

Gestão de Pessoas

Gestão por competências em organizações de governo

Mesa-redonda de pesquisa-ação

ENAP

Gestão por competências em organizações de governo

Mesa-redonda de pesquisa-ação

A Mesa-Redonda de Pesquisa-Ação em Gestão por Competências ocorreu no período de 9 de novembro de 2004 a 28 de março de 2005. A ENAP agradece a participação dos autores desta publicação – Alexandre Kalil Pires (Seges/MP e Presidente da Mesa-Redonda de Pesquisa-Ação em Gestão por Competências); César Felício Prata (Embrapa); Delor Moreira dos Santos (Banco Central do Brasil); Hugo Pena Brandão (Banco do Brasil); Humberto Moraes (Eletronorte); Isamir M. de Carvalho (Serpro); João Carlos Monteiro (Ministério da Justiça); Joelma Costa Dias (Tribunal Regional do Trabalho); José Vítor E. Filho (Ministério da Fazenda); Márcia M. S. Oliveira (Aneel); Maria Izabel Chaves Marques (ANTAQ); Priscilla Barreto da Costa Araújo (Casa Civil da Presidência da República); Rosa Hashimoto (Fundação Luís Eduardo Magalhães/BA); Sonisley Santos Machado (ENAP) e Vera Cecília Dantas (Câmara dos Deputados) – e demais convidados – Paulo André do Amaral, do Banco Central do Brasil; Mônica Almeida Gonczarowska e Jeter Ribeiro de Souza, da Caixa Econômica Federal (CEF); Maria Alice Pessanha de Carvalho, da Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz); Alda Mitiê, do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE); Maria de Lourdes e Silva, do Sebrae; Salvatore Palumbo, do Tribunal de Contas da União (TCU); Lúcia Helena Rosa da Costa, da Universidade dos Correios; e Tânia Gomes Figueira, do CNPq.

Gestão por competências em organizações de governo

Mesa-redonda de pesquisa-ação

Alexandre Kalil Pires, César Felício Prata,
Delor Moreira dos Santos, Hugo Pena Brandão,
Humberto Moraes, Isamir M. de Carvalho,
João Carlos Monteiro, Joelma Costa Dias,
José Vitor E. Filho, Márcia M. S. Oliveira,
Maria Izabel Chaves Marques, Paulo André Amaral
Priscilla Barreto da Costa Araújo, Rosa Hashimoto,
Sonisley Santos Machado e Vera Cecília Dantas

Relator: Sideni Pereira Lima

ENAP Escola Nacional de Administração Pública

Presidente

Helena Kerr do Amaral

Diretora de Desenvolvimento Gerencial

Margaret Baroni

Diretor de Formação Profissional

Paulo Carvalho

Diretor de Comunicação e Pesquisa

Celio Yassuyu Fujiwara

Diretor de Gestão Interna

Augusto Akira Chiba

Gestão por competências em organizações de governo / Alexandre

Kalil Pires... [et al.]. – Brasília: ENAP, 2005.

100 p.

ISBN 85-256-0046-6

1. Gestão pública. 2. Competência administrativa 3. Administração de pessoal 4. Brasil. I. Pires, Alexandre Kalil.

CDU 35:351.95

Pesquisa ENAP

Coordenadora-Geral de Pesquisa: Mônica Lúcia Rique Fernandes – *Assessora Técnica:* Clarice Gomes de Oliveira – *Assistente:* Juliana Girão de Moraes – *Assistente Técnica:* Karla Roberta Soares Campos – *Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental:* Sideni Pereira Lima – *Estagiário:* Roberto Guimarães Neves

Editor: Celio Yassuyu Fujiwara – *Editor Adjunto:* Rodrigo Luiz Rodrigues Galletti – *Coordenador-Geral de Publicação:* Livino Silva Neto – *Revisão:* Luis Antonio Violin – *Projeto gráfico:* Maria Marta da Rocha Vasconcelos e Livino Silva Neto – *Capa:* Ana Carla Gualberto e Livino Silva Neto – *Ilustração da capa:* Ana Carla Gualberto Cardoso *Edição eletrônica:* Maria Marta da Rocha Vasconcelos – *Catálogo na fonte:* Biblioteca Graciliano Ramos / ENAP

As opiniões expressas nesta publicação são de inteira responsabilidade de seus autores e não expressam, necessariamente, as da ENAP.

Todos os direitos desta edição reservados a ENAP.

© ENAP, 2005

Tiragem: 1.000 exemplares

ENAP Fundação Escola Nacional de Administração Pública

SAIS – Área 2-A

70610-900 – Brasília, DF

Telefones: (61) 3445 7096/3445 7102 – Fax: (61) 3445 7178

Sítio: www.enap.gov.br

SUMÁRIO

Apresentação	7
Gestão de recursos humanos na Administração Pública Federal	9
Breve histórico	9
Sistemas de recursos humanos, problemas e desafios	10
O que é gestão por competências?	13
Sobre a noção de competência	13
Sobre as dimensões da competência	17
Sobre a competência nos diferentes níveis organizacionais	19
Identificação das competências organizacionais, mapeamento de competências dos servidores e a criação de bancos de talentos	21
Gestão por competências e os subsistemas de gestão de recursos humanos	23
Recrutamento, seleção e alocação	23
Carreiras, cargos e remuneração	31
Desenvolvimento e treinamento	36
Avaliação de desempenho	37
Onde posso aprender mais?	49
Onde está sendo adotada a gestão por competências?	65
Considerações finais	91
Notas	95
Referências bibliográficas	97

APRESENTAÇÃO

A publicação do livro *Gestão por competências em organizações de governo* consiste numa das várias iniciativas da ENAP Escola Nacional de Administração Pública que visam disponibilizar instrumentos para o aumento da capacidade de governo na formulação e implementação de políticas públicas.

Tendo por objetivo contribuir para a discussão do tema gestão por competência, assunto que vem despertando interesse crescente entre os dirigentes responsáveis pela gestão de pessoas em instituições públicas, este trabalho expõe a trajetória das políticas de recursos humanos no setor público brasileiro, bem como conceitos, dimensões e aplicações da abordagem da competência, além de apontar caminhos para a integração do modelo aos diferentes subsistemas de gestão de pessoas, analisando sua viabilidade.

Outro aspecto importante deste trabalho é ser produto de amplas discussões realizadas por um grupo de trabalho constituído por iniciativa da ENAP e formado por gestores públicos e especialistas que se reuniram, no período de novembro de 2004 a março de 2005, com o objetivo de analisar e debater idéias que possibilitassem a implantação de novas experiências de desenvolvimento em gestão pelas organizações de governo brasileiras.

A metodologia utilizada fornece importante contribuição para a elaboração de estudos por instituições públicas interessadas na obtenção de aconselhamento para o equacionamento de problemas de gestão e governança. Trata-se do método de mesa-redonda de pesquisa-ação, desenvolvido pela Canada School of Public Service (CSPS) e adaptado pela ENAP. Consiste num processo de pesquisa e diálogo que permite a produção de guias e relatórios cujos conteúdos podem ser transformados efetivamente em ação.

Por tudo isso, a ENAP considera que a publicação do livro *Gestão por competências em organizações de governo* representa uma contribuição importante para que as organizações públicas brasileiras enfrentem o desafio de, por meio de uma política consistente de gestão de pessoas, tornarem-se mais inovadoras, capazes, portanto, de desenvolver uma visão integrada de seu trabalho e das diretrizes gerais estabelecidas pelos governos.

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL

Breve histórico

A história das políticas de gestão de recursos humanos na administração pública brasileira é marcada por uma série de discontinuidades e por dificuldades significativas referentes à estruturação dos seus principais sistemas.

A criação do Conselho Federal do Serviço Público e do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), na década de 1930, representa o primeiro esforço efetivo de constituição de um serviço público profissional no Brasil. A instituição de um órgão central para a política de recursos humanos, a criação de novas sistemáticas de classificação de cargos e a estruturação de quadros de pessoal, o estabelecimento de regras para profissionalização dos servidores e a constituição de um sistema de carreiras baseado no mérito são as medidas de maior destaque desse período.

A primeira grande tentativa de regulamentação das relações entre Estado e servidores ocorre com a edição do Decreto-Lei nº 1.713, de 28 de outubro de 1939, substituído em 1952 pelo Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da União. Esse estatuto vigorou até a publicação da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, resultado de amplo debate no Congresso Nacional, que teve como implicação importante a adoção do Regime Jurídico Único para toda a administração direta, autárquica e fundacional.

Apesar de a criação do DASP remontar à década de trinta, o primeiro sistema relativamente consistente de classificação de cargos do Executivo Federal só aparece com a Lei nº 3.780, de 12 de julho de 1960. A edição do Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, marca o início de novo e

importante movimento de reforma administrativa. Ancorado nos princípios do planejamento, da descentralização, da delegação de autoridade, da coordenação e do controle, esse decreto realizou a transferência de atividades para autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista, a fim de elevar, por meio da descentralização funcional, o dinamismo operacional do governo.

O Decreto-Lei nº 200 também abriu a possibilidade da estruturação de Sistemas de Atividades Auxiliares com vistas ao gerenciamento das atividades de pessoal, orçamento, estatística, administração financeira, contabilidade e auditoria, serviços gerais e outras ações comuns a todos os órgãos da administração federal, que, segundo critério do Poder Executivo, careciam de coordenação central. Tais atividades estavam sujeitas à orientação normativa, supervisão técnica e fiscalização específica do órgão central do sistema, sem prejuízo da subordinação administrativa ao órgão em cuja estrutura estivessem integrados.

Ainda dentro do espírito de reforma, a Lei nº 5.645, de 1970, instituiu um novo sistema de classificação de cargos. Essa nova lei determinou, além disso, a transposição de uma série de cargos e empregos para o chamado Plano de Classificação de Cargos (PCC).

Sistemas de recursos humanos, problemas e desafios

Esse período de reformas é marcado, também, pela criação do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (Sipéc), que vigora até os dias atuais e tem como funções básicas a classificação e a redistribuição de cargos e empregos, o recrutamento e a seleção, o cadastro e a lotação, o aperfeiçoamento e a legislação de pessoal. Além do Conselho Federal de Administração de Pessoal e da Comissão de Coordenação do Sistema de Pessoal, o Decreto nº 67.326/1970, norma responsável pela criação do Sipéc, definiu como órgãos integrantes do sistema:

- o DASP¹, como órgão central;
- as unidades de pessoal civil de maior nível hierárquico dos ministérios e órgãos da Presidência, como órgãos setoriais; e
- as unidades específicas de pessoal das autarquias, como órgãos seccionais.

Em 1986, pelo Decreto nº 93.213, criou-se o Cadastro Nacional do Pessoal Civil (CNPC). O novo cadastro tem como objetivo fornecer informações precisas e atualizadas sobre os servidores civis ativos, inativos e pensionistas, dando cumprimento às normas de gestão de recursos humanos da Administração Pública Federal. O CNPC se articulava com o sistema de informação e de controle referente ao pagamento de pessoal e encargos sociais, organizado pela Secretaria do Tesouro Nacional (STN) (Decreto nº 93.214/1986, art. 7º).

Em 1988, instituiu-se o Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (Siape). O sistema tem por finalidade dotar a Administração Pública Federal de instrumentos ágeis e eficazes para o controle e o acompanhamento dos gastos com pessoal (Portaria Interministerial SEDAP/SEPLAN/MF nº 360/88, de 7 dezembro de 1988) e iniciou sua operacionalização a partir do módulo “folha de pagamento”.

Em junho de 1990, a Secretaria de Administração Federal (SAF) incorporou a responsabilidade pela gestão do Siape². A partir de 1999, também passaram a ser competência da SAF as atividades de organizar e manter o sistema de informação e de controle referente ao pagamento de pessoal e encargos sociais (Decreto nº 93.214/1986, art. 4º). No ano seguinte, o Decreto nº 347/1991 determinou que o Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (Siafi) e o Siape constituíssem a base de dados oficial do Poder Executivo no tocante às informações orçamentárias, financeiras, contábeis e de pessoal.

Apesar dos avanços resultantes da criação do Sipec, do Siafi e do Siape, verificou-se a emergência de novos impasses e desafios no período imediatamente após a promulgação da Constituição Federal de 1988. Dentre eles, destaca-se a obrigatoriedade de adoção do Regime Jurídico Único (RJU) para os servidores civis da União, dos estados-membros e dos municípios. A determinação teve como implicação imediata a redução da flexibilidade operacional dos órgãos da Administração Indireta, que foram submetidos a normas de funcionamento idênticas às estabelecidas para os órgãos da Administração Direta.

A década de 90 é marcada, em especial, pelos seguintes fatos:

- aumento significativo do quantitativo de cargos organizados em carreiras do serviço público federal³;

- existência de fortes distorções de remuneração, resultando em pressões pela reposição de perdas salariais; e

- existência de desvios nas práticas de avaliação de desempenho das organizações públicas em decorrência das pressões por reposição das perdas salariais.

Por outro lado, os avanços na construção de sistemas de informação, especialmente com o desenvolvimento do Siape, não foram acompanhados por investimentos em atividades de treinamento e desenvolvimento nem pela incorporação de metodologias modernas de planejamento, o que permitiria a análise de variáveis estratégicas para a definição do perfil e para o dimensionamento da força de trabalho das instituições envolvidas. O investimento em tecnologia da informação privilegiou somente o aperfeiçoamento de sistemas de pagamento, o que resultou na fragilização dos demais processos relacionados à gestão de recursos humanos.

Nesse contexto, surgem dois importantes desafios para a política de gestão de recursos humanos no serviço público:

- a construção de mecanismos efetivos de motivação dos servidores; e
- o alinhamento das atividades de gestão de pessoas às estratégias das organizações e às diretrizes gerais estabelecidas pelos governos.

O QUE É GESTÃO POR COMPETÊNCIAS?⁴

Sobre a noção de competência

No fim da Idade Média, a expressão “competência” era associada essencialmente à linguagem jurídica. Dizia respeito à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões. Por extensão, o conceito de competência veio a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém pronunciar-se a respeito de determinado assunto e, mais tarde, com o advento da Administração Científica⁵, passou a ser utilizado para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho (ISAMBERT-JAMATI, 1997).

A preocupação das organizações em contar com indivíduos capacitados para o desempenho eficiente de determinada função não é recente. Taylor (1970) já alertava, no início do século passado, para a necessidade de as empresas contarem com “homens eficientes”, ressaltando que a procura pelos “competentes” excedia a oferta. À época, baseadas no princípio taylorista de seleção e treinamento do trabalhador, as empresas procuravam aperfeiçoar, em seus empregados, as habilidades necessárias para o exercício de certas funções, restringindo-se a questões técnicas relacionadas ao trabalho e à especificação do cargo.

Sob essa perspectiva, referia-se à competência como um conjunto de conhecimentos e habilidades que credenciavam um profissional a exercer determinada função.

Em decorrência de pressões sociais e do aumento da complexidade das relações de trabalho, as organizações passaram a considerar, no processo de desenvolvimento de seus empregados, não só conhecimentos e habilidades, mas também aspectos sociais e atitudinais. Algumas concepções, então, começaram a valorizar a atitude como maior determinante da competência. Zarifian (1996), por exemplo, ao definir competência, baseia-se na premissa de que, em ambiente dinâmico e competitivo, não é possível considerar o

trabalho como um conjunto de tarefas ou atividades pré-definidas e estáticas. Para esse autor, competência significa “assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas [aliado] ...ao exercício sistemático de uma reflexividade no trabalho” (Ibid.), que permita ao profissional lidar com eventos inéditos, surpreendentes e de natureza singular.

A freqüente utilização do termo “competência” no campo da gestão organizacional fez com que este adquirisse variadas conotações, conforme relatam Brandão e Guimarães (2001) e McLagan (1997). Contudo, abordagens mais modernas buscam não só considerar os diversos aspectos do trabalho, mas também associar a competência ao desempenho. Para Ropé e Tanguy (1997), por exemplo, um dos aspectos essenciais da competência é que essa não pode ser compreendida de forma separada da ação. Dutra, Hipólito e Silva (1998), por sua vez, definem competência como a capacidade de uma pessoa gerar resultados dentro dos objetivos organizacionais.

Sob esta perspectiva, que parece ter aceitação mais ampla tanto no meio acadêmico como no ambiente empresarial, “competências representam combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, dentro de determinado contexto ou estratégia organizacional” (DURAND, 2000; NISEMBAUM, 2000; SANTOS, 2001). As competências são reveladas quando as pessoas agem diante das situações profissionais com as quais se defrontam (ZARIFIAN, 1999). Servem como ligação entre as condutas individuais e a estratégia da organização (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Dessa forma, as competências agregam valor econômico e valor social a indivíduos e a organizações, na medida em que contribuem para a consecução de objetivos organizacionais e expressam o reconhecimento social sobre a capacidade de determinada pessoa (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; ZARIFIAN, 1999), conforme ilustra a Figura 1.

As competências são descritas por alguns autores, utilizando-se pautas ou referenciais de desempenho (NISEMBAUM, 2000; SANTOS, 2001), de forma que o profissional demonstraria deter uma dada competência por meio da adoção de certos comportamentos passíveis de observação no ambiente de trabalho, conforme mostra o Quadro 1.



Fonte: Fleury e Fleury (2001), com adaptações.

