun., 2005.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar., 2001.
- BRASIL. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 24 de fev. de 2006. Seção I, p. 3.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública; Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF; **Documento de Referência; Fórum Nacional 2008/2009**. Brasília, DF, 2009.
- BRASIL. Presidência da República. Câmara da Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília, 1995.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. Reforma de la nueva gestión pública: ahora en la agenda de América Latina, sin embargo... **International Journal of Political Studies**, Rio de Janeiro, n. 3, p. 143-166, set. 2001.

BRUNO-FARIA, M. F.; BRANDÃO, H. P. Gestão de Competências: identificação de competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 3, p. 35-56, jul./set., 2003.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. M. P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro. FGV, 2009.

CARNEIRO F. G.; ROCHA C. H. **Reforma do Setor Público na América Latina: uma perspectiva comparada**. In. A privatização no Brasil. Brasília, fev. 2000. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/ocde/ocde02.pdf> Acesso em: 27 de agosto de 2012.

CARVALHO, A. I. *et al.* **Mesa-Redonda de Pesquisa-Ação: Escolas de Governo e Gestão por Competências**. Brasília. ENAP, 2009. 109p.

CASTRO, A. C.; CÁRDENAS, G. H. C. La reforma administrativa en México desde la perspectiva de la formación de funcionarios públicos. In: VIII CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, out. 2003, Panamá, p. 28-31.

CHEIBUB, Z. B. Reforma Administrativa e Relações Trabalhistas no Setor Público: dilemas e perspectivas. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 15 n. 43, p. 115-146, jun. 2000.

CORTE-REAL, I. Public management reform in Portugal: successes and failures. **International Journal of Public Sector Management**, Sintra, v. 21, n. 2, p. 205-229, 2008.

DJELLAL, F.; GALLOUJ, F. Mapping innovation dynamics in hospitals. **Research Policy**, n. 34, p. 817-835, 2005.

DJELLAL, F.; GALLOUJ, F. Innovation in hospitals: a survey of literature. **European Journal of Health Economics**, n. 8, p. 181-193, 2007.

DJELLAL, F.; GALLOUJ, F. Innovation and employment effects in services: a review of the literature and an agenda of research. **The Service Industries Journal**, n. 27(3), p. 193-213, 2007.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo-SP. Atlas, 2008.

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J.A. M; SILVA, C.M Gestão de Pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 4 (1), p. 161-176, janeiro/abril. 2000.

FAIAD, C.; COELHO JUNIOR, F. A.; CAETANO, P. F.; ALBUQUERQUE, A. S. Análise profissiográfica e mapeamento de competências nas Instituições de Segurança Pública. **Psicologia: Ciência e Profissão**, Niterói, v. 32, p. 388-403, 2012.

FARAH, M. F. S. Inovação e governo local no Brasil contemporâneo. In: JACOBI, P.; PINHO, J. A. (Orgs.). **Inovação no campo da gestão pública local. Novos desafios, novos patamares**. Rio de Janeiro: FGV, p. 41-74. 2006.

FERREIRA, C. Crise e reforma do Estado: uma questão de cidadania e valorização do servidor. **Revista do Serviço Público**, ano 47, v. 120, n. 3, p. 5-33, set./dez., 1996.

FLEURY, A.C.C.; FLEURY, M. T. L. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, Edição Especial, p. 183-196, 2001.

FRANCO, M. L. P. B. Análise do Conteúdo. In ____ **Série Pesquisa em Educação**. Brasília. Plano Editora, v. 6, 2002-2004.

FROEMMING, L. M. S.; LUCE, F. B.; PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H.; BEBER, S. J. N.; TREZ G. Análise da qualidade dos artigos científicos da área de marketing no Brasil: as pesquisas survey na década de 90. **Revista de Administração Contemporânea**, n. 4(3), p. 201-219, set./dez., 2000.

FRYER, K; ANTONY, J.; OGDEN, S. Performance management in the public sector. **International Journal of Public Sector Management**, v. 22, n. 6, p. 478-498, 2009.

GALLOUJ, F. **Economia da inovação: um balanço dos debates recentes**. In: BERNARDES, R.; ANDREASSI, T. (Orgs.). **Inovação em serviços intensivos em conhecimento**, p. 3-28. São Paulo. Saraiva, 2007.

GALLOUJ, F. Innovation in services and the attendant old and new myths. **Journal of Socio-Economics**, v. 31, p. 137-154, 2002.

GALLOUJ, F.; SAVONA, M. Innovation in services: a review of the debate and a research agenda. **Journal of Evolutionary Economics**, v. 19, n. 2, p. 149-172, 2009.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In BAUER, M., W.; GASKELL, G. **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som**. Petrópolis. Vozes, 2002.

GOULART, S. M. G. **Relatório Final - Implantação de Gestão por Competências Ministério da Educação**. Brasília, dez. 2008.

GOULART, S, M. G.; MACIEL, A. V. M. Desenvolvimento de Competências Gerenciais no Ministério da Educação. In: II CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA – PAINEL 26: DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS: EXPERIÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL. Brasília, maio de 2009.

GUIMARÃES, T.A.; BORGES-ANDRADE, J.E.; MACHADO, M.S.; VARGAS, M.R.M. Forecasting core competencies in an R&D environment. **R&D Management**, Oxford, v.31, n.3, p.249-255, 2001.

HAUKNES, J. **Innovation in the Service Economy**. R-07. 1996. STEP Rapport/Report R-07/1996.

HAYS, S. W.; KEARNEY, R. C. Anticipated Changes in Human Resource Management: Views from the Field. **Public Administration Review**, v. 61, n. 5, p. 585-597, set./out. 2001.

HOOD, C. The “New Public Management” in the 1980’s: variations on a theme. **Accounting Organizations and Society**, v. 20, n 2/3, p. 93-109, 1995.

ISIDRO-FILHO, A.; GUIMARÃES, T. A. Conhecimento, aprendizagem e inovação em organizações: uma proposta de articulação conceitual. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 127-149, abr./jun. 2010.

KALIL, A. *et al.* Mesa-Redonda de Pesquisa-Ação: Gestão por Competências em Organizações de Governo. Brasília. ENAP, 2005. 100p.

LE BOTERF, G. Construire les competences individuelles et collectives. Paris: Editions d’Organisation, 2000.

LIMA, D. H.; VARGAS, E. R. Estudos internacionais sobre inovação no setor público: como a teoria da inovação em serviços pode contribuir? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 46(2), p. 385-401, mar./abr. 2012.

LÓPEZ, A.; ZELLER, N. La Administración Pública Nacional en la Argentina (1983-2001): el impacto de las reformas sobre su estructura y el personal. **Revista Argentina de Sociología**, ano 4, n. 6, p. 129-159, 2006.

MARRELLI, A. F. An Introduction to Competency Analysis and Modeling, **Performance Improvement**, v. 37, p. 8-17, 1998.

MARINI, C. O contexto contemporâneo da administração pública na América Latina. **Revista do Serviço Público**, ano 53, n. 4, p. 31-52, out./dez. 2002.

MARTÍNEZ CÁRDENAS, E. E. La carrera administrativa en Colombia: 70 años de ficción. **Opinión Jurídica**, v. 9, n. 18, p. 107-126, jul./dez. 2010.

MATIAS-PEREIRA, J. Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Europeia. **Revista de Administração Pública**, v. 42 (1), p. 61-82, jan./fev., 2008.

NELSON, R. R.; WINTER, S. G. **Uma Teoria Evolucionária da Mudança Econômica**. cap. 5, p. 149-2005. Campinas. Editora Unicamp, 2005.

OECD. **OSLO MANUAL. The Measurement of Scientific and Technological Activities**. Guidelines for collecting and interpreting innovation data. Third edition. OECD, 2005. Disponível em: <http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/science-and-technology/oslo-manual_9789264013100-en> Acesso em: 6 Out. 2012.

OECD. **State of the art practices and Issues at Stake for the Future**. Public Governance Committee Public Employment and Management Working Party. Managing Competencies in Government. Organisation for Economic Co-operation and Development, Paris, 2010.

OLIVEIRA, M.; MAÇADA, A. C. G; GOLDONI, V. Forças e Fraquezas na aplicação do estudo de caso na área de sistemas de informação. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 16, n. 1, p. 33-49, jan./mar. 2009.

OLSEN, J.; PETERS, G. **Lessons from Experience**, Scandinavian University Press, Oslo, 1996.

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. **Reinventando o governo- Como o espírito empreendedor está transformando o governo**, Brasília. MH Comunicação, 1994.

PAULA, A. P. P. de. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro. Editora FGV, 2005.

PENTLAND, B. T. The foundation is solid, if you know where to look: comment on Felin and Foss. **Journal of Institutional Economics**, v. 7, n. 2, p. 279-293, 2011.

QUEIROZ, R. G. M.; CKAGNAZAROFF, I. B. Inovação no setor público: uma análise do choque de gestão (2003-10) sob a ótica dos servidores e dos preceitos teóricos relacionados à inovação no setor público. **Revista da Administração Pública**, v. 44, n. 3, p. 679-705, maio/jun. 2010.

RAMÍREZ, M. F. B. Las reformas del Estado y la administración pública en América Latina y los intentos de aplicación del New Public Management. **Estudios Políticos**, Medellín, n. 34, p. 115-141, jan./jun. 2009.

RESENDE, E. **O livro das competências: desenvolvimento das competências, a melhor autoajuda para pessoas, organizações e sociedade**. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2000.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo. Atlas, 2010.

SANTOS, A. P. Gestão por competências e avaliação de desempenho: da diversidade de teorias e instrumentos ao desafio de construir modelos adequados à administração pública. In: XIII CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. Buenos Aires, 4-7 nov. 2008. Disponível em: < <http://www.planejamento.gov.br/hotsites/seges/clad/documentos/santosper.pdf> > Acesso em: 20 Out.2010.

SANTOS, A. P. Gestão por Competências: conceitos e desafios para a Administração Pública Federal. In: 1º FÓRUM SOBRE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL. BRASÍLIA, Brasília, fev. 2009.

SANTOS, A. P. O Governo Federal e a Gestão por Competências. In: II FÓRUM DE GESTÃO NO SETOR PÚBLICO. A GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIA E A MODERNIZAÇÃO DO ESTADO. Brasília, jun. 2008.

SAPIR, A. Globalization and the reform of European social models. **Journal of Common Market Studies**, v. 44, n 2, p. 369–90, 2006.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, v. 43(2), p. 347-369, mar/abr. 2009.

SCHUMPETER, J. A teoria do desenvolvimento econômico. São Paulo. Abril Cultural, 1985.

SPARROW, P. R.; BOGNANNO, M. Competency requirement forecasting: issues for international selection and assessment. In MABEY, C.; ILLES, P. (Ed.). **Managing Learning**. London. International Thomson Business, 1997, p. 57-69.

STEIJN, B.; LEISINK, P. Public Management Reforms and Public sector employment relations in the Netherlands. **International Journal of Public Sector Management**, v. 20, n. 1, p. 34-47, 2007.

VARGAS, E. R. **A dinâmica da inovação em serviços: o caso dos serviços hospitalares no Brasil e na França**. Tese de Doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS. Brasil, 2006.

VARGAS, E.; R.; ZAWISLAK, P. A. Abordagem funcional e as lógicas de inovação em serviços: desenvolvendo uma análise não-tecnicista da evolução do serviço hospitalar. **Revista de Ciências da Administração**, v.7, n.14, jul./dez 2005.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 3. ed. Trad. Daniel Grass. Porto Alegre. Bookman, 2003.

ZARIFIAN, P. **O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. São Paulo. Senac, 2003.

ANEXOS

Anexo 1- Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006



Presidência da República
Casa Civil
Subchefia para Assuntos Jurídicos

DECRETO Nº 5.707, DE 23 DE FEVEREIRO DE 2006.

Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, no uso das atribuições que lhe confere o art. 84, incisos IV e VI, alínea "a", da Constituição, e tendo em vista o disposto nos arts. 87 e 102, incisos IV e VII, da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990,

DECRETA:

Objeto e Âmbito de Aplicação

Art. 1º Fica instituída a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a ser implementada pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, com as seguintes finalidades:

- I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;
- II - desenvolvimento permanente do servidor público;
- III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;
- IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e
- V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

Art. 2º Para os fins deste Decreto, entende-se por:

I - capacitação: processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais;

II - gestão por competência: gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição; e

III - eventos de capacitação: cursos presenciais e à distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos, que contribuam para o desenvolvimento do servidor e que atendam aos interesses da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Diretrizes

Art. 3º São diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal:

- I - incentivar e apoiar o servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais;

II - assegurar o acesso dos servidores a eventos de capacitação interna ou externamente ao seu local de trabalho;

III - promover a capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento;

IV - incentivar e apoiar as iniciativas de capacitação promovidas pelas próprias instituições, mediante o aproveitamento de habilidades e conhecimentos de servidores de seu próprio quadro de pessoal;

V - estimular a participação do servidor em ações de educação continuada, entendida como a oferta regular de cursos para o aprimoramento profissional, ao longo de sua vida funcional;

VI - incentivar a inclusão das atividades de capacitação como requisito para a promoção funcional do servidor nas carreiras da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e assegurar a ele a participação nessas atividades;

VII - considerar o resultado das ações de capacitação e a mensuração do desempenho do servidor complementares entre si;

VIII - oferecer oportunidades de requalificação aos servidores redistribuídos;

IX - oferecer e garantir cursos introdutórios ou de formação, respeitadas as normas específicas aplicáveis a cada carreira ou cargo, aos servidores que ingressarem no setor público, inclusive àqueles sem vínculo efetivo com a administração pública;

X - avaliar permanentemente os resultados das ações de capacitação;

XI - elaborar o plano anual de capacitação da instituição, compreendendo as definições dos temas e as metodologias de capacitação a serem implementadas;

XII - promover entre os servidores ampla divulgação das oportunidades de capacitação; e

XIII - priorizar, no caso de eventos externos de aprendizagem, os cursos ofertados pelas escolas de governo, favorecendo a articulação entre elas e visando à construção de sistema de escolas de governo da União, a ser coordenado pela Escola Nacional de Administração Pública - ENAP.

Parágrafo único. As instituições federais de ensino poderão ofertar cursos de capacitação, previstos neste Decreto, mediante convênio com escolas de governo ou desde que reconhecidas, para tanto, em ato conjunto dos Ministros de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão e da Educação.

Escolas de Governo

Art. 4º Para os fins deste Decreto, são consideradas escolas de governo as instituições destinadas, precipuamente, à formação e ao desenvolvimento de servidores públicos, incluídas na estrutura da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Parágrafo único. As escolas de governo contribuirão para a identificação das necessidades de capacitação dos órgãos e das entidades, que deverão ser consideradas na programação de suas atividades.

Instrumentos

Art. 5º São instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal:

I - plano anual de capacitação;

II - relatório de execução do plano anual de capacitação; e

III - sistema de gestão por competência.

§ 1º Caberá à Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão desenvolver e implementar o sistema de gestão por competência.

§ 2º Compete ao Ministro de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão disciplinar os instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal.

Art. 6º Os órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional deverão incluir em seus planos de capacitação ações voltadas à habilitação de seus servidores para o exercício de cargos de direção e assessoramento superiores, as quais terão, na forma do [art. 9o da Lei no 7.834, de 6 de outubro de 1989](#), prioridade nos programas de desenvolvimento de recursos humanos.

Parágrafo único. Caberá à ENAP promover, elaborar e executar ações de capacitação para os fins do disposto no **caput**, bem assim a coordenação e supervisão dos programas de capacitação gerencial de pessoal civil executados pelas demais escolas de governo da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Comitê Gestor

Art. 7º Fica criado o Comitê Gestor da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, com as seguintes competências:

I - avaliar os relatórios anuais dos órgãos e entidades, verificando se foram observadas as diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal;

II - orientar os órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional na definição sobre a alocação de recursos para fins de capacitação de seus servidores;

III - promover a disseminação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal entre os dirigentes dos órgãos e das entidades, os titulares das unidades de recursos humanos, os responsáveis pela capacitação, os servidores públicos federais e suas entidades representativas; e

IV - zelar pela observância do disposto neste Decreto.

Parágrafo único. No exercício de suas competências, o Comitê Gestor deverá observar as orientações e diretrizes para implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, fixadas pela Câmara de Políticas de Gestão Pública, de que trata o [Decreto no 5.383, de 3 de março de 2005](#).

Art. 8º O Comitê Gestor da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal será composto por representantes dos seguintes órgãos e entidade do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, designados pelo Ministro de Estado:

I - Secretaria de Recursos Humanos, que o coordenará;

II - Secretaria de Gestão; e

III - ENAP.

Parágrafo único. Compete à Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão:

I - desenvolver mecanismos de incentivo à atuação de servidores dos órgãos e das entidades como facilitadores, instrutores e multiplicadores em ações de capacitação; e

II - prestar apoio técnico e administrativo e os meios necessários à execução dos trabalhos do Comitê Gestor.

Treinamento Regularmente Instituído

Art. 9º Considera-se treinamento regularmente instituído qualquer ação de capacitação contemplada no art. 2º, inciso III, deste Decreto.

Parágrafo único. Somente serão autorizados os afastamentos para treinamento regularmente instituído quando o horário do evento de capacitação inviabilizar o cumprimento da jornada semanal de trabalho do servidor, observados os seguintes prazos:

I - até vinte e quatro meses, para mestrado;

II - até quarenta e oito meses, para doutorado;

III - até doze meses, para pós-doutorado ou especialização; e

IV - até seis meses, para estágio.

Licença para Capacitação

Art. 10. Após cada quinquênio de efetivo exercício, o servidor poderá solicitar ao dirigente máximo do órgão ou da entidade onde se encontrar em exercício licença remunerada, por até três meses, para participar de ação de capacitação.