Figura 1 – Competências como fonte de valor para o indivíduo e a organização

Quadro 1 – Exemplos de descrição de competências sob a forma de referenciais de desempenho

Competência	Descrição (referenciais de desempenho)
Orientação para resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Implementa ações para incrementar o volume de negócios • Avalia com precisão os custos e os benefícios das oportunidades negociais • Utiliza indicadores de desempenho para avaliar os resultados alcançados • Elabora planos para atingir as metas definidas
Trabalho em equipe	<ul style="list-style-type: none"> • Compartilha com seu grupo os desafios a enfrentar • Mantém relacionamento interpessoal amigável e cordial com os membros de sua equipe • Estimula a busca conjunta de soluções para os problemas enfrentados pela equipe • Compartilha seus conhecimentos com os membros da equipe

Fonte: Santos (2001), com adaptações.

Outros autores (BRANDÃO; GUIMARÃES; BORGES-ANDRADE, 2001. BRUNO-FARIA; BRANDÃO, 2003), por opção metodológica, procuram descrever os recursos ou as dimensões da competência, ou seja, os conhecimentos, as habilidades e as atitudes que se pressupõem sejam necessários para que a

pessoa possa apresentar determinado comportamento ou desempenho, conforme mostra o Quadro 2.

Quadro 2 – Exemplos de recursos ou dimensões da competência “prestar um atendimento bancário baseado em padrões de excelência”

Dimensão da competência	Descrição
Conhecimentos	<ul style="list-style-type: none">• Princípios de contabilidade e finanças• Produtos e serviços bancários• Princípios de relações humanas
Habilidades	<ul style="list-style-type: none">• Aptidão para operar computadores, periféricos e outros recursos tecnológicos• Habilidade para argumentar de maneira convincente
Atitudes	<ul style="list-style-type: none">• Predisposição para a tomada de iniciativa (proatividade)• Respeito à privacidade do cliente• Predisposição para aprimorar-se continuamente

Fonte: Brandão, Guimarães e Borges-Andrade (2001), com adaptações.

Em geral, a adoção de um ou outro critério para a descrição de competências ocorre em razão do uso que se pretende fazer. Quando utilizadas em instrumentos de avaliação do desempenho no trabalho, por exemplo, as competências são descritas sob a forma de comportamentos passíveis de observação (referenciais de desempenho), para que o avaliador possa mensurar o desempenho do avaliado a partir dos comportamentos que ele adota no trabalho. Quando utilizadas na formulação de ações de treinamento, por sua vez, então é necessário descrever não apenas os comportamentos desejados (referenciais de desempenho), os quais constituirão os objetivos instrucionais do treinamento, mas também os conhecimentos, as habilidades e as atitudes correspondentes, que constituirão os conteúdos educacionais a serem ministrados.

A seguir discute-se sobre essas dimensões ou sobre esses recursos da competência profissional.

Sobre as dimensões da competência

Uma competência profissional resulta, portanto, da mobilização, por parte do indivíduo, de uma combinação de recursos. Le Boterf (1999), por exemplo, explica que a competência da pessoa é decorrente da aplicação conjunta, no trabalho, de conhecimentos, habilidades e atitudes, que representam os três recursos ou dimensões da competência.

De acordo com Durand (2000), o conhecimento corresponde a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, que lhe permitem “entender o mundo”. Refere-se ao saber que a pessoa acumulou ao longo da vida. Davenport e Prusak (1998) e Davis e Botkin (1994) explicam que o conhecimento deriva da informação, que, por sua vez, deriva de conjuntos de dados. Segundo esses autores, dados são séries de fatos ou eventos isolados. As informações são dados que, percebidos pelo indivíduo, têm significado e relevância. Por fim, os conhecimentos são conjuntos de informações reconhecidas e integradas pelo indivíduo dentro de um esquema preexistente, causando impacto sobre seu julgamento ou comportamento. Essa dimensão, para Bloom e outros (1979) e Gagné e outros (1988), representa algo relacionado à lembrança de idéias ou fenômenos, a alguma coisa armazenada na memória da pessoa.

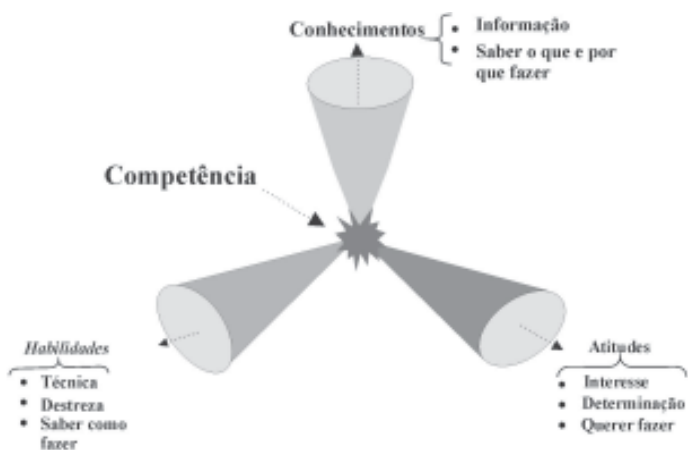
A habilidade, por sua vez, está relacionada ao saber como fazer algo (GAGNÉ et al., 1988) ou à capacidade de fazer uso produtivo do conhecimento, ou seja, de instaurar conhecimentos e utilizá-los em uma ação (DURAND, 2000). Segundo Bloom e outros (1979), a definição operacional mais comum sobre a habilidade é a de que o indivíduo pode buscar, em suas experiências anteriores, conhecimentos, sejam eles de fatos ou princípios ou de técnicas apropriadas, para examinar e solucionar um problema qualquer. As habilidades podem ser classificadas como intelectuais, quando abrangem essencialmente processos mentais de organização e reorganização de informações – por exemplo, em uma conversação ou na realização de uma operação matemática –, e como motoras ou manipulativas, quando exigem fundamentalmente uma coordenação neuromuscular, como na realização de um desenho ou na escrita a lápis, por exemplo (BLOOM et al., 1979. GAGNÉ et al., 1988).

Ao abordar as duas primeiras dimensões da competência (conhecimentos e habilidades), Durand (2000) utiliza a estrutura de análise do

conhecimento sugerida por Sanchez (1997), explicando que habilidade refere-se ao saber como fazer algo dentro de determinado processo (*know-how*), enquanto conhecimento diz respeito ao saber o que e por que fazer (*know-what* e *know-why*), ou seja, à compreensão do princípio teórico que rege esse processo e seu propósito.

Finalmente, a atitude, terceira dimensão da competência, refere-se a aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho (DURAND, 2000). Gagné e outros (1988) comentam que atitudes são estados complexos do ser humano que afetam o comportamento em relação a pessoas, coisas e eventos, determinando a escolha de curso de ação pessoal. Segundo esses autores, as pessoas têm preferências por alguns tipos de atividades e mostram interesse por certos eventos mais que por outros. O efeito da atitude é justamente ampliar a reação positiva ou negativa de uma pessoa, ou seja, sua predisposição em relação à adoção de uma ação específica. Essa última dimensão está relacionada a um sentimento, a uma emoção ou a um grau de aceitação ou rejeição da pessoa em relação aos outros, a objetos ou a situações. Portanto, por analogia, a atitude refere-se ao querer fazer.

A Figura 2 demonstra as dimensões da competência, evidenciando o caráter de interdependência e complementaridade entre conhecimentos,



Fonte: Durand (1998), com adaptações.

Figura 2 – As três dimensões da competência.

habilidades e atitudes, bem como a necessidade de aplicação conjunta dessas três dimensões em torno de um objetivo.

No tópico seguinte, discutir-se-á como a competência pode manifestar-se em diferentes níveis da organização.

Sobre a competência nos diferentes níveis organizacionais

Até aqui, tratou-se da competência no plano individual, como atributo relacionado a uma pessoa. Alguns autores, no entanto, elevam o seu conceito às equipes de trabalho ou mesmo à organização como um todo. Zarifian (1999), por exemplo, sustenta que não se deve desconsiderar a perspectiva da equipe no processo produtivo e sugere que uma competência pode ser inerente a um grupo de trabalho. Para esse autor, em cada equipe manifesta-se uma competência coletiva, que representa mais do que a simples soma das competências de seus membros. Isso porque há uma sinergia entre essas competências individuais e as interações sociais existentes no grupo. Da mesma forma, Le Boterf (1999) comenta que a competência coletiva de uma equipe de trabalho é uma propriedade que emerge da articulação e da sinergia entre as competências individuais de seus componentes.

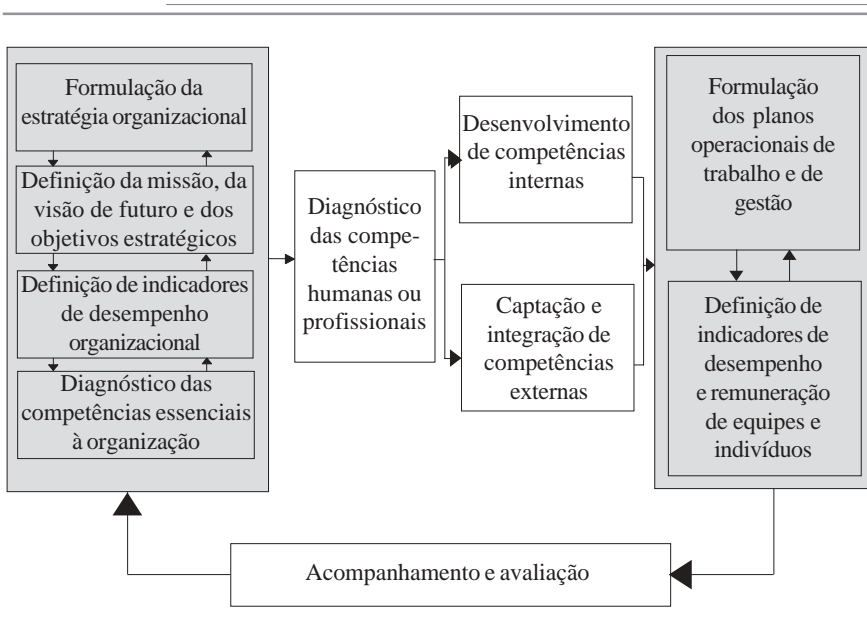
Prahalad e Hamel (1990), por sua vez, tratam do conceito de competência no nível organizacional, referindo-se a ela como um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos e gerenciais e de valores que geram um diferencial competitivo para a organização. Para esses autores, competências essenciais nas organizações são aquelas que conferem vantagem competitiva, geram valor distintivo percebido pelos clientes e são difíceis de serem imitadas pela concorrência. A mecânica de alta precisão da Canon, o *design* de motores leves e eficientes da Honda e a capacidade de miniaturização da Sony são alguns dos exemplos de competência citados por Prahalad e Hamel (Ibid.). Nessa mesma linha, Green (1999) refere-se a competências organizacionais como os atributos de uma organização que a fazem eficaz.

É possível, então, classificar as competências como profissionais ou humanas (aquelas relacionadas a indivíduos ou a equipes de trabalho) e

organizacionais (aquelas inerentes à organização como um todo ou a uma de suas unidades produtivas), ressaltando-se que as competências profissionais, aliadas a outros recursos e processos, dão origem e sustentação às competências organizacionais. A gestão por competências, como será visto a seguir, propõe-se a alinhar esforços para que competências humanas possam gerar e sustentar competências organizacionais necessárias à consecução de objetivos estratégicos.

Dependendo da abordagem teórica adotada ou da finalidade prática que se deseja atribuir ao conceito de competência, existem diversas outras tipologias e possibilidades para sua classificação. Em razão da natureza do papel ocupacional desempenhado pelas pessoas, por exemplo, as competências humanas podem ser classificadas como técnicas e gerenciais, como sugere Cockerill (1994). Em razão de sua singularidade, as competências organizacionais podem ser classificadas como básicas (as que representam atributos necessários ao funcionamento da organização, mas não distintivos em relação à concorrência) e essenciais (as que representam atributos de caráter distintivo, que diferenciam uma organização das demais), conforme sugere Nisembaum (2000). E quanto à sua relevância ao longo do tempo, conforme proposto por Sparrow e Bognanno (1994), as competências podem ser classificadas como emergentes (aquelas cujo grau de importância tende a crescer no futuro), declinantes (aquelas cujo grau de importância tende a diminuir no futuro), estáveis (as que permanecem relevantes ao longo do tempo) e transitórias (aquelas que se fazem importantes apenas em momentos críticos, de crises e transições).

Muitas empresas têm adotado a gestão por competências⁶ como modelo de gestão, visando orientar seus esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias à consecução de seus objetivos. Brandão e Guimarães (2001), ao analisarem os pressupostos e as aplicações da gestão por competências, apresentam o diagrama disposto na Figura 3, para ilustrar as principais etapas ou fases desse modelo. É bom lembrar que todo modelo, por essência, é simplificador, de modo que o diagrama exposto a seguir não tem a pretensão de esgotar as atividades e interações afetas à gestão por competências, mas sim expor, de forma resumida, a lógica de funcionamento desse modelo.



Fonte: Guimarães e outros (2001), com adaptações.

Figura 3 – Modelo de gestão por competências

Identificação das competências organizacionais, mapeamento de competências dos servidores e a criação de bancos de talentos

O aumento do interesse pela abordagem da competência decorre, sobretudo, do reconhecimento do fator humano como elemento primordial para o sucesso das organizações. A clara identificação dos seus objetivos estratégicos consiste, portanto, num pré-requisito fundamental para a implantação do modelo. As atividades de mapeamento de competências, ou seja, a identificação do conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes de que dispõem os profissionais de uma organização e que os capacita para a execução de determinadas atividades, surgem – ao lado da formulação dos seus respectivos planos estratégicos – como recursos importantes para a elaboração e o desenvolvimento de grande número de projetos.

Essas ações fornecem importantes subsídios para as atividades de gestão de recursos humanos em organizações públicas. Além de auxiliar na formatação de concursos, agilizar ações de recrutamento e seleção interna e otimizar os processos de lotação e de movimentação de pessoal, esse exercício permite a

definição de critérios claros para as iniciativas de avaliação de servidores, de estruturação de planos de desenvolvimento pessoal e profissional e de remuneração, promovendo maior integração dos subsistemas de gestão de pessoas.

Várias organizações têm implantado sistemas informatizados tipo banco de talentos, para alimentação, armazenamento e recuperação de dados sobre seus empregados. Inicialmente, a instituição passa a conhecer melhor o perfil dos servidores e suas respectivas trajetórias profissionais. A seguir, é possível a análise das competências disponíveis, bem como dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes que a organização deseja adquirir ou que são necessários para a atuação, no presente ou no futuro, em cada carreira ou setor.

Normalmente, o banco de talentos é um cadastro de servidores com dados sobre formação, especialização, atividades acadêmicas, experiência profissional, realizações, atividades de entretenimento, artísticas e esportivas, entre outras, armazenadas em um sistema informatizado que permite a realização de consultas e pesquisas refinadas. A proposta é disponibilizar para a organização dados que auxiliem na identificação do perfil geral dos funcionários, incluindo informações curriculares, indicações comportamentais – como, por exemplo, as provenientes da auto-avaliação de habilidades e atitudes – e dados sobre atividades realizadas de modo voluntário pelos servidores.

Os itens que formam o cadastro de cada indivíduo são definidos pela organização, de acordo com suas necessidades, expressas, por exemplo, pela localização de especialistas em determinados temas ou das pessoas interessadas em setores situados em cidades e países diferentes do que abriga a sede ou matriz.

No cadastro, pode haver campos de preenchimento obrigatório e optativo; campos fechados, diante dos quais o servidor deve selecionar a melhor alternativa para o registro da informação, e campos de livre descrição, onde o servidor registra os dados de forma não padronizada. A autoria do registro e a forma de atualização das informações podem ser mais ou menos rígidas, de acordo com as implicações que podem ter sobre a vida profissional do servidor.

Uma das questões mais delicadas presentes na gestão de um banco de talentos refere-se à certificação das competências declaradas. Nesse caso, a organização deve estabelecer os critérios para a validação das informações. Em cada processo seletivo, pode-se, por exemplo, propor a realização de entrevistas e dinâmicas, aplicar testes psicológicos ou de conhecimento, etc.

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E OS SUBSISTEMAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Recrutamento, seleção e alocação

Quando aos processos de recrutamento e seleção, uma das grandes mudanças, em período recente, refere-se à definição do perfil dos candidatos desejado pelas organizações. Considera-se que a formação de um quadro de servidores adequado deve ancorar-se na contratação de funcionários que não apenas demonstrem o domínio de conhecimentos técnicos sobre matérias específicas, mas possuam também um conjunto de habilidades e atitudes compatíveis com suas futuras atribuições. Assim, a organização volta-se prioritariamente para o futuro, sua preocupação primordial deixa de recair sobre a dimensão operacional e volta-se para o contexto mais amplo no qual as organizações estão inseridas, com suas crenças, valores, histórias, culturas, etc.

Tendo em vista as peculiaridades dos processos seletivos das organizações públicas, conduzidos com o objetivo de elevar seus níveis de efetividade, é mister definir metodologias que permitam a elaboração de estratégias de recrutamento eficazes. Com isso, pretende-se contribuir para a identificação e seleção de profissionais competentes, alinhados com as diretrizes e os objetivos estratégicos dos seus respectivos órgãos.

O desenvolvimento de metodologias, técnicas e mecanismos adequados à implantação do modelo de gestão por competências em organizações públicas, observadas suas especificidades culturais e atribuições particulares, surge como principal desafio para a implantação do modelo. As dificuldades devem-se, como já sublinhado, à existência de uma série de restrições quanto à realização de processos seletivos em organizações públicas, que não permitem a avaliação de determinados comportamentos e atitudes.