§ 1º A concessão da licença de que trata o **caput** fica condicionada ao planejamento interno da unidade organizacional, à oportunidade do afastamento e à relevância do curso para a instituição.

§ 2º A licença para capacitação poderá ser parcelada, não podendo a menor parcela ser inferior a trinta dias.

§ 3º O órgão ou a entidade poderá custear a inscrição do servidor em ações de capacitação durante a licença a que se refere o **caput** deste artigo.

§ 4º A licença para capacitação poderá ser utilizada integralmente para a elaboração de dissertação de mestrado ou tese de doutorado, cujo objeto seja compatível com o plano anual de capacitação da instituição.

Reserva de Recursos

Art. 11. Do total de recursos orçamentários aprovados e destinados à capacitação, os órgãos e as entidades devem reservar o percentual fixado a cada biênio pelo Comitê Gestor para atendimento aos públicos-alvo e a conteúdos prioritários, ficando o restante para atendimento das necessidades específicas.

Disposição Transitória

Art. 12. Os órgãos e entidades deverão priorizar, nos dois primeiros anos de vigência deste Decreto, a qualificação das unidades de recursos humanos, no intuito de instrumentalizá-las para a execução das ações de capacitação.

Vigência

Art. 13. Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Revogação

Art. 14. Fica revogado o [Decreto no 2.794, de 1o de outubro de 1998](#).
Brasília, 23 de fevereiro de 2006; 185º da Independência e 118º da República.

LUIZ INÁCIO LULA DA SILVA

Paulo Bernardo Silva

Este texto não substitui o publicado no DOU de 24.2.2006

Anexo 2 - Relatório Final - Implantação de Gestão por Competências Ministério da Educação



Consultora:

Sonia Goulart

**Dezembro - 2008
Brasília-DF**

Introdução

O projeto de Implantação da Gestão por Competências no Ministério da Educação, no âmbito da Secretaria Executiva, é coordenado internamente pela Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas (CGGP). Uma equipe de servidores qualificados no tema competências, por meio de oficina realizada pela Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, foi constituída para atuar na implantação e receber o repasse de metodologia da consultoria contratada.

A primeira etapa do projeto – *Diagnóstico de Levantamento de Informações Relevantes* – teve como objetivo a identificação de linhas de atuação da organização e das competências, demandadas no presente e previsíveis de forma detalhada para o período de 5 anos, e de forma sugestiva para o período de 5 a 10 anos.

A etapa de diagnóstico foi realizada por meio de entrevista estruturada com 17 gestores do MEC, ocupantes dos cargos de subsecretário, coordenador-geral e coordenador. O questionário foi elaborado pela consultoria, validado com a equipe do MEC e as entrevistas foram realizadas pela equipe interna.

Os principais aspectos considerados para a elaboração do questionário:

- as demandas percebidas por cargo/função na estrutura administrativa;
- as demandas percebidas em decorrência da missão e objetivos estratégicos, sem vinculação a posições na estrutura administrativa;
- desafios decorrentes de propósitos de mudança e inovação inseridos no planejamento estratégico, e/ou passíveis de serem apontados mediante reflexão.

Todas as definições do projeto de implantação tomaram como base a estrutura organizacional da Secretaria Executiva, conforme figura a seguir.

Figura 1. Organograma da Secretaria Executiva do Ministério da Educação, 2008.



1. Entrevistas

A primeira etapa da implantação da Gestão por Competências no Ministério da Educação consistiu em entrevistas realizadas no período de 03 a 13 de outubro de 2008, com os seguintes participantes:

1	Nome	Alex Camacho Castilho
	Função	Coordenador-Geral
	Área	Coordenação-Geral de Desenvolvimento - DTI

2	Nome	Antônio Leonel da Silva Cunha
	Função	Coordenador-Geral de Recursos Logísticos
	Área	CGRL/SAA

3	Nome	Cássia Camila
	Função	Coordenadora de Manutenção Predial e Serviços
	Área	Coordenação-Geral de Recursos Logísticos

4	Nome	Helionorma Brandão Vieira
	Função	Assessora
	Área	SPO/Gabinete

5	Nome	Iara Ferreira Pinheiro
	Função	Coordenadora de Contabilidade
	Área	SPO

6	Nome	José Luis Balalaica
	Função	Chefe de Gabinete
	Área	SE - Gabinete

7	Nome	José Eduardo Bueno de Oliveira
	Função	Diretor da DTI
	Área	Diretoria Tecnológica de Informação

8	Nome	Jurandir Ferreira de Almeida
	Função	Coordenador-Geral de Infra-Estrutura da Diretoria de Tecnologia da Informação
	Área	Infra-Estrutura

9	Nome	Luiz Augusto Lucinda
	Função	Coordenador-Geral
	Área	Coordenação Geral de Compras e Contratos

10	Nome	Nagib Abdanur Júnior
	Função	Coordenador-Geral de Planejamento da SPO (substituto)
	Área	SPO - Secretaria de Planejamento e Orçamento

11	Nome	Sílvia Luis Santos da Silva
	Função	Coordenador
	Área	SAA/Gabinete
12	Nome	Solange Maria Cavalcante Neves
	Função	Coordenadora Geral de Finanças
	Área	SPO - Secretaria de Planejamento e Orçamento
13	Nome	Damaris Orrú de Azevedo Aguiar
	Função	Coordenadora-Geral de Gestão de Pessoas (substituta)
	Área	SAA - CGGP
14	Nome	Espartaco Madureira Coelho
	Função	Subsecretário de Assuntos Administrativos
	Área	SAA - Subsecretaria de Assuntos Administrativos
15	Nome	Leo Kessel
	Função	Coordenador-Geral de Planejamento da SPO
	Área	SPO
16	Nome	Paulo Eduardo Nunes de Moura Rocha
	Função	Subsecretário de Planejamento e Orçamento
	Área	SPO
17	Nome	Luiz Eduardo Rodrigues Alves
	Função	Assessor
	Área	SE - Gabinete

As questões utilizadas para orientar a entrevista foram:

1. Qual é a missão do MEC?

De forma geral as respostas convergiram para o mesmo conceito: promover a educação no Brasil desenvolvendo políticas que visem à melhoria da qualidade do ensino em todos os níveis. Algumas respostas evidenciaram a noção dos entrevistados sobre a importância da educação para o desenvolvimento do país.

2. Qual é a missão da [área de trabalho do entrevistado]?

Todos os entrevistados demonstraram conhecer a missão de suas respectivas áreas de forma bastante técnica. A maioria das respostas foi dada de forma concisa, em apenas uma frase.

3. O que cabe à [área de trabalho do entrevistado] realizar, que a distingue das demais áreas do MEC?

De modo geral, os entrevistados demonstraram bastante clareza nas realizações que cabem às suas respectivas áreas, destacando inclusive algumas particularidades em relação às demais.

4. Como você percebe o futuro do MEC e da [área de trabalho do entrevistado]?

As respostas evidenciaram um bom grau de otimismo em relação à instituição. Apesar de algumas ressalvas, a maioria destacou o sucesso de trabalhos realizados e a confiança nos rumos e nos projetos futuros do MEC.

5. Quais são as suas principais atividades no exercício da gerência?

Esta foi a pergunta que obteve as respostas mais detalhadas pelos entrevistados. A maioria forneceu definições claras e objetivas de suas principais atividades.

6. Quais as principais competências que você necessita para desempenhar as suas atividades?

Da mesma maneira que as respostas da pergunta anterior, todos os entrevistados demonstraram clareza e objetividade sobre as competências que necessitam para desempenhar suas atividades. Dentre todas as respostas, a importância do conhecimento técnico foi o aspecto mais mencionado.

7. Olhando para o futuro, que competências você percebe que irá necessitar?

As competências mais citadas foram:

- Crescente formação técnica
- Disposição para aprender
- Gestão de contratos e de legislação relativa à área
- Conhecer sistemas que têm atualização sistemática e permanente
- Conseguir identificar funcionários para exercer as funções
- Competência técnica em métodos estatísticos; avaliação de indicadores
- Maior conhecimento de legislação, questões de controle e transparência, conhecimentos na área de tecnologia.

8. O que é entendido por competência, no MEC?

O entendimento do conceito de competência entre os entrevistados está ligado ao "fazer", à execução das tarefas, mas alguns demonstram ter perfeito entendimento do conceito.

- Ter os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das atividades sob sua responsabilidade
- Ter comprometimento e responsabilidade
- Saber resolver os problemas do dia-a-dia em conformidade com a legislação

9. Que competências um bom gestor deve possuir?

As competências relacionadas ao gestor são, em sua maior parte, relacionadas à execução de atividades. As principais respostas foram:

- Equilíbrio emocional
- Conhecimento técnico
- Saber manter-se atualizado
- Capacidade de se comunicar

- Exercer liderança
- Proatividade
- Viabilizar bons resultados
- Organização
- Capacidade de filtrar novos conhecimentos
- Capacidade de negociação
- Capacidade de resolução de problemas

10. E o bom líder, que competências deve possuir?

Apesar de alguns entrevistados terem repetido itens da questão anterior, as principais diferenças detectadas nas entrevistas referem-se a aspectos de motivação, mobilização e estímulo ao bom desempenho da equipe, tais como:

- Equilíbrio emocional
- Criatividade
- Foco em resultados
- Administração de prioridades
- Capacidade de delegar
- Capacidade de envolver e manter a equipe motivada e produtiva
- Capacidade de transmitir segurança e comprometimento
- Capacidade de ouvir, influenciar e tomar decisões
- Promoção da auto-estima e do aprendizado dos liderados
- Estímulo do trabalho em equipe

11. Considerando o corpo gerencial do MEC, que competências você entende que devam ser desenvolvidas?

Alguns entrevistados ressaltaram a importância de constantes treinamentos para o futuro da instituição. De modo geral as respostas mais citadas foram:

- Visão sistêmica
- Identificação de oportunidades
- Mapeamento de processos
- Gerenciamento de processos
- Gerenciamento de projetos
- Capacidade de planejamento
- Capacidade de liderança
- Competências gerenciais
- Capacidade de lidar com o cliente e os colegas (relacionamento interpessoal)

De uma forma geral todos os entrevistados entendem que os gestores do MEC precisam passar por um processo de formação e desenvolvimento de gestores, e que as competências a serem desenvolvidas são as indicadas nas entrevistas.

A íntegra das respostas dadas às questões da entrevista encontra-se no Anexo 1.

1.1 Competências identificadas nas entrevistas

A análise das entrevistas permitiu identificar uma série de competências que foram agrupadas em quatro categorias, sem a descrição metodológica:

- Competências Pessoais (Auto-conhecimento);
- Competências Interpessoais (Relacionamentos);
- Competências de Gestão (Estratégia e Resultados);
- Competências para o Negócio (Técnicas).

Competências identificadas nas entrevistas com os gestores Ministério da Educação – Secretaria Executiva	
Categorias	Competências
Competências Pessoais (Auto-conhecimento)	Responsabilidade
	Pró-atividade
	Empatia
	Comprometimento
	Ser propositivo
	Ser agregador
	Receptividade à mudança
	Disposição para aprender
	Ética no serviço público
	Equilíbrio (controle emocional)
	Ser determinado
	Ter vontade de fazer
	Aceitar contribuições (humildade)
	Autoridade pelo exemplo
	Ser honesto e confiável

Competências Interpessoais (relacionamentos)	Lidar com os terceirizados obtendo produtividade
	Representar a Subsecretaria quando houver designação do Subsecretário por meio de participação em comitês e fóruns internos e externos ao MEC
	Gestão de equipes e do desempenho da equipe
	Bom relacionamento com servidores e unidades
	Gestão de Pessoas
	Negociação
	Gestão de conflitos no trabalho
	Capacidade de solucionar problemas
	Legislação de pessoal na administração pública
	Flexibilidade no trato com as pessoas
	Capacidade de se comunicar (estabelecendo diálogo)
	Gestão compartilhada
	Relacionamento interpessoal

Competências de Gestão (Estratégia e Resultados)	Visão sistêmica do MEC e de suas secretarias e programas
	Planejar, implementar e acompanhar projetos
	Gerenciar projetos, definindo normas e padrões
	Trabalhar de forma articulada, com as demais coordenações, com a SAA, com todos os segmentos, sintonizada com a política da SAA como um todo.
	Lidar com as emergências
	Resolver com presteza e tempestividade as urgências e encaminhamento do MEC
	Gestão dos processos de trabalhos (incluindo análise e melhoria dos processos)
	Gestão de Contratos
	Gestão de resultados (viabilizar resultados)
	Leitura de cenários
	Capacidade de articulação
	Organização das atividades da área
	Política Organizacional: Reconhecer os principais stakeholders da organização e compreender seus interesses e suas necessidades em relação à TI
	Planejamento Estratégico: Compreender as relações entre as estratégias de TI e de negócios e compatibilizar a estratégia de TI com as necessidades atuais e futuras dos processos de negócio
	Processos de Negócio: Identificar oportunidades de aplicação da TI para implementar novos processos de negócio ou melhorar os já existentes
	Consciência Tecnológica: Conhecer as soluções de TI disponíveis na organização e a infra-estrutura de hardware e software que lhes dá suporte
	Características Pessoais: Manter ações e decisões objetivas e produtivas, a despeito das pressões decorrentes do alto volume de demandas relacionadas à TI
	Relacionamento: Compreender as percepções dos clientes sobre a TI e preocupar-se em traduzir discursos técnicos em termos inteligíveis para tais clientes
	Alocação de Recursos: Como estão alocados os recursos humanos e financeiros para TI na organização
	Gerenciamento de Projetos: Como definir, iniciar, gerenciar e executar projetos de TI
	Métodos e Processos: Quais são os diferentes métodos, ferramentas e técnicas existentes para o desenvolvimento de sistemas
	Contratação de Terceirizados: Capacidade de analisar o mercado de TI e elaborar uma estratégia de contratação alinhada à estratégia da organização
	Histórico dos processos de negócio: Quais são os modelos de negócio da organização e até que ponto seus processos são efetivos
	Visão sistêmica: Quais são os processos de negócio da organização e como eles se relacionam
	Identificação de oportunidades: Identificar riscos e oportunidades dos processos de negócio e sugerir estratégias de mudança adequadas
	Avaliação do impacto da TI: Identificar o impacto do uso da TI sobre os modelos e processos de negócio da organização
	Gestão de mudanças: Capacidade de aplicar a TI na integração de processos de negócio, clientes e fornecedores da organização

Competências para o Negócio (Competências Técnicas)	Planejar e gerir os projetos de desenvolvimento e manutenção de sistemas
	Coordenar a prospecção de novas tecnologias de informação no âmbito do Ministério
	Dar suporte tecnológico a execução das Políticas Públicas de Educação
	Planejar e implementar estratégias de soluções de tecnologia da informação, de acordo com as diretrizes definidas pelo Ministério
	Gerir os recursos financeiros do MEC visando à qualidade do investimento público federal na educação
	Coordenar as ações de.... (comunicação... de capacitação.... de logística..... de compras..... et.c) das secretarias finalísticas, com vista a uma efetiva implantação das políticas de educação.
	Planejar, sistematizar, fiscalizar recursos logísticos, atendendo as demandas do MEC, obedecendo diretrizes do governo
	gerir pessoas, atendendo as demandas dos servidores do MEC e das entidades vinculadas ao MEC
	Coordenar, assessorar processos de compras em todo o MEC.
	Interagir com órgãos de controle, atendendo o aparato jurídico que se refere à Subsecretaria de Assuntos Administrativos.
	Administrar a terceirização de serviços, como transportes, limpeza, segurança.
	Coordenar a utilização de telefonia, infra-estrutura tecnológica e Internet no MEC
	Trabalhar o corpo técnico do Ministério (capacitar, fornecer assistência médica, benefícios) Compôr um corpo técnico no MEC com condições de trabalho.
	Planejar harmonicamente os recursos por meio do orçamento, verificar se sua aplicação está correta. Registro/análise contábil.
	definimos a política orçamentária e financeira a fim de atender as prioridades e somos responsáveis pela alocação de recursos.
	Redigir relatórios técnicos e gerenciais
	Conhecimento técnico de análise de sistemas
	Informática (Word, Excel, Power Point, Visio)
	Legislação de sua área
	Conhecer e operar os sistemas estruturadores (Comprasnet, SIASG, SIAFI, SIAPE, SIMEC, SIGPLAN, SIDOC)

Das competências apontadas nas entrevistas foram selecionadas, pela equipe MEC e consultoria, 17 competências gerenciais gerais, que serão descritas e levadas para as reuniões de validação com os gestores da Secretaria Executiva, na terceira etapa do projeto, que será realizada na semana de 17 a 21 de novembro de 2008.

As competências, denominadas em primeira versão, como indicado abaixo, serão descritas, nomeadas e encaminhadas para a validação:

1. ORIENTAÇÃO A RESULTADOS
2. GESTÃO DA MUDANÇA
3. GESTÃO DE PESSOAS
4. LEGISLAÇÃO

5. PLANEJAMENTO
6. GESTÃO DE CONFLITOS
7. ARTICULAÇÃO
8. VISÃO SISTÊMICA
9. REPRESENTAÇÃO INSTITUCIONAL
10. COMUNICAÇÃO
11. ORIENTAÇÃO PARA O SERVIÇO PÚBLICO
12. RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS
13. GESTÃO DE DESEMPENHO DA EQUIPE
14. NEGOCIAÇÃO
15. GESTÃO PARTICIPATIVA
16. GESTÃO DE PROJETOS
17. GESTÃO DOS PROCESSOS DE TRABALHO

2. Análise documental

A segunda etapa do projeto de implantação da Gestão por Competências, no âmbito da Secretaria Executiva do Ministério da Educação (MEC), consistiu na análise dos documentos do MEC, para identificação de competências gerenciais.