Apesar dessas peculiaridades, é possível a adoção de práticas de seleção de pessoas com enfoque em competências no serviço público. É necessário, entretanto, que algumas questões importantes relativas às principais fases desse processo sejam observadas.

As etapas fundamentais dos processos seletivos dessas organizações são:

- recrutamento e seleção externa;
- lotação e movimentação;
- seleção interna.

Uma vez levantadas as lacunas de competências existentes em cada equipe de trabalho, o processo de recrutamento deve ser deflagrado de modo a atrair os candidatos com o perfil desejado, por meio de publicações voltadas para grupos específicos e de outros meios disponíveis. Os concursos devem ter como objetivo a seleção de indivíduos que apresentem as competências requeridas pelas equipes e/ou áreas a serem supridas e estejam alinhados com as competências estratégicas definidas pela organização.

Além da seleção mediante aplicação de provas e comprovação de títulos, outras formas de avaliação devem ser incluídas. As organizações podem optar pela incorporação de mais uma fase em seus concursos – como, por exemplo, a realização de um curso de formação –, com o intuito de viabilizar a identificação das competências interpessoais, estratégicas e gerenciais cuja observação não seria possível pela aplicação de instrumentos, como provas escritas e comprovação de titulação.

O objetivo é contar com servidores aptos a desempenhar com êxito suas futuras funções e progredir com motivação em suas carreiras. Vale dizer que é preciso mudar a filosofia predominante, segundo a qual os postos de trabalho são ocupados pelas pessoas com maior qualificação técnica, sem avaliação de sua plena adequação ao cargo ou à função. Adotada a estratégia de gestão por competências, a adequação de perfil para o posto e a carreira passa a ser uma variável-chave, muito embora a qualificação técnica dos candidatos não deixe de ser considerada.

Atualmente, os processos seletivos externos caracterizam-se pela realização de concursos públicos para o preenchimento de cargos. Seus instrumentos principais são a aplicação de provas e a comprovação de titulação. As provas abrangem conteúdos amplos e profundos, exigindo dos candidatos

elevado nível de conhecimentos e alta *performance* para serem aprovados e classificados de acordo com o número de vagas previamente fixado. A exigência de prova de títulos, prevista na legislação, reforça a dimensão acadêmica e a dimensão cognitiva dos processos de seleção.

A regulamentação em vigor prioriza o nível de conhecimentos e habilidades dos candidatos e não considera os aspectos relacionados às atitudes dos futuros servidores. A justificativa freqüente é que existem grandes dificuldades para a definição de critérios objetivos para a avaliação desses elementos. Em outras palavras, os processos seletivos esquivam-se de avaliar os candidatos quanto a aspectos relacionados à sua conduta pessoal e interpessoal, ou seja, suas atitudes e valores, suas posturas, a imagem que projetam ou a percepção que têm de si mesmos, sua motivação e outros traços de personalidade.

A consequência imediata é que a seleção pública, tal como é realizada hoje, escolhe candidatos bastante capazes intelectualmente, mas, por vezes, sem o perfil adequado para um bom desempenho num cargo ou numa função. Problemas de adaptação no trabalho, a baixa produtividade e os altos índices de doenças profissionais são os corolários freqüentes desse complexo processo. Outra consequência desse modelo de seleção é que o recrutamento – fase na qual se faz a divulgação, atraindo os candidatos – passa a representar apenas uma exigência formal, quando, na realidade, deveria ter como foco a identificação do perfil desejado dos futuros funcionários.

O emprego da abordagem das competências em instituições de governo mostra-se, ainda hoje, relativamente restrito, sobretudo em decorrência das barreiras enfrentadas para a realização dos processos de seleção. Para contornar essas dificuldades, várias organizações têm optado pela incorporação de mais uma etapa nos concursos públicos: a realização de cursos de formação.

A iniciativa tem por objetivo preparar os novos servidores de acordo com o que se encontra estabelecido por lei. Além disso, há o reconhecimento de que certas habilidades e atitudes somente poderão ser avaliadas após um período de contato que permita o reconhecimento de potencialidades, qualificações e outros aspectos relacionados ao comportamento dos candidatos. Outra opção interessante consiste em proceder à avaliação de perfil em cursos de ambientação não mais como etapa de concurso, mas já como fase de socialização na instituição. A proposta é que essa fase de

observação, avaliação e desenvolvimento comportamental também sirva de base para orientar a lotação futura dos servidores.

Um curso de formação bem estruturado deve fornecer, nas primeiras etapas de seleção, uma introdução aos marcos teóricos e analíticos e conhecimentos aplicados necessários ao desempenho das atividades inerentes a cada cargo ou carreira. O objetivo é proporcionar uma visão abrangente e integrada das futuras funções do servidor, assegurando a posse das competências necessárias ao exercício das atividades relevantes e buscando a eliminação das lacunas entre os requisitos desejados e aqueles aferidos na primeira etapa do concurso.

O processo seletivo externo desdobra-se durante o período de estágio probatório, que, apesar de não se encontrar adequadamente regulamentado ou de não ser corretamente aplicado, acaba por confirmar, em certos momentos, a nomeação de servidores cujas atitudes e comportamentos deixam a desejar.

Cabe lembrar, também, a possibilidade de realização de concursos para cargos genéricos. É esse, por exemplo, o caso da carreira de Analista do Banco Central do Brasil. Contudo, a fim de proceder seu ajustamento a perfis cognitivos relevantes, adota-se, usualmente, a estratégia de definição de algumas *subáreas*, como “política econômica e monetária”, “supervisão”, etc.

Esse critério constitui o embrião de um processo seletivo voltado para a identificação de pessoas com perfis adequados para os diversos campos de atuação na instituição. Por esse motivo, o processo enfatiza a dimensão dos conhecimentos e, de forma menos precisa, as habilidades, na medida em que prioriza a capacidade das pessoas em função de sua familiaridade – teórica e prática – com as diferentes áreas de atuação.

As atividades de recrutamento e seleção formam uma dimensão crucial do modelo de gestão de pessoas por competências. Caso elas sejam bem conduzidas, as organizações terão maior probabilidade de recrutar profissionais alinhados com as estratégias e a missão da organização. Uma seleção mal realizada pode gerar custos para a organização, que durarão até 30 ou 40 anos, sendo sanados, em última instância, com a aposentadoria do servidor.

Além disso, são recomendações úteis para a condução dessas atividades:

-
- estabelecer como parâmetro os resultados que o órgão ou a instituição deve apresentar ao prestar serviços à sociedade;
 - criar uma equipe permanente de seleção no setor público – em cada órgão ou entidade –, encarregada de definir as condições para a realização dos certames;
 - estabelecer que os conhecimentos técnicos, acadêmicos ou científicos correspondam, no máximo, a 50% da pontuação total do processo seletivo, ficando o restante reservado para a avaliação de aspectos relacionados ao perfil, à personalidade e à adequação ao cargo ou posto definido; e
 - admitir a realização de entrevistas, provas orais, testes psicológicos e exames de saúde, considerando as características do cargo ou posto de trabalho em questão.

Quanto ao uso de práticas de gestão por competências, a proposta é comparar os perfis elaborados pelos setores solicitantes com os perfis dos candidatos, buscando, assim, localizá-los nos espaços organizacionais (carreiras, setores, cargos e funções) apropriados. É natural que ocorram imperfeições, já que, de um lado, vários setores podem ainda não estar familiarizados com instrumentos e metodologias adotados e, de outro, as próprias unidades de recursos humanos podem dispor de recursos exíguos para as atividades de mapeamento dos perfis dos candidatos.

O enfoque das competências também tem sido apresentado como instrumento auxiliar para os atos de nomeação de servidores. O objetivo é oferecer uma alternativa eficaz para o preenchimento de cargos e funções. Fala-se em instrumento de auxílio, porque as funções de confiança, por exemplo, são de livre nomeação. No entanto, o processo de ocupação dessas funções pode ser aperfeiçoado pelo uso de uma tecnologia de fácil acesso, os chamados bancos de talentos, e pelo trabalho de orientação de profissionais da área de recursos humanos.

No caso de seleção interna, é necessário considerar que nem sempre o gestor deseja ou precisa de um servidor “idealizado”, que corresponda a um perfil abstrato, construído com base em critérios técnicos previamente estabelecidos. Normalmente o que se deseja é ampliar o número de integrantes de uma equipe já existente, formada por alguns servidores com razoável domínio do conjunto de competências necessárias ao desempenho de suas funções.

Além disso, a composição de equipes com integrantes de perfis diversos pode ser extremamente enriquecedora, quando não indispensável.

Daí o alerta quanto à rigidez dos requisitos estabelecidos para a nomeação em determinados cargos ou em determinadas funções. Sugere-se que, para cada tipo de posto disponível, seja indicado o perfil necessário ou desejado para a sua ocupação.

É importante que participem da montagem desse perfil – e das principais etapas do processo seletivo – não apenas o gestor, o chefe ou o diretor do órgão, mas também outros membros da equipe ou da seção, pessoas que irão se relacionar mais diretamente com o futuro servidor, e, naturalmente, os profissionais de recursos humanos encarregados da seleção. Pode ser elaborado um pequeno edital ou aviso de circulação interna que contenha a relação das atividades a serem realizadas e os procedimentos a serem adotados no processo de seleção, como: descrição de como será cada etapa do processo, pontuação para cursos realizados em determinadas áreas, obras publicadas, participação em projetos ou grupos de trabalho, exercício anterior de funções.

Pode ser feita uma primeira pesquisa no banco de talentos a fim de identificar os profissionais habilitados a participar do processo seletivo, como, por exemplo, servidores do quadro que tenham mais de cinco anos na organização e estejam atuando na área de Informática, para se preencher uma função na área de desenvolvimento de sistemas. Pode-se, também, abrir um prazo para que os candidatos manifestem interesse ou se credenciem para participação nas demais fases – como, por exemplo, pela apresentação de certificados ou comprovantes de informações registrados nos bancos de dados. Ao fim do processo, será encaminhada às áreas solicitantes a relação com a avaliação dos servidores selecionados, cabendo a elas a entrevista final e a decisão quanto à nomeação.

Os aspectos comportamentais considerados nos processos de seleção interna possuem normalmente caráter reservado, ou seja, não são divulgados aos candidatos. Apenas a equipe que participa da montagem do perfil conhece as características desejadas, o que evita representações indevidas por parte dos candidatos na tentativa de ludibriar os selecionadores.

Para auxiliar na avaliação desses aspectos, podem ser aplicados testes psicológicos, a fim de que sejam identificados tendências, características e padrões de atitudes, sejam realizadas dinâmicas de grupo para se observarem

as reações dos candidatos e entrevistas presenciais. Existem publicações específicas sobre a seleção de pessoas com enfoque em competências, com orientações técnicas e práticas, o que nos permite abreviar as considerações deste texto sobre esses aspectos.

Vale lembrar que um dos diferenciais da gestão de pessoas com base em competência é dar maior atenção às variáveis comportamentais que envolvem traços de personalidade, valores das pessoas, interesses, entre outras características. A maior ou menor ênfase dada a cada um desses aspectos dependerá, sobretudo, do tipo de atividade a ser realizada.

O objetivo é estimular uma atuação mais criteriosa no preenchimento de cargos e funções nas organizações públicas e a adoção de perspectiva mais abrangente do perfil dos servidores, o que não é possível apenas com o uso de metodologias de classificação de cargos. A discussão dessas questões no setor público é relativamente recente e ainda será, certamente, necessária a realização de vários estudos para que se tenha uma compreensão um pouco mais madura do tema.

Ao lado disso, cabe considerar a seguinte questão: A existência de banco de talentos consiste em requisito essencial para as atividades de *seleção interna* com enfoque em competência? Teoricamente, não. O mais relevante é a proposta de aprimorar o processo seletivo. O uso de sistemas informatizados pode agilizar bastante o processo e, dependendo do número de servidores envolvidos, mostra-se de extrema importância para a obtenção de resultado satisfatório e para que se viabilizem e consolidem novas rotinas de seleção. Na Câmara dos Deputados, por exemplo, dois processos seletivos para preenchimento de funções de confiança realizados antes da existência do banco de talentos tiveram relativo sucesso. Cabe registrar que o número de servidores envolvidos foi pequeno – menos de 10 pessoas.

São conhecidas várias técnicas para a identificação das competências profissionais, como, por exemplo, a aplicação de testes práticos com níveis de dificuldade e condições de realização semelhantes às encontradas pelo servidor em suas atividades diárias. Por esse motivo, e diante das limitações impostas às atividades de recrutamento de organizações de governo, há a necessidade da adoção de técnicas que permitam que essas ações sejam adequadamente conduzidas.

Existem técnicas de avaliação relacionadas ao conjunto de procedimentos envolvidos na coleta de informações sobre as competências profissionais dos servidores. Os instrumentos de avaliação são os meios utilizados para acessar essas informações. A técnica da observação, por exemplo, pode utilizar instrumentos de registro, como as fichas de controle. Quanto aos testes de conhecimento, os instrumentos mais comuns são as provas escritas (ou dissertativas) e orais. Durante esses testes, os servidores têm a oportunidade de demonstrar a posse de determinados conhecimentos considerados relevantes para um bom desempenho profissional.

Outra técnica vastamente utilizada em processos de recrutamento e seleção é a entrevista. Sua importância decorre do fato de ser um instrumento bastante útil para a avaliação de conhecimentos, interesses e atitudes dos trabalhadores.

No que se refere a metodologias para avaliação das habilidades e atitudes, são mais utilizadas as técnicas de observação direta e análise dos processos e resultados do trabalho. A observação direta permite verificar os interesses e as destrezas dos servidores no desempenho de suas funções e no convívio com outros profissionais, além de contribuir para a análise de outras dimensões relacionadas ao comportamento do trabalhador.

No contexto das organizações de governo, marcado pela obrigatoriedade da realização de concursos – estabelecida com o intuito de democratizar o processo de recrutamento dessas instituições –, as unidades de recursos humanos ainda encontram espaço significativo para a aplicação de estratégias inovadoras de captação e seleção. Ressalta-se, entretanto, a necessidade de zelar pela conservação do caráter público dos processos seletivos desde as primeiras etapas de sua realização (por exemplo, pela adequada utilização de meios de publicação e de veiculação do edital do concurso).

Nesse contexto, ainda se observa uma atitude de cautela por parte dos gestores e técnicos de recursos humanos do setor público. Talvez seja esse o motivo pelo qual ainda são tímidas as medidas empregadas com o objetivo de aferir competências na captação de talentos no mercado externo às instituições públicas.

Carreiras, cargos e remuneração

O tempo de serviço tem sido a variável mais importante na determinação da trajetória de evolução dos servidores nos cargos e/ou carreiras da administração pública. Esse é também o principal fator de variação salarial entre os servidores de um mesmo cargo e/ou carreira, não havendo grandes oscilações em função de fatores como desempenho, qualificação, compartilhamento de conhecimentos ou produção de resultados.

A estrutura atual de cargos e de remuneração é constituída, em geral, por uma parcela fixa, hierarquicamente estruturada em classes e em treze padrões, e por uma parcela variável, correspondente a uma gratificação de desempenho individual e institucional, sujeita, no entanto, à “curva forçada”⁷, o que não permite a correta avaliação do desempenho do servidor.

Além disso, os planos tradicionais apresentam características como a falta de flexibilidade, de objetividade e de visão de futuro, o que não contribui para o aprimoramento das práticas das organizações. Para que os atuais planos de cargos possam ser adequados ao novo modelo de remuneração por competências será preciso alinhá-los às estratégias da instituição, torná-los orientados a resultados e capazes de incentivar práticas participativas e o desenvolvimento contínuo das pessoas.

Pode-se inferir que a ausência de uma política de reconhecimento e de remuneração com base nas competências efetivamente adquiridas e demonstradas (“entregues” à organização e que tendam a produzir resultados) talvez seja a principal causa da desmotivação de muitos servidores no serviço civil federal.

Nesse contexto, a nomeação para cargos de confiança cumpre, muitas vezes, a função de viabilizar o reconhecimento de servidores que se destacam pelo seu desempenho. Apesar disso, a nomeação também é co-determinada pelas “relações de confiança” e, sendo assim, sofre a influência de fatores relacionais/políticos, em detrimento da consideração das competências demonstradas ou potenciais dos candidatos.

Em situação ideal, a progressão dos servidores e a definição dos seus respectivos níveis de remuneração devem refletir as avaliações de competências e de resultados do funcionário (desempenho). A avaliação de desempenho

(somatório das competências “entregues” com os resultados produzidos) deve ser considerada quesito fundamental na determinação da progressão funcional (ascensão na carreira) e/ou remuneração variável do servidor.

A Figura 4, sugere como o servidor poderia ser remunerado de acordo com competência gerencial ou técnica que demonstre. A estratégia adotada consiste na definição de “carreiras em y”, remuneradas por cargos de Direção e Assessoramento Superior (DAS) ou por Funções Comissionadas Técnicas (FCT), independentemente das atribuições de seu cargo efetivo. A iniciativa justifica-se pelo fato de a atual sistemática de planejamento de cargos e remunerações do serviço público federal dificultar o estabelecimento de uma política de reconhecimento por efetivo desempenho.