Os documentos analisados, pela equipe do projeto (MEC e Consultoria) foram:

- Decreto Nº 6.320, de 20 de dezembro de 2007 – Estrutura Regimental e Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas do Ministério da Educação.
- Portaria nº 1.891, de 29 de novembro de 2006 – Regimento Interno da Subsecretaria de Planejamento e Orçamento (SPO).
- Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE).
- Relatórios de Resultados do Planejamento Tático - Operacional da Subsecretaria de Assuntos Administrativos (SAA) – Ciclos de planejamento Fevereiro e Dezembro de 2006.
- Diretrizes estratégicas para a SAA.

A equipe do MEC, constituída formalmente para a implantação desse projeto, é composta pelos seguintes servidores:

- Carolina Angélica Moreira Sanchez - SAA
- Cristiane Gonzaga Chaves - SAA
- Cynthia Fernandes Ramos - SPO
- Sierra Jane Gonçalves - DTI
- Rilza M.S.Marra - SPO
- Luana Moreira de Oliveira - CGGP
- Claudio Henrique Bechara - CGGP

- Ana Estrela - SE
- Juliana Sousa - CGGP
- Cristiana Amaral - CGGP

As competências identificadas na análise documental realizada estão discriminadas abaixo.

Competências Institucionais Identificadas na Análise Documental
Secretaria Executiva do Ministério da Educação
2008

Secretaria Executiva - SE

Competências Institucionais

- Capacidade de assistir ao Ministro de Estado na supervisão e coordenação das atividades das Secretarias integrantes da estrutura do Ministério e das entidades a ele vinculadas.
- Capacidade de supervisionar e coordenar as atividades de organização e modernização administrativa, bem como as relacionadas aos Sistemas Federais de Planejamento e de Orçamento, de Administração dos Recursos de Informação e Informática, de Administração de Pessoal Civil, de Serviços Gerais, de Administração financeira e de Contabilidade, no âmbito do Ministério.
- Capacidade de auxiliar o Ministro de Estado na definição de diretrizes e na implementação das ações da área de competência do Ministério, com base em uma visão sistêmica da educação brasileira.
- Capacidade de gerir o sistema de informações do Ministério de fácil acesso a usuários, versando sobre informações e indicadores de gestão e de desempenho.

Competências Gerenciais

- Prestar informações ao Gabinete do Ministro informações relacionadas à educação, de modo acurado, atualizando-as periodicamente;
- Propor articulações e contatos institucionais de interesse da Secretaria Executiva e do Ministério, reportando-os ao GM;
- Encaminhar os programas e projetos das secretarias e entidades do Ministério, auxiliando-as para a consecução de seus objetivos institucionais;
- Acompanhar atividades de intercâmbio e de cooperação técnica do Ministério, encaminhando-as às áreas correspondentes;
- Organizar tempestivamente grupos de trabalho, comissões, seminários e reuniões de interesse da Secretaria Executiva e do Ministério;
- Acompanhar o processo legislativo de normas que versam sobre a educação, encaminhando os seus desdobramentos às áreas correspondentes;
- Acompanhar o processo orçamentário do Ministério, encaminhando os

- seus desdobramentos às áreas correspondentes;
- Proceder ao exame prévio de processos e demais documentos submetidos à consideração da Secretaria Executiva, encaminhando-os às áreas pertinentes
- Elaborar pareceres, notas técnicas e demais documentos sobre assuntos relacionados à educação, encaminhando às áreas necessárias;
- Fornecer informações e indicadores de gestão e de desempenho para o sistema de informações do Ministério.

Subsecretaria de Assuntos Administrativos - SAA

Competências Institucionais - Gabinete

- Capacidade de organizar fluxos e rotinas com foco na excelência do atendimento interno e externo
- Capacidade de estabelecer uma gestão moderna, eficaz e eficiente
- Capacidade de prover as unidades administrativas do Ministério de recursos humanos, logísticos e procedimentos de aquisições e contratos de forma a garantir a execução de suas ações
- Capacidade de estabelecer diretrizes político-administrativas de integração das unidades do Ministério no que diz respeito à gestão de pessoas, recursos logísticos e contratações
- Capacidade de representar o Ministério em assuntos relativos à gestão de pessoas, recursos logísticos, aquisições e contratos junto ao Governo Federal e outros segmentos da sociedade
- Capacidade de assessorar a Secretaria Executiva nas áreas de gestão de pessoas, recursos logísticos e compras e contratos
- Capacidade de coordenar e orientar políticas administrativas, no âmbito do Ministério
- Capacidade de analisar e propor melhorias de processos com base em indicadores
- Capacidade de planejar, coordenar e supervisionar a execução das atividades de organização e modernização administrativa, no âmbito do Ministério
- Capacidade de informar e orientar os órgãos do Ministério quanto ao cumprimento das normas administrativas
- Capacidade de assessorar os dirigentes e gestores em matéria de planejamento, gerenciamento e organização de suas respectivas atividades e processos de trabalho
- Capacidade de administrar os processos de comunicação interna

Competências Gerenciais - Gabinete

- Propor melhorias no fluxo de processos e procedimentos administrativos;
- Atender com tempestividade e efetividade o público interno e externo;
- Monitorar a qualidade dos serviços prestados pela SAA às unidades e servidores;
- Ter iniciativa para a resolução de problemas;
- Estabelecer redes de relacionamento com outros órgãos da Administração Pública integrando ações e esforços;

- Gerenciar conflitos buscando transformar situações adversas em oportunidades de melhoria;
- Comunicar-se de forma clara, efetiva e tempestiva no âmbito interno do Ministério.

Coordenação-Geral de Compras e Contratos - CGCC

Competências Institucionais

- Capacidade de gerenciar recursos financeiros da SAA com vistas à manutenção das unidades do Ministério
- Capacidade de realizar procedimentos licitatórios com transparência, economicidade, eficiência e eficácia, com vistas à melhoria na aquisição de bens e serviços
- Capacidade de gerir sistemas de contratos

Competências Gerenciais

- Aplicar com efetividades os recursos orçamentário-financeiros da SAA
- Gerenciar os certames licitatórios conforme legislação pertinente;
- Monitorar e avaliar a qualidade das fases da execução dos contratos.

Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas - CGGP

Competências Institucionais

- Capacidade de criar fluxos e rotinas eficazes e efetivos que tragam excelência no atendimento
- Capacidade de prover as unidades do Ministério de quadros qualificados para o pleno desenvolvimento das metas e objetivos do Ministério
- Capacidade viabilizar programas que promovam o bem-estar biopsicossocial dos servidores no ambiente de trabalho nos aspectos preventivo e curativo
- Capacidade de integrar as unidades do Ministério em relação à gestão de pessoas
- Capacidade de gerir os processos de criação, disseminação e armazenamento de conhecimento no âmbito do Ministério, em conformidade com a política de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Federal

Competências Gerenciais

- Orientar a aplicação da legislação de pessoal com vistas à disseminação para suas unidades e órgãos vinculados ao MEC;
- Planejar e implementar programas de desenvolvimento para os servidores em consonância com as metas e objetivos do Ministério;
- Planejar e implementar ações visando o bem-estar biopsicossocial dos servidores no ambiente de trabalho;
- Gerir processos e informações de administração de pessoas em conformidade com a legislação;
- Alocar pessoas adequando suas competências às atividades desempenhadas;

- Sistematizar e monitorar informações referentes à força de trabalho;
- Propor melhorias nos processos relativos à gestão de pessoas;
- Organizar fluxos de rotinas com foco na excelência do atendimento interno e externo.

Coordenação-Geral de Recursos Logísticos - CGRL

Competências Institucionais

- Capacidade de manter e conservar a massa documental do Ministério
- Capacidade de administrar bem o patrimônio do Ministério
- Capacidade de administrar os bens de consumo do Ministério
- Capacidade de gerir os serviços de transporte do Ministério
- Capacidade de gerir a segurança no âmbito do Ministério

Subsecretaria de Planejamento e Orçamento - SPO

Competências Institucionais

- Capacidade de planejar, coordenar e supervisionar a execução das atividades relacionadas aos Sistemas Federais de Planejamento e de Orçamento, de Administração Financeira e de Contabilidade no âmbito do MEC;
- Capacidade de informar e orientar as unidades e as entidades vinculadas do MEC quanto ao cumprimento das normas vigentes;
- Capacidade de coordenar a elaboração e a consolidação dos planos e programas anuais e plurianuais do MEC e submetê-los a decisão superior;
- Capacidade de monitorar e avaliar as metas e os resultados da execução dos planos e programas anuais e plurianuais do MEC;
- Capacidade de desenvolver, coordenar e avaliar as atividades de execução orçamentária, financeira e contábil, no âmbito do MEC;
- Capacidade de realizar tomada de contas dos ordenadores de despesa e demais responsáveis por bens e valores públicos.