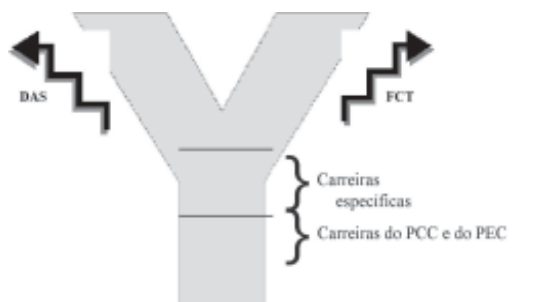


Figura 4 – Gestão por competência, cargos/carreiras e remuneração: a estratégia de definição de carreiras em y

É importante lembrar que cada organização deve considerar as peculiaridades do seu “negócio” para definir seu próprio modelo de gestão de pessoas com base em competências, de forma a atender aos seus objetivos institucionais, assegurar o alinhamento do modelo com sua cultura e orientações estratégicas, garantir flexibilidade diante de mudanças e estimular um ambiente de autodesenvolvimento, trabalho participativo e multifuncionalidade.

Também a investidura em cargos de confiança deve dar-se prioritariamente com base nas competências dos servidores. Devem ser consideradas não apenas as competências específicas (de caráter técnico e

vinculadas a atribuições particulares), mas também as competências genéricas (competências estratégicas, interpessoais e gerenciais relevantes para a organização), que serão avaliadas por meio de processo o mais objetivo, impessoal e transparente possível.

A adoção do modelo de gestão por competências implica menor peso do critério “relação de confiança” e aumento do peso do critério “competências adequadas” para a investidura no cargo. Trata-se, portanto, da superação gradativa do conceito de “cargo de confiança” e da afirmação do conceito de “cargo de competência”.

Essa mudança essencial significa um salto de qualidade em aproveitamento do potencial humano, pois tende a reduzir a importância de fatores como afinidade, compatibilidade entre personalidades, valores, padrões de comportamento, vinculação pessoal, que são os principais determinantes das “relações de confiança”. Enfim, a afirmação do conceito de “cargos de competência” amplia as possibilidades de aproveitamento e valorização de contribuições distintas e inovadoras; estimula o desenvolvimento de relações maduras, baseadas no profissionalismo e propícias à reflexão crítica e ao crescimento pessoal.

Os principais resultados da adoção da abordagem da competência na reestruturação dos sistemas de cargos e carreiras e na definição de novas estratégias de remuneração no serviço público, enfim, são:

- clareza na definição dos pré-requisitos necessários para a progressão na carreira (competências);
- criação de critérios baseados em competências para o exercício de cargos de confiança;
- desenvolvimento de sistemática de comparação/avaliação do sistema de remuneração e reconhecimento da organização em relação ao praticado pelo mercado – público e privado, nacional e internacional;
- desenvolvimento de sistemática de remuneração vinculada ao aprimoramento e reconhecimento de competências que são determinantes para a melhoria do desempenho da organização (competências estratégicas);
- desenvolvimento de estudos que permitam a incorporação do desempenho e das competências efetivamente demonstrados pelo servidor como fatores importantes para a formulação de estratégias de remuneração e

planejamento de carreiras adequadas, reduzindo o peso da qualificação acadêmica e do tempo de serviço; e

- desenvolvimento de banco de talentos que permita a identificação e a formação dos potenciais sucessores para os cargos gerenciais e críticos da organização.

A reorganização e o reagrupamento dos cargos existentes também contribuiria para potencializar a implantação de modelos de gestão por competências. A utilização dos institutos da transformação e transposição de cargos – proibidos desde a Constituição Federal de 1988 – provocou a ampliação das distorções já existentes, com o surgimento de casos que apenas serão resolvidos com a adoção de modelos mais abrangentes e com o adequado enquadramento de servidores que contam, hoje, com distintas classificações funcionais. O exemplo apresentado no Quadro 3, a seguir, ilustra, de modo interessante, como essa reorganização poderia contribuir para a construção de um sistema de carreiras mais simples e inteligível.

Quadro 3 – Reorganização e reagrupamento de cargos no serviço público federal: exemplo ilustrativo

		Situação atual		Nova situação	
Nível	Cargos	Código	Quantidade	Código	Quantidade
NS	Administração e planejamento	78003	1	-	-
NS	Administrador	9023	1.118	9023	1.163
NS	Administrador	32001	13	-	-
NS	Administrador	61004	8	-	-
NS	Administrador	67001	10	-	-
NS	Administrador	100001	5	-	-
NS	Administrador escolar	67002	7	-	-
NS	Administrador I	79040	1	-	-

A atuação satisfatória em cada nível de uma carreira ou de um cargo de direção e assessoramento exige a posse de certas competências em determinados “níveis de entrega”. Para a progressão na carreira ou para o acesso a determinado cargo, o servidor deve, previamente, demonstrar a posse das competências no nível requerido pelo cargo ou no nível de carreira almejado.

Uma mesma carreira pode, entretanto, conter postos de trabalho distintos, com diferentes requisitos de competências. Da mesma forma, cargos diferentes de um mesmo nível hierárquico podem requerer competências diferentes. Temos, então, a seguinte questão: como preservar a equivalência entre postos de trabalho diferentes num mesmo nível de uma carreira ou entre cargos diferentes de um mesmo nível hierárquico?

Para tanto, é necessário que a organização estabeleça uma vinculação entre o nível médio de competências requeridas e o nível na carreira (ou o nível hierárquico do cargo). Sendo assim, teríamos, por exemplo, que um cargo x que requeira a competência a no nível 2 e a competência b no nível 3 seria do mesmo nível hierárquico que um outro cargo y que requeira a competência c no nível 1 e a competência d no nível 4 (Quadro 4). Esse sistema reivindica a possibilidade de comparação dos diferentes níveis de entrega das diversas competências, o que deverá ser assegurado pelo processo de mapeamento, ou seja, pela identificação e descrição em níveis de cada uma delas.

Quadro 4 – Equivalência entre postos de trabalho diferentes em um mesmo nível de uma carreira ou entre cargos diferentes de um mesmo nível hierárquico: exemplo ilustrativo

Níveis de carreira/cargo	Nível médio de entrega de competências (níveis 1 a 4)
Júnior	até 1,5
Pleno	entre 1,5 e 2,5
Sênior	entre 2,5 e 3,0
Gerência intermediária	entre 3,0 e 3,5
Alta gerência	maior que 3,5

Assim, os gestores de recursos humanos poderiam pautar suas decisões sobre sucessão, promoção e nomeação para cargos de confiança nos resultados das avaliações de competências dos possíveis ocupantes do posto. A incorporação desse critério é um importante passo no sentido da afirmação do modelo de gestão por competências e da construção de sistemas baseados efetivamente no mérito.

Note-se que, na busca de promover a equivalência entre níveis de competência e níveis na carreira ou níveis hierárquicos, deve-se considerar

a situação atual da estrutura de cargos do serviço público brasileiro, na qual convivem: cargos do PCC; cargos de carreiras estruturadas; cargos remanescentes de fundações, inseridos no Regime Jurídico Único, após a Constituição de 1988; e cargos dos Planos Especiais de Carreiras (PECs).

Esse cenário demanda, em certos casos, que o administrador conceba um modelo de gestão por competências em que será considerada não a avaliação do desempenho do servidor no cargo/carreira, mas, sim, a avaliação do desempenho do servidor na unidade organizacional de efetivo exercício. De todo modo, pode-se, a partir da identificação dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes que o profissional de cada unidade deve possuir, traçar o perfil adequado à unidade organizacional ou ao espaço ocupacional (grupo de postos de trabalho), facultando, assim, a adequação do modelo às peculiaridades do serviço público, até que se possam superar as dificuldades apontadas anteriormente.

Desenvolvimento e treinamento

O desenvolvimento de competências profissionais ou humanas é um processo de aprendizagem que visa suprir o hiato entre os conhecimentos, as habilidades e as atitudes requeridos pelo órgão público e os apresentados pelos servidores. Estabelecidas em função do cargo ou da posição ocupada pelo indivíduo na organização, essas competências remetem, sob a ótica da qualificação profissional, não apenas aos saberes cognitivos e técnicos, mas também aos saberes em ação, ou seja, à capacidade de os servidores resolverem problemas, de lidarem com situações imprevistas e de compartilharem e transferirem conhecimentos.

Na Administração Pública Federal, as atividades de desenvolvimento de competências também podem auxiliar o planejamento das carreiras de Estado. Para cada classe ou padrão de uma carreira, pode ser definido um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes segundo uma escala de complexidade (do mais simples para o mais complexo). O objetivo é ampliar o acesso às variáveis cognitivas e comportamentais que melhorem o desempenho individual em cada nível e, conseqüentemente, a qualidade da entrega organizacional. Assim, ao ingressar em uma carreira, pode-se apurar

o nível inicial de competências do servidor e definir o seu plano de desenvolvimento, necessário à sua progressão funcional e promoção.

Baseado no desvio entre as competências atuais apresentadas pelo servidor e as requeridas para o alcance das metas organizacionais, o plano de desenvolvimento de competências visa:

- ampliar a capacidade individual para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade;
- apontar os pontos fortes e as deficiências individuais para o seu desenvolvimento profissional;
- estruturar um plano de capacitação voltado à redução do *gap* de competências; e
- estimular o aprendizado contínuo e o autodesenvolvimento.

O plano pode abranger desde treinamentos estruturados (cursos, ciclos de palestras, seminários) até visitas técnicas a organizações nacionais ou internacionais, estágios, grupos de trabalho, etapas de auto-aprendizado e de *coach*.

Nota-se, portanto, que o desenvolvimento de competências profissionais vai além das ações de capacitação *stricto sensu*. O sistema sociopolítico que caracteriza a instituição, ou seja, as formas de organização do trabalho, as estratégias de remuneração, a estrutura de poder e de comunicação, os seus valores e crenças, os fatores que influenciam os padrões de comportamento, as atitudes, as formas de socialização e os valores mais difundidos no ambiente de trabalho também devem ser considerados. O resultado da interação entre variáveis organizacionais e características individuais ajuda a explicar o sucesso ou o insucesso das atividades de treinamento, além de permitir uma avaliação adequada do desempenho do órgão.

Destaca-se, por fim, que o desenvolvimento de competências profissionais, tendo como foco a mudança do indivíduo, pode não alcançar os efeitos esperados se o contexto e o ambiente organizacional não favorecem a adoção desse novo olhar sobre a gestão de pessoas.

Avaliação de desempenho

A adequada compreensão dos problemas e desafios relacionados às atividades de avaliação de desempenho nas modernas organizações de governo pode ser mais bem alcançada a partir de breve revisão de algumas

de suas definições correntes. Segundo Toro, citado por Gama (1997), existem várias concepções de desempenho, e muitas delas estão carregadas de confusões entre desempenho e atributos pessoais, como cooperação, iniciativa, responsabilidade e criatividade. Buscando contornar esses problemas, o autor define desempenho como “a ação ou conjunto de ações observáveis orientadas a um dado resultado”.

Para Lucena (1992), o desempenho refere-se à atuação do empregado em relação ao cargo que ocupa na organização, tendo em vista as responsabilidades, as atividades, as tarefas e os desafios que lhe foram atribuídos para produzir os resultados que dele se espera. Segundo Oliveira-Castro (1999), o conceito de desempenho compreende o conjunto de habilidades, conhecimentos, atitudes, capacidades, inteligência e experiências pessoais do indivíduo, entre outras disposições pessoais componentes do saber fazer.

De acordo com Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996), o desempenho no trabalho é afetado por diferentes fatores:

- contexto extra-organizacional: situação econômica do país, oferta de mão-de-obra, oferta de empregos, legislação trabalhista e similares;
- características organizacionais: clima e cultura organizacionais; políticas e práticas de gestão de pessoas; sistemas de recompensas e de punições, incluindo sistema de promoções funcionais e similares; relações de poder; resultados esperados pela organização como um todo e para cada um de seus elementos; atuação gerencial; e formas de controle utilizadas na organização;
- ambiente de tarefas: características e escopo do trabalho, tipo de relacionamento interpessoal do grupo funcional, qualidade da comunicação com as chefias, suporte organizacional, meios disponíveis para realização da ação, competição entre grupos, adequação dos ambientes físico e similares; e
- características do trabalhador: personalidade, habilidades, conhecimentos, atitude, idade, sexo, escolaridade, motivações, estilos cognitivos e similares.

Nota-se que saber fazer e ter suporte organizacional são condições necessárias, mas não suficientes para um desempenho eficaz. O querer fazer consiste em outra condição necessária para que alguém apresente um desempenho eficaz, de acordo com expectativas, normas e padrões bem especificados. As metas pessoais podem sintonizar-se com as organizacionais

quando, por exemplo, o próprio desempenho ou as conseqüências associadas à execução da tarefa são valorizados pelo indivíduo e/ou quando esse desempenho serve de instrumento para o alcance de objetivos pessoais (Oliveira-Castro, 1999). Esse desempenho precisa ser avaliado, pois trabalho avaliado é trabalho realizado (GUIMARÃES et al., 1998).

Para Oliveira-Castro (op.cit.), a avaliação de desempenho é definida como um conjunto de normas e procedimentos utilizados pelas organizações para aferir o nível de produtividade de seus empregados. Continua a autora a dizer que os processos de avaliação de desempenho geralmente compreendem várias etapas, como: estabelecimento de critérios de avaliação e padrões de desempenho, negociação de objetivos e expectativas de desempenho, observação de amostras representativas de desempenho do empregado em período preestabelecido, registro de incidentes críticos, atribuição de escores, comunicação de resultados de avaliação, provimento de *feedback* ao avaliado, formulação de planos de ação para melhorar o desempenho e remover obstáculos e dificuldades ao desempenho satisfatório.

No início do século passado, a avaliação de desempenho tinha como foco exclusivo o indivíduo e a forma de realização do trabalho. O seu conceito evoluiu e passou a referir-se, de forma mais ampla, ao ato de executar as atividades próprias a determinada função para obtenção de resultados previamente estabelecidos. Mais recentemente, as técnicas de avaliação de desempenho foram aperfeiçoadas e passaram a considerar a interferência de vários outros fatores, como, por exemplo, aqueles relacionados ao contexto em que a organização se encontra inserida.

Nos últimos anos, a gestão de desempenho vem substituindo a avaliação de desempenho por meio de processo amplo que inclui atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação (BRANDÃO, 1999). Embora haja esforço de ampliar o foco das metodologias de modo a contemplar as dimensões mais abrangentes de atuação das equipes e da gestão global da organização, do ponto de vista prático, a ênfase dessas atividades tem incidido, fundamentalmente, sobre o nível individual. Apesar disso, algumas instituições públicas e privadas já têm adotado o sistema de gestão de desempenho ao invés da mera avaliação de desempenho.

De acordo com Brandão e Guimarães (2001), a gestão de desempenho é um instrumento gerencial capaz de integrar diferentes níveis organizacionais (do corporativo ao individual) e promover a melhoria da *performance* de indivíduos, de equipes de trabalho e da organização como um todo.

Segundo Guimarães, citado por Brandão (1999), o planejamento, por sua vez, identifica as metas a serem alcançadas a partir da missão, da visão e da análise do ambiente externo e interno à empresa. Sendo assim, convém que as atividades de avaliação estejam alinhadas às metas definidas anteriormente. Se não houver metas definidas, o que será avaliado? O acompanhamento das ações faz-se necessário uma vez que podem ocorrer mudanças capazes de modificar as metas estabelecidas. Pelo acompanhamento do desempenho também é possível identificar *gaps* de competências, o que pode auxiliar no desenho de ações de desenvolvimento e capacitação.

Brandão e Guimarães (2001) concluem, entre outros pontos, que o desempenho humano ou organizacional representa, em última instância, uma expressão da competência de indivíduos, grupos ou organizações. Os autores apontam a necessidade de o processo de gestão de competências considerar o caráter de complementaridade e interdependência entre a competência e o desempenho. Sob essa perspectiva, sugerem um diagrama que procura integrar, em um único modelo, as atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação de desempenho, a partir de diagnóstico das competências essenciais à organização, desde o nível corporativo até o individual (ver Figura 3, p. 21).

Para fazer referência a esse processo, esses autores propõem o uso da expressão “gestão de desempenho baseada nas competências”, porque permite considerar o caráter de complementaridade e interdependência entre as variáveis envolvidas.

Nesse modelo, a gestão tem seu momento inicial com a formulação da estratégia da organização, na qual são definidos o negócio, a visão de futuro e os macro-objetivos. Em seguida, a organização realiza um diagnóstico de suas competências essenciais e define os indicadores de desempenho no nível corporativo. Esse diagnóstico permitirá identificar as lacunas entre as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e as competências internamente disponíveis. Assim, é gerado um outro diagnóstico

das competências profissionais, que fornecerá subsídios para as decisões de investimento em desenvolvimento ou em captação de competências.

Essa captação diz respeito à seleção de competências externas e a integração delas ao ambiente organizacional e pode ocorrer tanto em nível individual, por intermédio de ações de recrutamento e seleção de pessoal, quanto em nível corporativo, por meio de alianças estratégicas com outras organizações, por exemplo. As ações de desenvolvimento referem-se, por outro lado, ao aprimoramento das competências internas da organização, podendo dar-se em nível individual, por exemplo, por meio de ações de treinamento e, em nível corporativo, por intermédio de investimentos em pesquisa e desenvolvimento tecnológico.

É sobretudo nas organizações públicas – nas quais a ampliação dos níveis de lucratividade não é, em geral, o objetivo de maior importância – que se pode resgatar essa perspectiva de valorização do trabalho.

Por fim, há uma etapa de acompanhamento e avaliação, que funciona como mecanismo de retroalimentação ou *feedback* – segundo uma abordagem sistêmica –, à medida que os resultados alcançados são comparados com as metas previamente estabelecidas.

Esses autores argumentam, ainda, que existe forte relação entre a competência ou o desempenho dos indivíduos e a competência organizacional, o que torna explícita a vinculação entre a abordagem da competência e a dimensão estratégica da gestão global das organizações.

Ao lado de todos esses importantes elementos, nota-se que a adequada compreensão das relevantes questões envolvidas na condução de atividades de avaliação de desempenho em organizações públicas exige a análise de algumas normas relacionadas a essa matéria. Será esse, portanto, o objeto de estudo das páginas seguintes.

O artigo 4º do Decreto nº 84.669, de 29 de abril de 1980, estabelece que a progressão horizontal por merecimento decorrerá da avaliação de desempenho expressa em conceitos que determinarão o interstício a ser cumprido pelo servidor. A norma fixa que o servidor será avaliado pela chefia imediata, observados determinados fatores que, pontuados, lhe dariam uma classificação que possibilitaria o seu eventual enquadramento no número de vagas destinadas para essa modalidade de progressão. Esses fatores são:

1) qualidade e quantidade do trabalho; 2) iniciativa e cooperação; 3) assiduidade e urbanidade; 4) pontualidade e disciplina; e 5) antiguidade.

Pelo Decreto nº 4.247, de 22 de maio de 2002, foi criada a Gratificação de Desempenho de Atividades Técnico-Administrativa (Gdata) com o objetivo de “melhorar a qualidade dos serviços mediante o reconhecimento profissional e a avaliação de desempenho institucional e individual”. A gratificação é devida a servidores que não estejam organizados em carreira, atingindo cerca de 200 mil servidores ativos (81% do total de funcionários públicos). Com essa gratificação, os servidores passaram a ter uma parcela de sua remuneração vinculada, do ponto de vista formal, ao desempenho ou à produtividade (ENAP, 2003).

Sob a ótica dessa nova legislação, a avaliação de desempenho individual visa aferir a *performance* do servidor no exercício das atribuições do cargo ou da função, com foco na contribuição individual para o alcance dos objetivos organizacionais. A pontuação obtida pelo funcionário está relacionada ao índice de alcance das metas de desempenho institucional que o órgão estabeleceu, bem como aos critérios e procedimentos específicos para a atribuição da gratificação.

Para a avaliação do desempenho institucional, cada órgão definirá: as unidades de avaliação a serem consideradas; o peso relativo de cada unidade de avaliação no cumprimento das metas institucionais; e os indicadores e as metas de desempenho institucionais. No caso da avaliação do desempenho individual serão estabelecidos: os fatores a serem aferidos; os indicadores de desempenho; o peso relativo de cada fator; a metodologia a ser utilizada; e os mecanismos para encaminhamento de recursos por parte do servidor avaliado (ENAP, 2003).

Ressalta-se que a legislação prevê que as metas de desempenho institucional deverão ser fixadas levando-se em consideração o Plano Plurianual (PPA), os projetos e as atividades prioritárias, as condições especiais de trabalho e as características específicas de cada órgão ou entidade, decorrentes da sua localização e distribuição espacial e da natureza das atividades desenvolvidas (art. 6º, §1º). No que se refere ao PPA 2004-2007, os mega-objetivos estabelecidos são: 1) inclusão social e redução das desigualdades sociais (dimensão social); 2) crescimento com geração de emprego

e renda, ambientalmente sustentável e redutor das desigualdades sociais (dimensão econômica, ambiental e regional); 3) promoção e expansão da cidadania e fortalecimento da democracia (dimensão democrática).

Em pesquisa realizada pela ENAP, em 2002, a partir de informações de 28 organizações que já tinham implantado a GDATA, constatou-se que há diversidade de critérios para a definição do grau de alcance das metas, com o uso de metodologias que vão desde o simples cálculo do percentual efetivamente atingido até a definição de critérios de gratificação por trabalho em equipe. O mesmo ocorre com relação aos procedimentos adotados, em que se é observada grande variedade de prazos fixados para o cumprimento das etapas, dos critérios de avaliação e das metodologias de cálculo da pontuação, entre outros pontos.

Os conflitos decorrentes da implantação do sistema decorrem da vinculação entre avaliação de desempenho e remuneração dos servidores, o que resulta em desvios em relação às metas anteriormente estabelecidas. Apesar de a legislação da GDATA estabelecer que a chefia imediata deva proceder à avaliação individual, em vários órgãos a avaliação é feita em conjunto com o servidor.

O número de fatores da avaliação individual varia entre cinco e seis e os mais utilizados são: qualidade, relacionamento, produtividade, iniciativa, autodesenvolvimento, cumprimento de prazos, criatividade e trabalho em equipe. Nota-se que parte dos fatores escolhidos não tem como foco o desempenho e que alguns fatores e indicadores apontados na legislação anterior continuam sendo utilizados nas avaliações de hoje. Há, também, a presença de fatores subjetivos, sem definição ou definidos de forma pouco clara, além do fato de mais de um aspecto ser objeto de avaliação realizada, em determinados momentos, por um mesmo fator.

Embora a necessidade de definição de indicadores esteja prevista na legislação, nem todos os órgãos apresentaram essas informações. Os indicadores de desempenho têm sido expressos em níveis medidos por uma escala (Ex.: insuficiente, regular, bom; atingiu, não atingiu, etc.), o que demonstra que os indicadores são equivalentes à classificação de desempenho.

Não é comum o conhecimento preciso dos resultados que devem ser alcançados pelos servidores. O problema decorre do fato de as metas

institucionais, usualmente, não serem desdobradas, o que permitiria a cada servidor identificar claramente seu potencial de contribuição para o efetivo alcance dos objetivos da organização. Verificou-se também que é reduzido o número de órgãos que fornecem instruções sobre os objetivos da avaliação e os cuidados a serem tomados durante o processo (ENAP, 2003).

O modelo de Brandão e Guimarães (1999), como qualquer outro que adote a perspectiva das competências, pode ajudar a resgatar o significado do trabalho no serviço público. Segundo Fiske, citado por Borges e Tamayo (2001), atribuir significado é um processo realizado subjetivamente pelo indivíduo, em que este é sujeito na proporção em que tanto sua intencionalidade quanto suas habilidades cognitivas estão implicadas e, ao mesmo tempo, trazem as marcas de sua inserção no mundo. O trabalho, segundo Borges e Tamayo (2001), é rico em sentido individual e social. É meio para a reprodução da vida de cada indivíduo, provendo a subsistência, criando significados ou contribuindo na estruturação da personalidade e da identidade. Ele também é categoria central da própria organização da sociedade.

Assim, aborda-se o significado do trabalho como cognição subjetiva e social. Individualmente variável, na medida em que deriva do processo de atribuir significados, o trabalho apresenta, simultaneamente, aspectos socialmente compartilhados e associados a condições históricas específicas. Segundo Borges (1998), ele é, portanto, um constructo sempre inacabado.

A humanização no trabalho subdivide-se em dois fatores primários: 1) justiça no trabalho, definindo que o trabalho deve prover proteção ao indivíduo, na forma de assistência, de segurança física, de higiene e de conforto no ambiente de trabalho, de garantia de direitos e proporcionalidade entre esforços e recompensas; e 2) realização pessoal, revelando que o trabalho deve ser prazeroso nos resultados que gera, pelas recompensas, pelos desafios intelectuais e pelas oportunidades de crescimento e de autovalorização.

No momento em que se define claramente, partindo da análise das competências, o que se espera do servidor, quais os padrões de desempenho a serem atingidos, estabelece-se um plano de desenvolvimento individual

do servidor, que dá *feedback* sobre o seu desempenho e, conseqüentemente, novo significado à sua atuação.

Para demonstrar os avanços e os benefícios decorrentes da implantação do modelo de gestão por competências, cabe, por fim, analisar o salto que as instituições públicas vêm promovendo no tocante aos fatores adotados no processo de avaliação de desempenho. Os decretos citados já apontam a necessidade de se fixarem metas institucionais e de se vincular a elas o desempenho individual. Para trabalhar nessa perspectiva, os fatores de avaliação devem estar associados aos objetivos organizacionais, já que as metas dessas instituições emanam, fundamentalmente, desses objetivos.

Pelas normas apontadas, percebe-se que vários fatores não medem o desempenho no trabalho, além de terem como foco preferencial aspectos subjetivos da atividade laboral. Ao longo das últimas décadas, observa-se, entretanto, uma evolução na definição dos fatores de avaliação, já que os fatores estabelecidos pela legislação mais recente incidem, de modo mais direto, na atuação efetiva do servidor no ambiente de trabalho.

Alguns fatores presentes na legislação de 2002 são citados pela literatura especializada e aparecem na prática das instituições representadas na Mesa-Redonda de Pesquisa-Ação em Gestão por Competências. A partir de informações colhidas entre os convidados, a metade dos fatores apontados pelo Decreto nº 4.247/2002 foi identificada como competência genérica relevante por cinco instituições. Pode-se inferir que eles sinalizaram, portanto, para a incorporação do conceito de competência na prática avaliativa das organizações públicas brasileiras (Quadro 6).

Quadro 6⁸ – Competências genéricas e a gestão de pessoas em instituições públicas: a legislação recente e a experiência das organizações dos participantes da Mesa-redonda de pesquisa-ação em gestão por competências

Normas	Competências genéricas
Decreto nº 84.669/1980	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade e quantidade do trabalho • Iniciativa e cooperação • Assiduidade e urbanidade • Pontualidade • Disciplina
Decreto nº 4.247/2002	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade • Iniciativa • Produtividade • Relacionamento • Autodesenvolvimento • Cumprimento de prazos • Criatividade • Trabalho em equipe
Experiências das organizações representadas na Mesa-redonda de pesquisa-ação em gestão por competências	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalho em equipe • Criatividade e inovação • Orientação estratégica • Construção de rede de relacionamentos • Orientação para resultados

A gestão por competências tem como ênfase a vinculação desses elementos às metas organizacionais, o que já se encontra previsto na legislação sobre a GDATA. O fato indica a possibilidade de aplicação da abordagem na esfera pública como estratégia para melhorar a qualificação do processo de progressão funcional por mérito por meio da avaliação de desempenho.

Cabe ressaltar que a gestão por metas tem como pré-requisito a gestão do desempenho individual, o que representa uma mudança de perspectiva mais restrita da avaliação de desempenho para uma visão mais abrangente da gestão de desempenho das organizações.

Tendo em vista as observações efetuadas nesta seção, pode-se afirmar que o processo de transformação das atuais organizações públicas requer a adoção de estratégias que levem em conta, entre outros requisitos, a definição

de objetivos e metas organizacionais claras e factíveis, bem como a existência de servidores com as competências adequadas ao alcance dessas metas. A ausência de cultura que valorize o planejamento e a avaliação dos resultados contribui para a descrença e a desmotivação dos servidores em relação ao sistema de controle e ao processo de avaliação de resultados.

Realizar gestão de desempenho significa a possibilidade de gerenciamento de mudança organizacional. O processo avaliativo permite uma compreensão sistêmica e dinâmica do funcionamento das instituições, num contexto marcado pela existência de planejamento efetivo – baseado no uso de indicadores – e estratégias de implementação viabilizadas por atores legitimamente competentes, que integram os diversos estratos da organização (GUIMARÃES, 1998).

Cabe lembrar que as metas pessoais podem sintonizar-se com as organizacionais quando, por exemplo, o próprio desempenho ou as conseqüências associadas à execução da tarefa são valorizados pelo indivíduo e/ou quando esse desempenho serve de instrumento para o alcance de objetivos pessoais, entre outros motivos (OLIVEIRA-CASTRO, 1999). Assim, acredita-se que a ótica das competências pode contribuir muito para a reestruturação dos processos de gestão do desempenho, resgatando a sua importância e dando maior qualidade ao trabalho do servidor público.

ONDE POSSO APRENDER MAIS?

A equipe de pesquisa da ENAP selecionou, para quem quer aprender mais sobre a abordagem da competência e sua aplicação na gestão de recursos humanos em organizações de governo, as seguintes sugestões para leitura e consulta.

Textos e publicações

A primeira sugestão, considerada fundamental para quem quer conhecer os principais conceitos do modelo de gestão por competências, são os textos de autores clássicos: *Testing for competence rather than for intelligence* (McCLELLAND, 1973); *The core competence of the corporation* (PRAHALAD e HAMEL, 1990); *Compétence et navigation professionnelle* (LE BOTERF, 1999); *Objectif compétence: pour une nouvelle logique* (ZARIFIAN, 1999); *The competent manager: a model for effective performance* (BOYATZIS, 1982); e o excelente artigo *Strategy research: governance and competence perspectives*, do professor Oliver Williamson, publicado no número 20, ano 1999, do *Strategic Management Journal*.

A sugestão seguinte consiste em artigos publicados em importantes periódicos. O número 4, ano 2000, do periódico trimestral *The International Journal of Public Sector Management* dedica-se integralmente à discussão dos problemas e dos desafios de uso da abordagem das competências em organizações públicas, assim como à apresentação de algumas experiências internacionais (HORN, 2000). Na série *Governance: an International Journal of Policy, Administration and Institution*, de 2004, o artigo

Competency, bureaucracy and public management reform: a comparative analysis, dos professores Christopher Hood e Martin Lodge, faz uma comparação das experiências dos governos nacionais dos Estados Unidos, da Inglaterra e da Alemanha na implantação do modelo de gestão por competências. Embora não esteja voltado para a temática da gestão por competências, não se pode deixar de mencionar a importante coletânea de trabalhos na área de gestão de recursos humanos no setor público *Classics of public personnel policy*, editada por Frank J. Thompson.

Resenhas

- AQUINO GUIMARÃES, Tomas. A nova administração pública e a abordagem da competência. *Revista de Administração Pública*, v. 34, n. 3, maio/jun. 2000.

Objetivo – Discutir em que medida a abordagem das competências essenciais (ou abordagem das competências) pode ser considerada uma alternativa de gestão flexível e empreendedora para organizações públicas.

Síntese – O autor associa a difusão da abordagem da competência como estratégia para a gestão de recursos humanos em organizações de governo à emergência, ao longo das últimas décadas, de novos modelos de gestão pública. O movimento justifica-se, em particular, pelo interesse por novas fórmulas que estimulem a capacidade de inovação, adaptação e aprendizagem, tidas como mais adequadas ao novo contexto, marcado pela aceleração do ritmo do progresso tecnológico e pela exigência de elevação constante dos níveis de produtividade das organizações. Fundado sobre a tríade “conhecimentos, habilidades e atitudes”, a noção de competência envolve não apenas a consideração de questões técnicas, mas também a análise dos fatores sociais e afetivos relacionados ao trabalho. A utilização do modelo de recursos humanos baseado em competências implica, mais precisamente, que a organização planeje, selecione, desenvolva e remunere seus quadros de funcionário com base em suas competências essenciais, tomando-as como atividades sempre associadas à sua gestão de desempenho. No que se refere às organizações públicas, o autor propõe que o sucesso de utilização da nova abordagem requer o atendimento, simultaneamente, dos seguintes condicionantes: 1) clara definição

de estratégia corporativa; 2) existência de ambiente organizacional que privilegie o pensamento estratégico, a inovação, a criatividade e o *empowerment*; 3) coerência entre as políticas e diretrizes de gestão organizacional e a de gestão de recursos humanos.

Conclusões – A difusão da abordagem da competência mostra-se coerente com a busca de flexibilidade organizacional e funcional na gestão das relações de trabalho no contexto da sociedade do conhecimento e da informação. Marcada pela adesão à cultura do empreendedorismo, implica, com certa frequência, a adoção de mecanismos que resultam no agravamento do quadro de exclusão social vigente. O desafio de sua disseminação no âmbito das organizações de governo consiste, justamente, em conciliar a prestação de serviços públicos com qualidade e eficiência, proporcionando, simultaneamente, condições para a ampliação do emprego e da qualidade de vida no trabalho.

- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza. Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, 2001. Edição especial.

Objetivo – Revisão do debate teórico sobre a noção de competência, com ênfase em suas principais dimensões e em sua vinculação com os processos de aprendizagem organizacional.

Síntese – Reconhecendo que, ao longo dos últimos anos, as discussões sobre a noção de competência tiveram seu espaço ampliado tanto na pauta de discussões acadêmicas quanto nos meios empresariais, os autores propõem-se a realizar uma revisão do debate teórico sobre essa idéia. Apontam que esse debate ganha projeção, de certa forma, com o aparecimento do artigo “Testing for competence rather than ‘intelligence’”, do professor David C. McClelland, nas páginas da *American Psychologist*, em 1973, e ganha reconhecimento com os estudos sobre identificação de competências realizados por Rihcard Boyatzis nos anos 80. Associam a emergência do modelo ao relativo declínio da noção de *qualificação* como parâmetro principal para a definição das estratégias tayloristas/fordistas de organização do trabalho. Os autores reconhecem, ainda, a relevância da produção francesa ligada ao tema, que reivindica, em trabalhos produzidos também a partir dos anos 70, a aproximação das ações de treinamento das reais necessidades

das empresas. Os objetivos principais seriam, nesse caso, o aumento dos níveis de capacitação dos trabalhadores e de suas possibilidades de acesso a novas oportunidades de emprego. São autores importantes dessa linhagem os professores Phillippe Zarifian e Guy Le Bofert, entre outros.