Competências Gerenciais - Subsecretário de Planejamento e Orçamento

- Planejar a execução das atividades relacionadas aos Sistemas Federais de Planejamento e de Orçamento, de Administração Financeira e de Contabilidade, no âmbito do Ministério;
- Coordenar a elaboração e a consolidação dos planos e programas anuais e plurianuais do Ministério e submetê-los à decisão superior;
- Monitorar e avaliar as metas e os resultados da execução dos planos e programas anuais e plurianuais, em articulação com as demais Secretarias, autarquias, empresas públicas e fundações vinculadas ao Ministério;
- Analisar a tomada de contas dos ordenadores de despesa e demais responsáveis por bens e valores públicos e de todo aquele que der causa e perda, extravio ou outra irregularidade que resulte em dano ao erário.

Coordenação-Geral de Planejamento - CGP

Competências Institucionais

- Capacidade de assegurar que as prioridades do MEC sejam determinantes para a definição de programas e ações;
- Capacidade de planejar, orientar, coordenar e acompanhar as atividades relativas ao desenvolvimento de planos, programas e projetos do MEC em consonância com as normas do Sistema Federal de Planejamento e Orçamento;
- Capacidade de estabelecer diretrizes, métodos e procedimentos específicos à elaboração e implementação de programas sob responsabilidade do MEC;
- Capacidade de participar do processo de elaboração da proposta orçamentária do Ministério, em parceria com a Coordenação-Geral de Orçamento;
- Capacidade de coordenar a geração de informações gerenciais de planejamento, monitoramento e avaliação de programas e ações finalísticas do Ministério.

Competências Gerenciais

- Determinar que a definição de programas e ações estejam em conformidade com as prioridades do Ministério;
- Planejar, orientar e monitorar as atividades relativas ao desenvolvimento de planos, programas e projetos do Ministério, em consonância com as normas emanadas pelo órgão central do Sistema Federal de Planejamento e Orçamento;
- Participar do processo de elaboração da proposta orçamentária do Ministério, em parceria com a Coordenação-Geral de Orçamento;
- Coordenar a geração de informações gerenciais de planejamento, monitoramento e avaliação de programas e ações finalísticas do Ministério;
- Coordenar ações junto ao órgão central do Sistema Federal de Planejamento, com vistas ao aperfeiçoamento do processo de planejamento do Ministério;
- Coordenar a realização de estudos técnicos sobre o planejamento do Ministério e identificar possibilidades de aprimoramentos na concepção e execução dos planos, programas e ações;
- Colaborar com as demais Coordenações-Gerais da Subsecretaria em atividades voltadas para a produção de informações gerenciais agregadas sobre desempenho de programas e ações;
- Elaborar notas técnicas, sob demanda do Subsecretário, relacionadas às questões de planejamento;
- Subsidiar a elaboração do relatório de gestão da Subsecretaria de Planejamento e Orçamento;
- Produzir relatórios sobre a elaboração e execução do Plano Plurianual, de forma a orientar decisões das unidades do Ministério e de suas entidades vinculadas, bem como para responder a demandas de outros órgãos.

Coordenação-Geral de Orçamento - CGO

Competências Institucionais

- Capacidade de planejar, orientar, coordenar e acompanhar as atividades relativas ao processo orçamentário do MEC em consonância com as normas do Sistema Federal de Planejamento e Orçamento;
- Capacidade de consolidar a proposta orçamentária anual dos órgãos e unidades do MEC;
- Capacidade de coordenar e supervisionar a elaboração da programação orçamentária do MEC;
- Capacidade de assegurar o cumprimento das disposições orçamentárias estabelecidas na LDO, LOA, decretos, instruções normativas, portarias e demais instrumentos legais que regem o orçamento anual
- Capacidade de coordenar a geração de informações gerenciais relativas ao orçamento do Ministério
- Capacidade de fornecer orientações e suporte técnico às unidades orçamentárias do Ministério com vistas ao contínuo aprimoramento do processo orçamentário.

Competências Gerenciais

- Planejar, orientar e monitorar as atividades relativas ao processo orçamentário do Ministério da Educação, em consonância com as normas emanadas pelo órgão central do Sistema Federal de Planejamento e Orçamento;
- Consolidar a proposta orçamentária anual das unidades do Ministério e de suas entidades vinculadas;
- Coordenar e supervisionar a elaboração da programação orçamentária do Ministério;
- Cumprir as disposições orçamentárias estabelecidas na Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO), Lei do Orçamento Anual (LOA), decretos, instruções normativas, portarias e demais instrumentos legais que regem o orçamento anual;
- Coordenar a geração de informações gerenciais relativas ao orçamento do Ministério da Educação;
- Subsidiar a elaboração do relatório de gestão da Subsecretaria de Planejamento e Orçamento;
- Fornecer orientações e suporte técnico às unidades orçamentárias do Ministério com vistas ao contínuo aprimoramento do processo orçamentário e de interpretação da legislação vigente sobre o assunto;
- Participar de reuniões com órgãos centrais do Sistema Federal de Planejamento e Orçamento para a obtenção de créditos orçamentários para o financiamento dos programas e ações do Ministério;
- Subsidiar a elaboração do relatório de gestão da Subsecretaria de Planejamento e Orçamento;
- Elaborar Notas Técnicas, sob demanda do subsecretário, relacionadas a questões de natureza orçamentária;

- Colaborar com as demais Coordenações–Gerais da Subsecretaria em atividades voltadas para a produção de informações gerenciais agregadas sobre desempenho da administração orçamentária.

Coordenação-Geral de Finanças - CGF

Competências Institucionais

- Capacidade de coordenar ações junto ao órgão central do Sistema Federal de Administração Financeira, com vistas à obtenção dos recursos financeiros necessários à execução da programação financeira
- Capacidade de manter sistema de custos que permita a avaliação e o acompanhamento da gestão orçamentária, financeira e patrimonial
- Capacidade de coordenar a geração de informações gerenciais relativas à administração financeira e contábil do Ministério
- Capacidade de coordenar, no âmbito da Subsecretaria de Planejamento o Orçamento, as ações referentes à captação de recursos financeiros obtidos junto a organismos multilaterais
- Capacidade de acompanhar as obrigações do Ministério no âmbito dos acordos firmados pelo Brasil com organismos internacionais
- Capacidade de coordenar a elaboração da proposta orçamentária anual da dívida para envio à Coordenação-Geral de Orçamento para inclusão na LOA
- Capacidade de assessorar o subsecretário na gestão do Fundo Educacional do MERCOSUL – FEM e das contribuições a organismos internacionais, efetuadas pelas unidades da Administração Direta do Ministério
- Capacidade de fornecer informações financeiras aos gerentes de projetos do Ministério, auxiliando-os na tomada de decisões relativas ao futuro dos projetos.

Competências Gerenciais

- Coordenar e avaliar as atividades relacionadas aos Sistemas Federais de Administração Financeira e Contabilidade no âmbito do Ministério da Educação;
- Coordenar ações junto ao órgão central do Sistema Federal de Administração Financeira, com vistas à obtenção dos recursos financeiros necessários à execução da programação financeira;
- Propor ao órgão central do Sistema Federal de Administração Financeira a programação financeira do Ministério da Educação;
- Manter o registro atualizado de normas, regulamentos e atos que disciplinam as atividades de sua área de competência;
- Consolidar as instruções oriundas dos órgãos do Ministério e compatibilizar a aplicação com as normas vigentes;
- Manter sistema de custos que permita a avaliação e o acompanhamento da gestão orçamentária, financeira e patrimonial;
- Coordenar a geração de informações gerenciais relativas à administração financeira e contábil do Ministério da Educação;
- Subsidiar a elaboração do relatório de gestão da Subsecretaria de Planejamento e Orçamento;

- Elaborar Notas Técnicas, sob demanda do subsecretário, relacionadas a questões de natureza financeira e contábil;
- Colaborar com as demais Coordenações-Gerais da Subsecretaria em atividades voltadas para a produção de informações gerenciais agregadas sobre desempenho da administração financeira e contábil.

Diretoria de Tecnologia da Informação – DTI

Competências Institucionais - Gabinete

- Capacidade de coordenar e supervisionar a elaboração, execução e avaliação das ações relativas ao Plano Diretor de Tecnologia da Informação, no âmbito do MEC;
- Capacidade de coordenar, supervisionar, orientar, acompanhar e avaliar a elaboração e execução dos planos, programas, projetos e contratações estratégias de tecnologia da informação e comunicação do MEC;
- Capacidade de representar institucionalmente o MEC em assuntos de tecnologia da informação e comunicação;
- Capacidade de assessorar o Comitê de Informação e Informática - COMINF/MEC, oferecendo o apoio técnico e operacional necessário ao seu adequado funcionamento;
- Capacidade de alinhar o Ministério com as políticas do governo federal para a tecnologia da informação;
- Capacidade de prover as unidades do MEC de soluções em TIC que agilizem a tomada de decisão;
- Capacidade de disseminar políticas integradas para o uso de recursos tecnológicos, no âmbito do MEC;

Coordenação-Geral de Desenvolvimento - CGD

Competências Institucionais

- Capacidade de estabelecer e coordenar a execução da política de segurança da informação, no âmbito do MEC;
- Capacidade de definir e adotar metodologia de desenvolvimento de sistemas e coordenar a prospecção de novas tecnologias de informação e comunicação, no âmbito do MEC.