O artigo identifica dois níveis de análise relevantes para o estudo do tema: um de caráter individual e o outro, organizacional. Destacam, por fim, a necessidade de atentar-se para as dimensões estratégica e de aprendizagem inerentes às práticas organizacionais associadas ao modelo.

Conclusões – O conceito de competência consiste numa idéia em construção e contempla, fundamentalmente, duas dimensões de análise: a individual e a organizacional. A adoção do modelo tem em vista, especialmente, agregar valor econômico à organização e valor social ao indivíduo e não deve subestimar a necessidade de reflexão independente sobre as referências disponíveis.

- HIRATA, Helena. Da polarização das qualificações ao modelo da competência. In: FERRETI, C. J. et al. (Orgs.). *Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar*. 9. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2003.

Objetivo – Apresentação das tendências recentes do debate em sociologia e em economia do trabalho sobre a evolução das qualificações e da divisão social do trabalho decorrente das mudanças tecnológicas e organizacionais que configuram a emergência de novo paradigma produtivo.

Síntese – O artigo tem como objeto de estudo a passagem das teses sobre a polarização das qualificações para o modelo da competência, indicando a importância adquirida pela distinção entre qualificação formal e qualificação tácita nos debates recentes no campo da sociologia e da economia do trabalho. O texto apresenta crítica aos defensores mais entusiasmados dos novos paradigmas produtivos e das relações de trabalho pela consideração de questões importantes ligadas à divisão internacional do trabalho e à sua segmentação por gênero. A emergência do modelo de competência é vista como esforço de superação da crise do sistema de produção em massa fordista – que se torna visível a partir de meados da década de 70 – empreendido, no plano das relações de trabalho, por diversas organizações industriais. Enquanto o antigo

modelo de qualificação tem como referência principal o posto de trabalho e põe forte ênfase sobre os componentes explícitos da qualificação, o modelo da competência traz, por outro lado, referências diretas às aptidões pessoais necessárias à ocupação desse posto de trabalho. A inclusão da experiência dos países em via de desenvolvimento na análise tem como resultado a constatação da coexistência de práticas e métodos tayloristas de produção e de certas “ilhas de modernidade” em diversas nações do globo. A adoção de perspectiva de gênero traz, por outro lado, o alerta de que as ações de requalificação não têm o mesmo alcance e a mesma significação para homens e mulheres, podendo representar, em certos setores, o lugar da construção da incompetência técnica feminina.

Conclusões – As teses que defendem a existência de novo modelo de produção, homogêneo e universalmente difundido, tornam-se questionáveis à luz de pesquisas empíricas que introduzem diferenciações de gênero e de estágio de desenvolvimento entre os países. Além disso, constata-se a necessidade de que seja considerado, de modo mais próximo, o problema do sujeito, da subjetividade e das relações intersubjetivas que condicionam o sucesso da disseminação dos novos paradigmas organizacionais, fundados, sobretudo, na comunicação.

- PICKETT, Les. Competencies and managerial effectiveness: putting competencies to work. *Public Personnel Management*, v. 27, n. 1, Spring 1998.

Objetivos – Ilustrar como o desenvolvimento de um efetivo programa de gestão de competências e de um programa complementar de gestão de desempenho pode ser viabilizado por meio de atividades de treinamento e desenvolvimento, da difusão de cultura organizacional baseada na motivação e na solidariedade e de um modelo competente de gestão.

Síntese – A partir da idéia de que o adequado desenvolvimento das habilidades relevantes de gestão consiste num dos recursos mais eficientes para a melhoria do desempenho das organizações, o autor propõe que a correta identificação do núcleo de competências específicas de um empreendimento seja responsabilidade prioritária dos dirigentes, surgindo, ao lado da necessidade de

desenvolvimento de uma força de trabalho competente, como elemento-chave para o sucesso de um empreendimento. As atividades de treinamento são vistas, nesse contexto, como instrumento fundamental para o êxito de determinada estratégia de negócios, já que as vantagens competitivas de uma organização são determinadas, em particular, pelo grau de conhecimento das competências críticas necessárias ao seu sucesso atual e futuro. O autor fornece, ainda, um guia executivo para a implementação de um programa de competência gerencial, indicando os atributos básicos das competências exigidas para a atuação eficiente em diferentes níveis de *performance*, as suas características-chave e as principais etapas a serem cumpridas.

Principais conclusões – A comparação das competências relacionadas ao posto de trabalho com aquelas detidas pelo indivíduo que o ocupa é vista como aplicação produtiva do modelo de competências. Defende-se, em especial, que a abordagem da competência seja incorporada ao programa de desempenho anual da organização interessada. Lembra-se que a iniciativa oferece valiosa oportunidade para a melhoria do sistema de avaliação existente e para a sua introdução em organizações onde ele não existe de modo sistemático. A implementação de programas práticos de desenvolvimento individual, elaborados a partir da análise das necessidades de desenvolvimento de cada trabalhador, aparece, por fim, como ferramenta suplementar que permitirá a plena implantação do modelo.

- SANTOS, Luiz Alberto dos. Planos de carreira e classificação de cargos no serviço público federal: evolução e tendências. In: ESTEVÃO DE MORAES, Marcelo Viana et al. *Recursos humanos no setor público*. Brasília: ENAP, 1994. (Cadernos ENAP, v.2, n.2).

Objetivo – O artigo tem como tema principal a discussão dos problemas relacionados à organização de um sistema de carreiras no serviço público brasileiro. Seu objetivo é colher lições a partir de retrospectiva de nossa experiência histórica nesse campo, que permitam desviar dos erros pregressos e planejar um futuro com maior êxito.

Síntese – O autor faz uma retrospectiva dos acontecimentos de maior relevância para as atividades de planejamento de carreiras do serviço público federal ao longo de nossa história republicana. Entre os avanços e os recuos,

são apontados os principais marcos desse percurso. Já em 1920, destaca-se a elaboração de relatório de uma comissão especial, instituída pelo Decreto nº 3.990/1920, com conclusões relativamente avançadas sobre a matéria, que, entretanto, não foi aproveitada após o seu encaminhamento ao Congresso. A criação do Conselho Federal do Serviço Público, em 1936, e a do DASP, em 1938, são reconhecidas como marcos iniciais da reforma da administração de recursos humanos no serviço público nacional. Embora a Lei nº 284, de 1936, consista no maior esforço de construção de um sistema de carreiras efetivo da primeira metade do século, ela resulta, entretanto, em certos equívocos, que foram corrigidos apenas com a Lei nº 3.780/1960, que foi o primeiro modelo de classificação de cargos consistente do País. São lembradas iniciativas importantes, como as que decorrem da aprovação, em 1967, do Decreto-Lei nº 200, de 1967. Embora seja reconhecida a ocorrência de retrocessos em virtude da publicação da Lei nº 5.645/1970 (ainda em vigor), que substituiu o modelo de classificação de cargos vigente à época, aponta-se que, depois da promulgação da Constituição Federal e da aprovação da Lei nº 8.112/1990, o problema da construção de um sistema de carreiras claro e que preserve o mérito como variável fundamental ainda é uma questão aberta.

Conclusões – Marcado por um tom um tanto cético de suas páginas conclusivas, o autor fornece, entretanto, várias sugestões para a solução de parte dos problemas indicados. Entre elas estão: 1) realização de levantamento dos cargos e das categorias funcionais existentes; 2) estruturação de planos a partir do perfil dos cargos e de suas respectivas atribuições; 3) organização de carreiras em função de um quadro único de pessoal para todos os servidores de um mesmo poder; 4) implementação de mecanismos de recompensa salarial pela sujeição do servidor a processos de aperfeiçoamento e formação; etc.

Leis, decretos e portarias

Para quem estiver envolvido, prática ou teoricamente, com a abordagem de competências em instituições públicas, é imprescindível conhecer as principais leis, decretos e portarias que dispõem sobre as atividades de gestão de recursos humanos no serviço público. A relação, em forma de quadro,

apresentada a seguir não tem a pretensão de abranger toda a legislação da área de recursos humanos do Poder Executivo federal. Nela, constam atos que se referem a um órgão específico ou a diversos órgãos do setor público federal. Não constam da relação os atos legais que tratam da criação e da reestruturação de carreiras e da criação de gratificações específicas, assim como aqueles que alteraram outras normas.

Ato	Ementa
Lei nº 5.645, de 10/12/1970	Estabelece diretrizes para a Classificação de Cargos do Serviço Civil da União e das Autarquias Federais e dá outras providências.
Lei nº 7.596, de 10/4/1987	Altera dispositivos do Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, modificado pelo Decreto-Lei nº 900, de 29 de setembro de 1969, pelo Decreto-Lei nº 2.299, de 21 de novembro de 1986, e dá outras providências.
Lei nº 8.112, de 11/12/1990	Dispõe sobre o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.
Lei Delegada nº 13, de 27/8/1992	Institui Gratificações de Atividade para os servidores civis do Poder Executivo, revê vantagens e dá outras providências.
Lei nº 8.460, de 17/9/1992	Concede antecipação de reajuste de vencimentos e de soldos dos servidores civis e militares do Poder Executivo e dá outras providências.
Lei nº 8.647, de 13/4/1993	Dispõe sobre a vinculação do servidor público civil, ocupante de cargo em comissão sem vínculo efetivo com a Administração Pública Federal, ao Regime Geral de Previdência Social e dá outras providências.
Lei nº 8.745, de 9/12/1993	Dispõe sobre a contratação por tempo determinado para atender a necessidade temporária de excepcional interesse público, nos termos do inciso IX do art. 37 da Constituição Federal, e dá outras providências.
Lei nº 8.852, de 4/2/1994	Dispõe sobre a aplicação dos arts. 37, incisos XI e XII, e 30, § 1º, da Constituição Federal e dá outras providências.

Lei nº 8.911, de 11/7/1994	Dispõe sobre a remuneração dos cargos em comissão, define critérios de incorporação de vantagens de que trata a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, no âmbito do Poder Executivo, e dá outras providências.
Lei nº 9.436, de 5/2/1997	Dispõe sobre a jornada de trabalho de Médico, Médico de Saúde Pública, Médico do Trabalho e Médico Veterinário, da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais e dá outras providências.
Lei nº 9.527, de 10/12/1997	Altera dispositivos das Leis nºs 8.112, de 11 de dezembro de 1990, 8.460, de 17 de setembro de 1992, e 2.180, de 5 de fevereiro de 1954, e dá outras providências.
Lei nº 9.624, de 2/4/1998	Altera dispositivos da Lei nº 8.911, de 11 de julho de 1994, e dá outras providências.
Lei nº 9.632, de 7/5/1998	Dispõe sobre a extinção de cargos no âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências.
Lei nº 9.640, de 25/5/1998	Dispõe sobre o número de Cargos de Direção e Funções Gratificadas das Instituições Federais de Ensino Superior, dos Centros Federais de Educação Tecnológica, das Escolas Agrotécnicas Federais, das Escolas Técnicas Federais, das Instituições Federais de Ensino Militar e dá outras providências.
Lei nº 9.801, de 14/6/1999	Dispõe sobre as normas gerais para perda de cargo público por excesso de despesa e dá outras providências.
Lei nº 9.962, de 22/2/2000	Disciplina o regime de emprego público do pessoal da Administração federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências.
Lei nº 9.986, de 18/7/2000	Dispõe sobre a gestão de recursos humanos das Agências Reguladoras e dá outras providências.
Lei nº 10.225, de 15/5/2001	Dispõe sobre a criação de empregos públicos no Hospital das Forças Armadas (HFA) e dá outras providências.

Lei nº 9.624, de 2/4/1998	Altera dispositivos da Lei nº 8.911, de 11 de julho de 1994, e dá outras providências.
Lei nº 10.331, de 18/12/2001	Regulamenta o inciso X do art. 37 da Constituição, que dispõe sobre a revisão geral e anual das remunerações e subsídios dos servidores públicos federais dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário da União, das autarquias e fundações públicas federais.
Lei nº 10.404, de 9/1/2002	Dispõe sobre a criação da Gratificação de Desempenho de Atividade Técnico-Administrativa (GDATA) e dá outras providências.
Lei nº 10.556, de 13/3/2002	Dispõe sobre a inclusão dos cargos que especifica no Plano de Classificação de Cargos instituído pela Lei nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970, altera as Leis nºs 10.486, de 4 de julho de 2002, e 5.662, de 21 de junho de 1971, e dá outras providências.
Lei nº 10.470, de 25/6/2002	Dispõe sobre a remuneração dos Cargos em Comissão de Natureza Especial (NES) e do Grupo Direção e Assessoramento Superiores (DAS), dos Cargos de Direção (CD) e das Funções Gratificadas (FG) das Instituições Federais de Ensino e dá outras providências.
Lei nº 10.667, de 14/5/2003	Altera dispositivos da Lei nº 8.745, de 9 de dezembro de 1993, e da Lei nº 10.470, de 25 de junho de 2002, cria cargos efetivos, cargos comissionados e gratificações no âmbito da Administração Pública Federal e dá outras providências.
Lei nº 10.698, de 2/7/2003	Dispõe sobre a instituição de vantagem pecuniária individual devida aos servidores públicos civis da Administração Federal direta autárquica e fundacional.
Lei nº 10.871, de 20/5/2004	Dispõe sobre a criação de carreiras e a organização de cargos efetivos das autarquias especiais denominadas Agências Reguladoras e dá outras providências.

Lei nº 10.887, de 18/6/2004	Dispõe sobre a aplicação de disposições da Emenda Constitucional nº 41, de 19 de dezembro de 2003, altera dispositivos das Leis nºs 9.717, de 27 de novembro de 1998, 8.213, de 24 de julho de 1991, e 9.532, de 10 de dezembro de 1997, e dá outras providências.
Lei nº 10.953, de 27/9/2004	Altera o art. 6º da Lei nº 10.820, de 17 de dezembro de 2003, que dispõe sobre a autorização para desconto de prestações em folha de pagamento.
Lei nº 10.971, de 25/11/2004	Altera dispositivos das Leis nºs 10.404, de 9 de janeiro de 2002, que dispõe sobre a criação da Gratificação de Desempenho de Atividade Técnico-Administrativa (GDATA), 10.483, de 3 de julho de 2002, que dispõe sobre a estruturação da Carreira da Seguridade Social e do Trabalho no âmbito da Administração Pública Federal, e 10.882, de 9 de junho de 2004, que dispõe sobre a criação do Plano Especial de Cargos da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) e da Gratificação Temporária de Vigilância Sanitária; institui a Gratificação Específica da Seguridade Social e do Trabalho (GESST), e dá outras providências.
Lei nº 11.091, de 12/1/2005	Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências.
Medida Provisória nº 2.165-36, de 23/8/2001	Institui o Auxílio Transporte, dispõe sobre o pagamento dos militares e dos servidores do Poder Executivo Federal, inclusive de suas autarquias e fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista, e dá outras providências.
Medida Provisória nº 2.225-45, 4/9/2001	Altera as Leis nºs 6.368, de 21 de outubro de 1976, 8.112, de 11 de dezembro de 1990, 8.429, de 2 de julho de 1992, e 9.525, de 3 de dezembro de 1997, e dá outras providências.

Medida Provisória nº 2.229-43, de 6/9/2001	Dispõe sobre a criação, reestruturação e organização de carreiras, cargos e funções comissionadas técnicas no âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências.
Decreto nº 67.326, de 5/10/1970	Dispõe sobre o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal e dá outras providências.
Decreto nº 70.320, de 23/3/1972	Estabelece as normas essenciais à implantação do sistema de classificação de cargos instituído pela Lei nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970, e dá outras providências.
Decreto nº 84.669, de 29/4/1980	Regulamenta o Instituto da Progressão Funcional a que se referem a Lei nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970, e o Decreto-Lei nº 1.445, de 13 de fevereiro de 1976, e dá outras providências.
Decreto nº 93.213, de 3/9/1986	Institui o Cadastro Nacional do Pessoal Civil (CNPC) e dá outras providências.
Decreto nº 94.664, de 23/7/1987	Aprova o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987.
Decreto nº 99.328, de 19/6/1990	Institui o Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (Siape) e dá outras providências.
Decreto nº 347, de 21/11/1991	Determina a utilização dos sistemas Siafi e Siape no âmbito do Poder Executivo Federal.
Decreto nº 1.590, de 10/8/1995	Dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais e dá outras providências.
Decreto nº 2.271, de 07/7/1997	Dispõe sobre a contratação de serviços pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências.
Decreto nº 2.794, de 1º/10/1998	Institui a Política Nacional de Capacitação dos Servidores para a Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências.