Coordenação-Geral de Infra-estrutura - CGI

Competências Institucionais

- Capacidade de planejar, coordenar, gerir e supervisionar os projetos comunicação de voz e dados, rede elétrica estabilizada, rede local com e sem fio, infra-estrutura computacional, serviços de atendimento de informática.

3. Validação das competências gerenciais

As competências gerenciais foram validadas em reuniões presenciais, realizadas nos dias 20 e 21 de novembro de 2008. Durante as reuniões foram realizadas palestras, pela consultoria, sobre o modelo de competências do MEC, suas fases e objetivos do mapeamento. Constatou-se que a palestra foi de grande auxílio para a validação das competências. As equipes da CGGP, CGCC e CGRL compareceram às reuniões e validaram presencialmente as competências gerenciais gerais e específicas, que ficaram consistentes com a metodologia de descrição de competências adotada.

As equipes da SE – Gabinete, SAA – Gabinete, DTI e SPO validaram as competências por meio de questionários, sem a palestra de esclarecimento sobre o modelo. Constatou-se que essas equipes tiveram dificuldades na validação, embora pudessem esclarecer dúvidas com os representantes de sua unidade.

Dentre as competências apresentadas para validação, as escolhidas para integrar a avaliação de competências gerenciais da SE foram:

Competências gerenciais gerais:

1. **ORIENTAÇÃO A RESULTADOS** - Capacidade de concretizar os objetivos propostos para a sua área de atuação, quantitativa e qualitativamente, nos prazos requeridos, a partir dos recursos disponíveis, sendo proativo perante as dificuldades.
2. **PLANEJAMENTO** - Capacidade de definir objetivos, estratégias, metas e resultados para sua área de atuação, gerenciando e monitorando sua implementação efetiva, considerando as diretrizes gerais do ministério e o impacto de suas decisões.
3. **RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS** - Capacidade de identificar e resolver problemas, apresentando soluções tempestivas e efetivas às demandas.
4. **GESTÃO DE PESSOAS** - Capacidade e disposição para liderar, identificar talentos e apoiar as ações de desenvolvimento da equipe, mediante a análise contínua do nível de competência de cada colaborador, estimulando a cooperação, interação e participação nas decisões.
5. **ORIENTAÇÃO PARA O SERVIÇO PÚBLICO** - Capacidade de orientar a sua atividade e de sua equipe, respeitando os valores éticos e os princípios da administração pública, para a prestação de um serviço de qualidade.
6. **GESTÃO DOS PROCESSOS DE TRABALHO** - Capacidade de analisar periodicamente os processos de trabalho de sua área de atuação, propor e implementar ações de melhoria nos fluxos e na execução das atividades.

7. **CONSTRUÇÃO DE PARCERIAS** - Capacidade de estabelecer, manter e aperfeiçoar parcerias com áreas internas e externas ao MEC, para atuar de forma coordenada e cooperativa, visando a qualidade na prestação do serviço e a racionalização do recurso público.
8. **NEGOCIAÇÃO** - Capacidade de estabelecer acordos e consensos com pessoas e grupos, buscando pontos de concordância para chegar a decisões que conciliem os interesses do MEC e das partes envolvidas.

Competências gerenciais específicas:

Cada área definiu duas competências gerenciais específicas (competências gerenciais específicas 1 e 2), relacionadas às atribuições essenciais da área e considerou-se que a competência específica sobre aplicação de conhecimentos de legislação é uma competência gerencial específica que deve ser apresentada por todas as funções de chefia da SE (competência gerencial específica 3).

Competência gerencial específica 3: Legislação (competência comum a todas as áreas da SE).

Capacidade de dominar e aplicar efetivamente os conhecimentos de legislação pertinentes à sua área de atuação.

SE Gabinete

Competência gerencial específica 1: Capacidade de definir e coordenar as atividades de gestão do MEC.

Competência gerencial específica 2: Capacidade de prestar assistência aos estudantes, às escolas e aos entes federados quanto à implementação das políticas educacionais do MEC.

SAA Gabinete

Competência gerencial específica 1: Capacidade de organizar e monitorar fluxos e rotinas internos visando à efetividade no atendimento.

Competência gerencial específica 2: Capacidade de executar as diretrizes do MEC utilizando instrumentos eficazes e eficientes de gestão.

SAA / CGGP

Competência gerencial específica 1: Capacidade de operar os sistemas atinentes à administração de pessoal, disponibilizados pela administração pública federal, e utilizar suas informações gerenciais para a tomada de decisão.

Competência gerencial específica 2: Capacidade de elaborar, executar e avaliar ações inerentes à gestão dos processos de trabalho da CGGP, no âmbito de sua área de atuação.

SAA / CGCC

Competência gerencial específica 1: Capacidade de operar o Sistema de Serviços Gerais do Governo Federal, no âmbito de sua área de atuação.

Competência gerencial específica 2: Capacidade de instruir processos de aquisição de produtos e serviços para o MEC.

SAA / CGRL

Competência gerencial específica 1: Capacidade de elaborar projeto básico e termo de referência para aquisição de bens e serviços, no âmbito do MEC, vinculados à sua área de atuação.

Competência gerencial específica 2: Capacidade de acompanhar e fiscalizar os contratos de bens e serviços vigentes no MEC, no âmbito de sua área de atuação.

DTI

Competência gerencial específica 1: Capacidade de coordenar, acompanhar e avaliar a elaboração e execução dos projetos e contratações estratégicas de tecnologia da informação.

Competência gerencial específica 2: Capacidade de prover as unidades do MEC de soluções em TI que agilizem a tomada de decisão dos gestores, disseminando políticas integradas para o uso de recursos tecnológicos.

SPO – Gabinete

Não definiram competências técnicas 1 e 2, somente mapeada a competência gerencial específica 3 – Legislação.

SPO – CGF

Competência gerencial específica 1: Capacidade de realizar tomada de contas.

Competência gerencial específica 2: Capacidade de executar suas atividades utilizando com pertinência e propriedade a legislação referente à execução financeira pública.

SPO – CGO

Competência gerencial específica 1: Capacidade de elaborar e executar o orçamento do MEC.

Competência gerencial específica 2: Capacidade de executar suas atividades utilizando com pertinência e propriedade a legislação referente ao orçamento público.

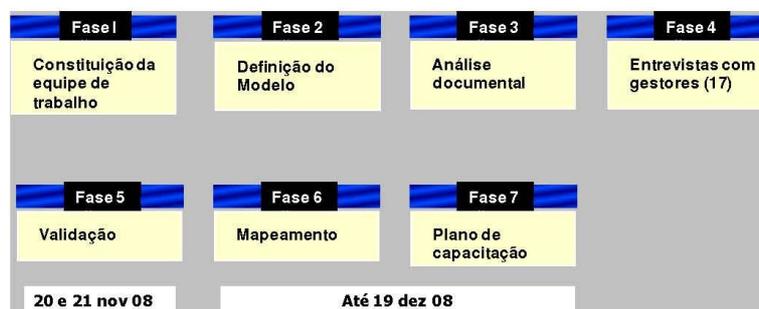
SPO – CGP

Competência gerencial específica 1: Capacidade de executar e avaliar os programas e as ações do PPA, concernentes ao MEC.

Competência gerencial específica 2: Capacidade de conduzir estudos e pesquisas para subsidiar a definição de políticas públicas do educação.

4 Fases do mapeamento de competências da Secretaria Executiva do MEC

Figura 2 – Fases do mapeamento de competências da Secretaria Executiva



5 Modelo de competências do MEC

O modelo de competências da Secretaria Executiva do MEC, representado na Figura 3 a seguir, é composto de 8 competências gerenciais gerais, comuns a todos os ocupantes de função de chefia nas unidades da Secretaria Executiva, e 3 competências gerenciais específicas por área de atuação.

As fontes da avaliação são: auto-avaliação e avaliação da chefia imediata.

Figura 3 – Modelo de Competências Secretaria Executiva MEC



6 Avaliação das competências

No período de 08 a 19 de dezembro foram realizadas as avaliações das competências definidas. Para essa avaliação foram utilizados formulários, enviados a cada avaliado e cada avaliador. O resultado das avaliações foi devolvido a cada ocupante de chefia avaliado, com um relatório de perfil, composto pela média das notas de auto-avaliação e da chefia imediata.

Os relatórios de perfil estão apresentados ao final do presente relatório.

7 Plano de capacitação

As competências avaliadas foram reunidas em relatório de prioridade de capacitação, por competência, incluindo todos os avaliados. As competências foram classificadas em quatro prioridades:

Prioridade alta - Nota até 3,5

Prioridade média - Nota 4

Prioridade baixa - Nota 4,5

Sem necessidade de capacitação na competência indicada – Nota 5

Os relatórios de prioridades de capacitação encontram-se ao final do presente relatório.

8 Trilhas de capacitação

Foram elaboradas planilhas de indicações de cursos presenciais e a distância, em diversas instituições de ensino públicas e privadas, com o objetivo de auxiliar a identificação de alternativas de capacitação para os servidores com prioridade de capacitação alta e média.

As trilhas de capacitação encontram-se ao final do presente relatório.

Brasília, 19 de dezembro de 2008.

Sonia Goulart

Consultora



Universidade de Brasília
Departamento de Administração
Programa de Pós-Graduação em Administração

Brasília (DF), de de 2012.

Sr(a). Servidor(a),

Cumprimentando-o (a) cordialmente, gostaria de apresentar-me e expor a seguir a pesquisa que venho realizando no âmbito desta Pasta.

Meu nome é Cristiana Alves do Amaral, Administradora, lotada na Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas, aluna do Curso de Mestrado Profissional em Administração das UnB, onde estou conduzindo a pesquisa sobre a **GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO À LUZ DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS**.

O foco da pesquisa é oferecer ao MEC subsídios para dar continuidade ao andamento de implantação do modelo de gestão por competências no MEC sem o risco de incorrer em falhas ou procedimentos inadvertidos que possam ter ocorrido em outro momento.

A metodologia adotada será a realização de entrevistas individuais com os principais envolvidos no processo de implantação do modelo no MEC. As entrevistas serão gravadas em áudio e utilizadas para fins estritamente acadêmicos, sendo respeitadas todas as solicitações de sigilo de informações. A análise do trabalho não nomeará individualmente as fontes de informações.

Os resultados desta pesquisa poderão auxiliar a organização a aprimorar sua gestão de pessoas e promover o desenvolvimento profissional de seus servidores. Por isso, sua participação é muito importante.

Esperando ter esclarecido a contento a minha solicitação, fico no aguardo de uma resposta para agendamento da entrevista.

Agradeço antecipadamente a sua participação colocando-me à disposição, pelos telefones (61) 92927982 ou pelo e-mail cristiana.amaral@mec.gov.br, para qualquer esclarecimento que se fizer necessário.

Atenciosamente,

Cristiana Alves do Amaral
Mestranda
Mestrado Profissional em Administração
Universidade de Brasília



Universidade de Brasília
Departamento de Administração
Programa de Pós-Graduação em Administração

O presente roteiro é uma ferramenta de auxílio à pesquisa para a coleta de dados da Dissertação de conclusão do Curso de Mestrado Profissional em Administração da Mestranda Cristiana Alves do Amaral, sob a orientação do Professor Doutor Antônio Isidro da Silva Filho.

As informações coletadas através deste instrumento serão utilizadas em caráter estritamente acadêmico. A solicitação de sigilo das informações prestadas será respeitada.

A sua contribuição tem grande valor para este trabalho e para o Ministério da Educação.

ROTEIRO DE ENTREVISTA RESPONSÁVEIS PELAS COORDENAÇÕES

COORDENAÇÃO GERAL DE GESTÃO DE PESSOAS
CENTRO DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO

APRESENTAÇÃO:

Apresentar-me,

Apresentar o título e o teor (objetivos) da pesquisa: AVALIAÇÃO DA IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO.

Não esquecer de solicitar que a entrevista seja gravada e mencionar que os nomes dos entrevistados não serão relacionados ao teor das entrevistas, o preenchimento da ficha de cada entrevistado é para controle do uso do instrumento de entrevista da pesquisadora/mestranda.

Pode sentir-se livre para interromper ou manifestar-se caso não tenha entendido o que dizer/o que foi perguntado.

Pode mencionar sua experiência no projeto

1. Qual seu conhecimento quanto à implantação do modelo de gestão por competências no MEC?
2. Como identifica (identificou) a postura do MEC ao dar início ao processo para a adequação do Ministério às novas diretrizes normativas e consequente implantação da gestão por competências?
3. Quais elementos externos ao MEC induzem/induziram à adoção do modelo?
4. Quais elementos internos ao MEC induzem/induziram à adoção do modelo?
5. Identifica avanços e experiências considerados bem sucedidos após a implantação? Quais
6. Sabe quais experiências, relacionadas à implantação, não foram bem sucedidas?
7. Identificou dificuldades no processo de implantação? Quais?
8. Consegue identificar/visualizar diferenças entre as práticas de Gestão de Pessoas atualmente/usualmente adotadas das indicadas pela Gestão por Competências?
9. Durante o processo, como percebeu a postura dos gestores percebida?
10. A gestão por competências possui como prerrogativa a integração das áreas de gestão de pessoas, atuando juntas com base nas competências. Quais são as suas perspectivas sobre o uso da Gestão por Competências nas seguintes áreas:
 - Capacitação
 - Recrutamento e Seleção
 - Lotação e Movimentação
 - Progressão Funcional
 - Avaliação de Desempenho
11. Identifica resultados da implantação do modelo de gestão por competências em outros processos? Se houve, explique os resultados positivos e negativos.
12. Identifica impactos da experiência de implantação do modelo em serviços que o MEC presta? Explique os impactos positivos e negativos.



Universidade de Brasília
Departamento de Administração
Programa de Pós-Graduação em Administração

O presente roteiro é uma ferramenta de auxílio à pesquisa para a coleta de dados da Dissertação de conclusão do Curso de Mestrado Profissional em Administração da Mestranda Cristiana Alves do Amaral, sob a orientação do Professor Doutor Antônio Isidro da Silva Filho.

As informações coletadas através deste instrumento serão utilizadas em caráter estritamente acadêmico. A solicitação de sigilo das informações prestadas será respeitada.

A sua contribuição tem grande valor para este trabalho e para o Ministério da Educação.

**ROTEIRO DE ENTREVISTA
SERVIDORES ENVOLVIDOS NO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO MODELO**

APRESENTAÇÃO:

Apresentar-me,

Apresentar o título e o teor (objetivos) da pesquisa: AVALIAÇÃO DA IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO.

Não esquecer de solicitar que a entrevista seja gravada e mencionar que os nomes dos entrevistados não serão relacionados ao teor das entrevistas, o preenchimento da ficha de cada entrevistado é para controle do uso do instrumento de entrevista da pesquisadora/mestranda.

Pode sentir-se livre para interromper ou manifestar-se caso não tenha entendido o que dizer/o que foi perguntado.

Pode mencionar sua experiência no projeto

1. Qual seu conhecimento do Decreto nº 5.707/06?
2. Como identifica o processo para a adequação do Ministério às novas diretrizes normativas e consequente implantação da gestão por competências?
3. Identifica avanços e experiências considerados bem sucedidos após a implantação? Quais
4. Sabe quais experiências, relacionadas à implantação, não foram bem sucedidas?
5. Identificou dificuldades neste processo? Quais?
6. Consegue identificar/visualizar diferenças entre as práticas de Gestão de Pessoas atualmente/usualmente adotadas daquela preconizada pela Gestão por Competências?
7. Durante o processo, como percebeu a postura dos gestores?
8. A gestão por competências possui como prerrogativa a integração das áreas de gestão de pessoas, atuando juntas com base nas competências. Quais são as suas perspectivas sobre o uso da Gestão por Competências nas seguintes áreas:
9. Capacitação
10. Recrutamento e Seleção
11. Lotação e Movimentação
12. Progressão Funcional
13. Avaliação de Desempenho
14. Identifica resultados da implantação do modelo de gestão por competências em outros processos? Se houve, explique os resultados positivos e negativos.
15. Identifica impactos da experiência de implantação do modelo em serviços que o MEC presta? Explique os impactos positivos e negativos.
16. Quais são, portanto, os principais fatores que afetam a implantação da gestão por competências, diferenciando fatores internos e externos.



Universidade de Brasília
Departamento de Administração
Programa de Pós-Graduação em Administração

CARTA DE AGRADECIMENTO

Brasília, 06 de julho de 2012.

Prezados Colaboradores,

Por meio do presente expresso o meu agradecimento pela sua disposição em participar da pesquisa ora conduzida que tem por objetivo identificar sua percepção em relação à **IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**, possibilitando um diagnóstico acerca do processo de implantação do modelo no MEC.

Nesse sentido, cada contribuição obtida é de grande importância, na medida em que os fatores percebidos por cada indivíduo possibilitarão o aprofundamento dos conhecimentos acerca da dinâmica que rege os fenômenos estudados.

Também em nome do orientador da pesquisa, Prof. Dr. Antônio Isidro da Silva Filho, reforço o agradecimento pela riqueza de suas contribuições, bem como pela disposição de seu tempo, diante dos seus compromissos diários. Por fim, informo que, ao término da pesquisa, um sumário com os resultados obtidos será prontamente disponibilizado aos participantes que manifestarem interesse em recebê-lo.

Atenciosamente,

CRISTIANA ALVES DO AMARAL
Mestranda em Administração da UnB