Decreto nº 3.255, de 19/11/1999	Dispõe sobre o custeio de auxílio-moradia para dirigentes de empresas estatais federais.
Decreto nº 3.644, de 30/11/2000	Regulamenta o instituto da reversão de que trata o art. 25 da Lei nº 8.112, de 1º de dezembro de 1990.
Decreto nº 3.887, de 16/8/2001	Regulamenta o art. 22 da Lei nº 8.460, de 17 de setembro de 1992, que dispõe sobre o auxílio-alimentação destinado aos servidores da Administração Pública Federal, direta, autárquica e fundacional.
Decreto nº 4.010, de 12/11/2001	Dispõe sobre liberação de recursos para pagamento dos servidores públicos federais, no âmbito da Administração Federal direta, autárquica e fundacional.
Decreto nº 4.050, de 12.12.2001	Regulamenta o art. 93 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que dispõe sobre a cessão de servidores de órgãos e entidades da Administração Pública Federal, direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências.
Decreto nº 4.187, de 8/4/2002	Regulamenta os arts. 6º e 7º da Medida Provisória nº 2.225-45, de 4 de setembro de 2001, que dispõem sobre o impedimento de autoridades exercerem atividades ou prestarem serviços após a exoneração do cargo que ocupavam e sobre a remuneração compensatória a elas devida pela União, e dá outras providências.
Decreto nº 4.247, de 22/5/2002	Regulamenta a Gratificação de Desempenho de Atividade Técnico-Administrativa (GDATA) e dá outras providências.
Decreto nº 2.693, de 28/7/2002	Dispõe sobre os procedimentos para pagamento da extensão da vantagem de vinte e oito vírgula oitenta e seis por cento aos servidores públicos do Poder Executivo Federal.
Decreto nº 4.334, de 12/8/2002	Dispõe sobre as audiências concedidas a particulares por agentes públicos em exercício na Administração Pública Federal direta, nas autarquias e fundações públicas federais.

Decreto nº 4.501, de 6/12/2002	Regulamenta o art. 5º da Lei nº 10.539, de 23 de setembro de 2002, que trata da cessão de servidor público federal para fundação internacional de que o Brasil seja integrante ou participe, e dá outras providências.
Decreto nº 4.567, de 1º/1/2003	Dispõe sobre o quantitativo de cargos em comissão e funções de confiança da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, estabelece metas e diretrizes relativas à revisão de estruturas dos Ministérios, autarquias e fundações federais, fixa os parâmetros a serem observados para a criação, por transformação, ou transferência de cargos em comissão ou funções gratificadas, e dá outras providências.
Decreto nº 4.734, de 11/6/2003	Delega competência para a prática de atos de provimento no âmbito da Administração Pública Federal e dá outras providências.
Decreto nº 4.748, de 16/6/2003	Regulamenta o processo seletivo simplificado a que se refere o § 3º do art. 3º da Lei nº 8.745, de 9 de dezembro de 1993, e dá outras providências.
Decreto nº 4.941, de 29/6/2003	Dispõe sobre as Funções Comissionadas Técnicas e dá outras providências.
Decreto nº 4.961, de 20/1/2004	Regulamenta o art. 45 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que dispõe sobre as consignações em folha de pagamento dos servidores públicos civis, dos aposentados e dos pensionistas da administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo da União, e dá outras providências.
Decreto nº 4.978, de 3/9/2004	Regulamenta o art. 230 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que dispõe sobre a assistência à saúde do servidor, e dá outras providências.
Decreto n	impedimentos legais ou regulamentares.

Decreto nº 5.213, de 24/9/2004	Altera a redação do art. 11 do Decreto nº 4.050, de 12 de dezembro de 2001, que regulamenta o art. 93 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que dispõe sobre a cessão de servidores de órgãos e entidades da Administração Pública Federal, direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências.
Portaria Interministerial SEDAP/SEPLAN/MF nº 360/88, de 7/12/1988	Institui o Siape e dá outras providências.

Sítios interessantes

- Administration & Society: www.aas.sagepub.com
- Anpad: www.anpad.org.br
- Brookings Institute: www.brookings.edu
- Clad: www.clad.org.ve
- ENAP: www.enap.gov.br (ver outras indicações no link *Observatório da Gestão Pública*)
- Fundap: www.fundap.sp.gov.br
- Inap: www.inap.org.mx
- Kennedy School: www.ksg.harvard.edu
- NPRA/The George Bush School of Government and Public Service: www.bush.tamu.edu/pubman
- Política & Ciências Sociais: www.politica.pro.br/index.htm
- Portal Gestão Pública: www.gestaopublica.gov.br
- Public Administration & Management: www.pamij.com/ssm.html
- Scielo: www.scielo.br
- TEEP/Department of Political Science/Texas A&M University: <http://teep.tamu.edu/index.html>

ONDE ESTÁ SENDO ADOTADA A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS?

Este capítulo traz informações sobre as experiências das instituições dos participantes da mesa-redonda em atividades de gestão por competências. Os relatos têm origem nas respostas apresentadas pelos convidados para as questões encaminhadas, sob a forma de questionário, pela equipe do Secretariado no período de preparação do evento.

Por meio desse instrumento – que tinha como objetivos principais possibilitar a obtenção de dados para melhor conhecimento dessas iniciativas e posterior divulgação aos gestores e técnicos interessados –, os participantes foram convidados a responder às seguintes questões: 1) Quais referências conceituais e/ou teóricas foram utilizadas para justificar a implantação de um sistema de gestão por competências na sua organização?; 2) Quais ações já foram realizadas para pôr em prática o sistema?; 3) Descreva os componentes do ciclo de gestão de recursos humanos na sua instituição; 4) Cite as principais dificuldades enfrentadas e possíveis quebras de continuidade no projeto; 5) Aponte os próximos passos programados ou necessários para a continuidade/implantação do sistema de gestão por competências.

As informações apresentadas a seguir consistem numa síntese do material produzido pelos participantes e foram elaboradas com o auxílio do Secretariado do evento. É oportuno lembrar que, nos períodos de intervalo entre as reuniões e na fase final de preparação desta publicação, houve esforço significativo de atualização das informações e as versões finais dos relatos obtiveram aprovação dos membros da mesa-redonda.

Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel)

Marco teórico – Fleury (2000); Zarifian (1999); Durand (1998); Pahalad e Hamel (1990); Le Boterf (1999).

Ações – 1) Identificação e descrição das competências corporativas e individuais; 2) construção do dicionário de competências; 3) definição de perfis de competências dos cargos; 4) descrição detalhada dos cargos técnicos (Técnico Administrativo; Analista Administrativo e Especialista em Regulação de Serviços Públicos de Energia); 5) elaboração e aplicação do instrumento de diagnóstico das lacunas de competências individuais; 6) elaboração do Plano de Desenvolvimento Corporativo; 7) elaboração da sistemática de avaliação de desempenho.

Ciclo de gestão – *Planejamento* – Definição de objetivos e metas anuais, necessidades de recursos (humanos, financeiros e materiais) e indicadores de desempenho a serem utilizados no acompanhamento do processo de gestão; priorização de atividades. *Acompanhamento* – Identificação de desvios na execução das atividades planejadas e empreendimento de ações de melhoria para a correção de desvios. *Avaliação* – Apuração dos resultados alcançados; análise de eficácia; revisão do sistema de avaliação das atividades.

Dificuldades – O elevado percentual de trabalhadores contratados mediante o instrumento de Contrato de Prestação de Serviços por Tempo Determinado mostrou-se um obstáculo à implantação plena do Projeto de Gestão de Pessoas por Competências na Aneel. No início de sua implementação, o quantitativo de trabalhadores temporários correspondia a aproximadamente 53,85% dos servidores da agência, ou 29,79% do seu quadro total (incluindo prestadores de serviço e consultores). Esses profissionais, mesmo cientes do caráter temporário dos seus contratos e das limitações legais para sua efetivação no serviço público, tendiam a criticar e manipular os resultados obtidos na etapa de Diagnóstico das Competências Humanas, prejudicando a percepção do próprio órgão quanto aos benefícios que poderiam ser obtidos com o uso desse instrumento. Além disso, há de se considerar que as tecnologias disponíveis para a avaliação de competências, principalmente

no contexto da administração pública, ainda necessitam ser mais bem estudadas e acompanhadas. Grande parte das dificuldades encontradas durante a implantação do projeto na Aneel diz respeito à associação das práticas de gestão por competências aos diversos subsistemas de gestão de pessoas, como recrutamento e seleção, políticas de remuneração variável, e ao subsistema de treinamento e desenvolvimento de pessoas.

Ações programadas – 1) Implementação e gestão do Plano de Educação Corporativa, com o objetivo de desenvolver as competências dos indivíduos (*instrumentos*: análise dos comportamentos associados às competências e aferição das lacunas existentes, acompanhamento da matriz de competências/disciplinas e avaliação de sua adequação ao plano de ação para desenvolvimento dos profissionais); 2) análise e revisão estratégica das competências da Aneel (atividade periódica); 3) desenvolvimento e implantação da metodologia de avaliação de desempenho com foco em competências (por metas e resultados).

Agência Nacional de Transporte Aquaviário (Antaq)

Marco teórico – Dutra (2001); Marras (2000); Nisembaum (2000); Chiavenato (2002); Teixeira (2002); Reis (2003); Gramigna (2002, 2004).

Ações – Reuniões com as áreas; realização do seminário “Desdobramento da visão de futuro na gestão de pessoas” (apresentação de cenário e práticas da gestão de pessoas nas organizações e do decálogo de competências do gestor de pessoas; elaboração do levantamento de valores pessoais/valores praticados na organização e da carta de princípios do grupo a partir dos valores levantados; revisão da visão de negócio, da missão e da visão de futuro da Antaq; construção de cenários sobre os possíveis desdobramentos do projeto de gestão de pessoas; registro das expectativas de cada área em relação ao projeto, bem como das expectativas da unidade de RH em relação aos participantes; definição do perfil de competências de suporte do servidor da Antaq e dos compromissos individuais a serem assumidos com as novas práticas em gestão de pessoas); construção de parceria com a Seges/MP; elaboração de cronograma de trabalho em conjunto com a

Seges/MP – realizada; identificação das áreas de implantação da metodologia de gestão por competências – realizada; validação das competências técnicas de cada unidade organizacional (definidas a partir das competências regimentais), das atribuições de cada cargo e das áreas de conhecimento relacionadas ao perfil que se deseja do profissional – em andamento.

Ciclo de gestão – A Gerência de Recursos Humanos, composta pela Coordenadoria de Cargos, Benefícios e Legislação Aplicada, pela Coordenadoria de Cadastro e Pagamento e pela Coordenadoria de Desenvolvimento e Acompanhamento, é responsável pela implementação do projeto e tem como principais atribuições o provimento, a capacitação, a avaliação, a retenção de talentos e a condução da política de benefícios da Antaq. A construção do Sistema de Gestão por Competências da Antaq será viabilizada pelo repasse de tecnologia pela Seges/MP.

Dificuldades – Necessidade de transformação da cultura organizacional da Antaq; dificuldades para identificação das competências técnicas relevantes pelas diversas unidades da organização; existência de reduzido número de modelos úteis para a definição das competências técnicas das diferentes organizações de governo; inexistência de diretrizes gerais para implementação das atividades de gestão por competências nas organizações públicas brasileiras.

Próximas etapas – Consolidação das informações relevantes (inclusão de dados da base do Siape); implantação do sistema (inserção das competências técnicas e comportamentais identificadas, treinamento de usuários, atribuição de senhas); auto-avaliação dos servidores; avaliação dos servidores pela chefia imediata; identificação de *gaps* de competências; elaboração do Plano de Capacitação; administração do sistema; elaboração e emissão de relatórios.

Banco do Brasil

Marco teórico – Brandão e Carbone (2004); Brandão e Guimarães (2002); Carbone, Brandão e Leite (2005); Dutra (2004); Freitas e Brandão (2005); Kaplan e Norton (1997); Le Boterf (1999); Zarifian (1999).

Antecedentes – Adoção, desde a década de 60, de práticas de avaliação de desempenho dos funcionários; reconhecimento da importância do desenvolvimento de competências como fonte de vantagem competitiva das organizações; reformulação, a partir da metodologia do *Balanced Scorecard (BSC)*, do modelo de gestão de desempenho da instituição; levantamento das deficiências do modelo de gestão de desempenho até então adotado; reconhecimento da existência de distorções nas práticas de gestão de desempenho da organização (caráter unilateral e descendente da avaliação, ausência de *feedback*, caráter excessivamente genérico dos fatores de avaliação adotados e utilização da gestão do desempenho como instrumento de poder).

Ações – Reformulação dos modelos de gestão do desempenho profissional (GDP) pela incorporação do conceito de competência, de suas interações com sistemas de avaliação, de educação corporativa e de gestão; integração de práticas de gestão modernas e eficazes, como a gestão por competências, a avaliação por múltiplas fontes e o *Balanced Scorecard*, com o objetivo de construir um sistema dinâmico e estratégico que promova, de forma mais efetiva, a melhoria do desempenho e o desenvolvimento profissional e organizacional; substituição do modelo unilateral de avaliação do desempenho profissional (efetuada apenas pelo superior hierárquico) pela avaliação por múltiplas fontes (também denominada 360 graus); concepção da gestão do desempenho por competências como processo cíclico e contínuo, construído a partir do desenho da estratégia organizacional, que adota indicadores de desempenho e a identificação das competências necessárias para a concretização do desempenho esperado da instituição como ferramentas essenciais; identificação das lacunas de competências existentes, ou seja, as competências necessárias para a concretização dos objetivos da organização e aquelas disponíveis na organização; planejamento de ações para captar e desenvolver as competências necessárias, com o objetivo de minimizar as eventuais lacunas anteriormente observadas e estabelecer planos de trabalho e de gestão de equipes e indivíduos; identificação das competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais (pesquisa documental: análise da missão, da visão de futuro, dos objetivos e de outros documentos relativos à estratégia da organização; coleta de dados com pessoas-chave e uso de outros métodos e técnicas de pesquisa –

observação participante e não participante, entrevistas semi-estruturadas, grupos focais e/ou questionários estruturados –; utilização de informações provenientes das atividades de avaliação de desempenho; elaboração de Plano de Desenvolvimento de Competências (PDC) por funcionário (*premissa*: uma vez identificadas as lacunas de desempenho, devem-se verificar suas causas possíveis – carência de conhecimentos ou de habilidades, falta de equipamentos e ferramentas adequadas, atitudes desfavoráveis, práticas de gestão inadequadas, etc. – e implementar ações para reduzi-las, desenvolvendo as competências profissionais de forma a agregar novos valores para a organização e para as carreiras dos funcionários); uso da noção de “trilhas de aprendizagem” – caminhos alternativos e flexíveis que contêm não apenas cursos formais, mas diversas outras soluções de aprendizagem disponíveis no ambiente social, como, por exemplo, estágios, viagens de estudos, treinamentos auto-instrucionais, reuniões de trabalho, seminários, livros, periódicos, vídeos, publicações formativas, grupos de discussão e *sites* na internet – como estratégia para promover o desenvolvimento profissional, tomando-se referência não só as expectativas da organização, mas também as conveniências, as necessidades, os desempenhos e as aspirações das pessoas.

Ciclo de gestão – Alinhamento dos subsistemas de gestão de pessoas (Educação Corporativa, Identificação e Alocação de Talentos, Gestão de Desempenho, Orientação Profissional, Remuneração e Benefícios, etc.) com o modelo de gestão de desempenho da instituição (baseado nos pressupostos do *Balanced Scorecard*, da gestão por competências e da avaliação 360 graus).

Dificuldades – Barreiras culturais; ceticismo em relação à efetividade de abordagens de gestão de pessoas baseadas nos conceitos de desempenho e competência; dificuldades operacionais e metodológicas para mapeamento de competências profissionais; desvios/erros de ênfase na condução do processo de gestão do desempenho profissional; dificuldades na comunicação e capacitação do corpo funcional para utilização adequada do modelo, tendo em vista o grande número de funcionários (84 mil) e sua dispersão geográfica.

Banco Central do Brasil

Marco teórico – Foram acatadas as recomendações de consultoria especializada contratada pela instituição; constatação da necessidade de superação do paradigma burocrático dominante na gestão de recursos humanos.

Ações – Implantação de um sistema de alocação dos servidores efetivos baseado em seus conhecimentos (a partir de 2000); avaliação (positiva) do novo sistema de alocação; desenvolvimento do modelo de gestão por competências; mapeamento das competências específicas (profissionais/técnicas) requeridas pelo Departamento de Gestão de Pessoas e Organização e pelo Departamento de Administração Financeira (unidades-piloto); levantamento do rol das competências genéricas necessárias para a atuação na instituição; desenvolvimento de sistema informatizado que forneça suporte à implementação do modelo; implementação de ações de desenvolvimento gerencial com base nas competências exigidas pelos diversos postos de trabalho (ações customizadas para cada nível gerencial, MBA em gestão e ações de amplo alcance); processo de avaliação de competências em que os gerentes também são avaliados pelos seus subordinados (360 graus).

Ciclo de gestão – Adoção de estratégia de implantação gradual do sistema (mapeamento das competências genéricas; mapeamento das competências específicas de todas as unidades do banco; desenvolvimento de sistemas informatizados para a gestão dos bancos de dados e suporte ao processo de avaliação de competências; avaliação das competências genéricas mapeadas; reorientação gradual das políticas e práticas de recursos humanos pelo alinhamento das atividades de recrutamento, seleção, localização, mobilidade/sucessão e educação corporativa com o modelo da gestão por competências adotado). A coordenação e a implementação das mudanças é responsabilidade do Departamento de Gestão de Pessoas e Organização (Depes), composto pelas Gerências de Educação Corporativa, de Administração de Pessoal, de Soluções em Gestão de Pessoas e Organização e a Gerência Técnica, além do seu Gabinete e de sua Assessoria.

Próximas etapas – Mapeamento (identificação e descrição) das competências genéricas e específicas necessárias ao trabalho em todas as áreas

da organização; implantação do sistema (formal e automatizado) de avaliação de competências com o objetivo de levantar as competências disponíveis, identificar os *gaps* de competências dos indivíduos e obter orientações para as políticas de mobilidade e sucessão; contratação de consultoria especializada para a realização de análise e diagnósticos que subsidiem, por um lado, o aprimoramento do modelo e da estratégia de implementação e, por outro, a elaboração de programa de desenvolvimento de competências gerenciais de caráter permanente.

Dificuldades – Cultura organizacional vigente (excessivamente burocrática e hierarquizada); envolvimento da alta administração (alinhamento das atividades do órgão com a filosofia da gestão por competências e participação no processo de levantamento de competências); participação dos servidores de nível gerencial de todas as unidades do banco nos trabalhos de mapeamento e no processo de avaliação de competências; rigidez do marco normativo estabelecido para as atividades de gestão de pessoas em organizações públicas.

Caixa Econômica Federal (CEF)

Marco teórico – Brandão e Guimarães (2000); Dutra (2001); Perrenoud (2000, 1999). **Objetivos** – Alinhamento das ações de desenvolvimento de pessoas às estratégias organizacionais da CEF; agregação dos resultados financeiros e institucionais da organização mediante práticas que permitam a conservação ou o desenvolvimento das competências corporativas; agregação de valor ao empregado pelo reconhecimento e apoio ao desenvolvimento das competências relevantes; maior transparência na gestão de pessoas; mobilização dos gestores para a adoção de medidas que permitam o alcance das metas de desempenho estabelecidas.

Ações – Alinhamento das atividades de gestão de pessoas com as diretrizes estratégicas da organização (incorporação dos resultados do mapeamento de competências à dimensão Gestão de Pessoas da Avaliação da Gestão da CEF); identificação das competências corporativas e individuais relevantes para o bom desempenho da organização (início em 1999);

elaboração do dicionário de competências; definição dos perfis de competência e dos graus requeridos por grupo de cargos; mapeamento das competências pessoais; certificação; identificação dos *gaps* de competência existentes; processo de validação e *feedback*; elaboração do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI).

Ciclo de gestão – O modelo de gestão de competências adotado pela CEF abrange as atividades de planejamento, recrutamento, seleção e desenvolvimento implementadas pela organização e articula-se com seu modelo de avaliação da gestão, construído a partir dos pressupostos do *Balanced Scorecard*. Houve esforço significativo de adequação do novo modelo de gestão de pessoas às diretrizes estratégicas estabelecidas pela Diretoria Executiva da CEF e aos mega-objetivos estabelecidos recentemente pelo Governo Federal e incorporados ao Plano Plurianual 2004-2007. O modelo se beneficiará, em futuro próximo, da existência de indicadores provenientes de pesquisa de clima organizacional e de investimentos em recursos humanos a ser promovida pela organização.

Próximas etapas – A construção do modelo de gestão por competências da CEF teve início com a identificação das competências corporativas e individuais e com a elaboração do dicionário de competências em 1999. Em 2000, iniciou-se o processo de mapeamento das competências que compõem o perfil do nível estratégico da empresa. Em 2002, o modelo foi implantado em 24 escritórios de negócios da instituição. A experiência apontou a necessidade de promoção de ajustes – como, por exemplo, para a simplificação da metodologia empregada no mapeamento das competências –, o que tem recebido atenção por parte da equipe da CEF em período recente.

Câmara dos Deputados

Marco teórico – Pesquisa para o mapeamento de problemas e a identificação das demandas dos servidores (realizada em 2001); documento *Política de pessoal* (elaborado por um grupo de trabalho específico, responsável pela proposição de novas diretrizes e pela definição de um conjunto de programas para a área de gestão de pessoas); não foi estabelecido, até o

momento, nenhum referencial específico para a condução das atividades de gestão de pessoas com enfoque em competências.

Antecedentes – Demandas de dirigentes e chefes de unidades pela seleção de servidores com competências técnicas e comportamentais destacadas; expectativa de implantação, no âmbito da própria organização, de serviço que auxiliasse nos processos de seleção interna e movimentação de servidores; expectativa dos servidores de que a capacitação técnica e comportamental (mérito) fosse reconhecida como parâmetro fundamental para suas atividades profissionais; ausência de informações sistematizadas sobre as competências dos servidores; ausência de equipe capacitada para identificar e analisar o perfil profissiográfico, a trajetória na carreira e as competências comportamentais de cada servidor.

Ações – Criação da Diretoria de Recursos Humanos, encarregada de integrar as atividades de gestão de pessoas desenvolvidas pela organização; implantação do programa “Talentos” com a utilização de um banco de dados com informações referentes a formação, experiência profissional, conhecimentos, atividades de entretenimento, *hobbies* e auto-avaliação de habilidades e atitudes dos servidores; elaboração de glossários, resumos, listas bibliográficas e relação de dúvidas frequentes sobre o tema “gestão de pessoas por competências”; lotação de servidores com base no perfil de competências dos indivíduos; seleção interna para auxiliar o preenchimento de cargos e funções comissionadas; aquisição de testes e instrumentos que auxiliam a identificação dos perfis profissiográficos dos servidores; promoção de treinamentos externos e internos (ex.: curso de especialização em gestão de pessoas); formação de grupo de trabalho responsável pela proposição de modelo integrado de gestão de pessoas por competências; intercâmbio com outras organizações envolvidas com atividades de gestão por competências.

Ciclo de gestão – Embora ainda não tenha sido detalhado um modelo integrado de gestão de pessoas por competências, a organização tem adotado princípios e práticas de gestão por competências na concepção de programas e ações da política de pessoal, em seleção interna, lotação de servidores, capacitação e desenvolvimento e remuneração. Alguns setores estão de-

envolvendo projetos-piloto de mapeamento de competências e identificação de *gaps* e têm adotado práticas de gestão do conhecimento.

Dificuldades – 1) Existência de poucas iniciativas no âmbito das organizações de governo; 2) carência de pessoal qualificado; 3) carência de instrumentos de tecnologia da informação que forneçam adequado suporte aos projetos; 4) existência de dúvidas quanto às implicações legais das iniciativas em curso (mobilidade entre carreiras, desvios de função, mudanças de atribuição, limitações previstas em editais de concursos – recrutamento para funções eminentemente técnicas – etc.); 5) dificuldade de obtenção de informações, em decorrência da impossibilidade de migração de dados de outros bancos.

Próximas etapas – Apresentação de modelo integrado de gestão com enfoque em competências, envolvendo definição de trilhas de carreiras e *menus* de desenvolvimento profissional; acesso a instrumentos de tecnologia da informação que facilitem os processos de movimentação de servidores, avaliação de desempenho, etc.

Casa Civil da Presidência da República

Marco teórico – McClelland (1973); Boyatzis (1982). Objetivos: 1) elevação da qualificação, *performance* e satisfação dos servidores; 2) legitimar estrategicamente a área de desenvolvimento de recursos humanos da Presidência da República e dotá-la de aparato humano, normativo, tecnológico e logístico que forneça suporte às ações de capacitação. Pressupostos: 1) desconcentração do processo de capacitação; 2) rede de parceiros externos; e 3) gestão por competências.

Ações – O sistema de gestão por competências da Presidência da República (PR), coordenado pela Diretoria de Gestão de Pessoas da Secretaria de Administração da Casa Civil (Digep), engloba as atividades de educação, capacitação e desenvolvimento de recursos humanos. A implementação do modelo de gestão de capacitação por competências da instituição seguiu as seguintes ações: 1) concepção do programa de capacitação, denominado Pool de Capacitação, com a definição do objetivo geral (desenvolvimento

das competências transversais/genéricas dos servidores da PR por meio da otimização dos recursos públicos) e identificação dos atores do modelo; 2) definição da estratégia de implementação do programa, que incluiu a desconcentração do processo de capacitação, com a criação das figuras do Consultor Interno e do Agente de Gestão de Pessoas (AGP), e a identificação de parceiros externos para troca de conhecimentos e ações de capacitação; 3) adesão das unidades/órgãos da Presidência da República ao *Pool* de Capacitação; 4) designação dos AGPs (perfil: habilidade no trato interpessoal, capacidade de negociação, capacidade de comunicação, dinamismo/iniciativa); 5) certificação dos AGPs no referencial teórico em gestão por competências; 6) instituição do Comitê Gestor de Recursos Humanos, com participação da alta administração da Digep, de membros do seu corpo gerencial, dos consultores internos e dos AGPs; 7) elaboração e aplicação de metodologia de mapeamento das competências genéricas em todas as unidades/órgãos da PR, validada pela ENAP; 8) consolidação das competências genéricas da Presidência da República; 9) estabelecimento de parcerias com organizações públicas de referência em gestão de pessoas, formalizadas em acordo de cooperação técnica para troca de conhecimentos e ações de capacitação (o programa conta, hoje, com adesão de 14 organizações); 10) elaboração da programação mensal de capacitação da Presidência da República, a partir de indicações obtidas no processo de mapeamento das competências genéricas e das trocas de ações de capacitação entre os parceiros (ação pró-ativa); 11) desenvolvimento, a partir da demanda dos AGPs ou dos dirigentes de área, das competências específicas de cada unidade/órgão da Presidência da República (ação reativa); 12) capacitação dos AGPs e dos consultores internos; 13) realização de encontros semestrais do Comitê Gestor de Recursos Humanos para avaliação do modelo, troca de experiências e discussão das dificuldades encontradas na implementação das ações.

Ciclo de gestão – Em maio de 2003, após a construção do planejamento estratégico da Digep, a Diretoria iniciou o desenho do modelo de gestão de capacitação por competências. O modelo, com o intuito de socializar conhecimentos e otimizar recursos públicos, engloba todas as 48 unidades/órgãos da Presidência da República, 81 agentes de Gestão de Pessoas (titulares e

suplentes) e 18 representantes das instituições parceiras. Esse resultado foi alcançado graças à adesão dessas unidades/órgãos ao modelo de gestão para o desenvolvimento das competências genéricas proposto. Os demais processos típicos do sistema de recursos humanos da Presidência da República não seguem o referencial de gestão por competências, visto que a maioria dos órgãos que compõem a sua estrutura não possui quadro de pessoal próprio. As atividades de recrutamento, seleção e alocação de servidores são realizadas por gerente, de forma descentralizada, sem a participação da Digep. Não há um sistema de avaliação de desempenho específico para a Presidência da República. A atividade de avaliação segue as diretrizes estabelecidas pelo órgão de origem do servidor.

O processo de capacitação e desenvolvimento é monitorado mediante indicadores apurados, com auxílio de banco de dados informatizado e oficinas de trabalho de caráter avaliativo, que contam com a participação dos AGPs. A diretoria promove reuniões de auto-avaliação, com a participação dos colaboradores internos, que têm como resultado a proposição de planos de melhorias das ações.

Dificuldades – São quatro os principais problemas identificados ao longo do processo de implantação do modelo. Os dirigentes da entidade possuem perspectivas diversas sobre a relevância dos modelos de gestão de pessoas para a melhoria do desempenho das organizações. Embora a Digep tenha solicitado a cada dirigente a indicação de AGPs com perfil específico, observou-se que eles não demonstram, na maioria dos casos, o domínio das competências sugeridas. Nota-se, também, a alta rotatividade do quadro de pessoal da Presidência da República e a inexistência, na legislação pertinente, de diretrizes e princípios claramente enunciados que auxiliem na sustentabilidade política e técnica do processo de implantação de um sistema efetivo de gestão de pessoas baseado em competências.

Próximas etapas – Os passos previstos para a consolidação do modelo são: 1) realização de novos contatos com dirigentes da Presidência da República com o objetivo de apresentar os resultados alcançados e reforçar a necessidade de apoio às ações de gestão por competências; 2) implementação dos programas, projetos e/ou processos relacionados às

dimensões “liderança” e “cultura organizacional” (ainda em fase de planejamento), com o objetivo de legitimar e consolidar as mudanças propostas para o sistema de gestão de pessoas na Presidência da República.

Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq)

Marco teórico – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (2002); Hehn (1999); Lévy (1998, 1995); Nonaka e Takeuchi (2000); Ribeiro (1999); Dias (2001); Mattos (1992); Volpato (1999); Nisembaum (2000); Dutra (2001); Resende (2000); informações da *Harvard Business Review* (2000); informações colhidas em visitas técnicas à Caixa Econômica Federal, ao Banco do Brasil, à CEB, à Petrobras e à IBM Brasil.

Ações – Processo de lotação dos servidores aprovados em concurso público realizado no primeiro semestre de 2002; experiência-piloto na gestão de processos (levantamento e identificação das competências individuais requeridas para atuação nos diversos setores da instituição, identificação dos hiatos de competência existentes, elaboração de plano de capacitação); estabelecimento de novos critérios para as movimentações internas de servidores (variáveis-chave: alinhamento das competências individuais às competências corporativas; interesse do servidor; e demanda institucional); definição da concepção lógica do sistema Banco de Talentos (objetivo: criação e implantação de uma ferramenta gerencial estratégica que permita a identificação, o tratamento e o alinhamento das competências individuais e corporativas).

Ciclo de gestão – O Serviço de Gestão de Competências (Segec), unidade subordinada à Coordenação de Recursos Humanos, é o setor responsável pela implementação de ações que possibilitem o conhecimento, a gestão e o desenvolvimento das competências individuais e corporativas do CNPq. As principais iniciativas da organização nesse campo são: a avaliação do desempenho dos servidores, a implantação do sistema Banco de Talentos e o desenvolvimento de uma política de remuneração e movimentação de pessoas baseada em competências. O Sistema Integrado de Recursos

Humanos (SIRH) é uma ferramenta de fundamental importância para a gestão de pessoas na instituição. A organização do sistema por meio de módulos permite a troca de informações cadastrais, financeiras, funcionais e gerenciais do quadro de pessoal do CNPq, além de facilitar a inserção de dados pelas diversas áreas da CGERH.

Dificuldades – Ausência de diretrizes claras relativas à gestão por competências no âmbito do Governo Federal, o que traz dificuldades para a disseminação das novas práticas e contribui para o baixo nível de envolvimento de grande número de pessoas. Ao lado disso, há o relativo desconhecimento do tema e a crença de que a abordagem consiste num mero “modismo”. Surge, por fim, a necessidade de realização de novas pesquisas que permitam a adequação das metodologias disponíveis ao contexto específico das organizações públicas.

Próximas etapas – Consolidação da abordagem da competência como marco importante para a condução das atividades de seleção, movimentação, desenvolvimento e gestão do desempenho dos servidores do CNPq; implantação do sistema Banco de Talentos, instrumento que fornecerá suporte indispensável ao pleno desenvolvimento do novo modelo de gestão de pessoas da organização;

Centrais Elétricas do Norte do Brasil (Eletronorte)

Marco teórico – Coopers e Lybrand (1996); Wood Jr. e Picarelli (2004); projeto de gestão de carreira com base em competências (período 2000-2004); critérios do Prêmio Nacional da Qualidade; metodologia de Manutenção Produtiva Total (TPM); e programas de certificação NBR – ISO.

Antecedentes – Transformações ocorridas no setor eletrônico nos anos de 1990; reconhecimento da necessidade de alinhamento do modelo de gestão de pessoas às estratégias da organização; contratação de consultoria especializada e definição de modelo de carreira baseado no conceito de remuneração estratégica (COOPERS; LYBRAND, 1996) apresentado, posteriormente, em Wood Jr. e Picarelli (2004).

Ações – Revisão participativa, com auxílio dos serviços de consultoria especializada, do sistema de gestão de competências da organização (realizada); implantação do Sistema de Administração de Desempenho e do Sistema Integrado de Gestão (realizada); implantação do Sistema de Carreiras por Habilidades e Competências (em andamento); elaboração do Plano Diretor de Educação; realização de estudo de clima organizacional.

Ciclo de gestão – As ações do novo Sistema de Carreiras por Habilidades e Competências (SCHC) estão vinculadas ao Plano Estratégico da Eletronorte e têm como objetivos principais: 1) preservar e desenvolver as competências essenciais para os negócios da empresa; 2) transformar o conhecimento tácito e disperso em conhecimento explícito, consolidado e compartilhado; 3) adotar instrumentos de tecnologia da informação como recursos para a promoção da conectividade, competitividade, integração e organização do conhecimento; 4) valorar e valorizar os conhecimentos e as habilidades relevantes para a condução dos processos produtivos de maior importância. O processo de implantação do sistema prevê a implementação de quatro etapas: a) diagnóstico da situação da empresa, estabelecimento das premissas do modelo, levantamento das expectativas e treinamento da equipe interna.; b) definição do modelo conceitual; c) desenvolvimento do novo sistema de carreiras (1999-2001) – precedido do mapeamento das competências genéricas e específicas necessárias ao bom andamento dos principais processos produtivos da empresa –; e d) implantação do modelo – realização de um inventário de habilidades para cada funcionário – e preparação da fase de transição do atual Plano de Cargos para o SCHC. As ações relacionadas ao cumprimento dessa fase de transição serão concluídas ainda em 2005.

Situação atual – O SCHC foi aprovado no ano de 2005, de acordo com o que prevê a legislação para as empresas estatais, e estará plenamente implantado após a revisão dos conhecimentos, das habilidades e dos processos mapeados. O sistema já vem auxiliando a organização na condução de ações de desenvolvimento e treinamento de diversas áreas e segue, no caso das áreas certificadas da empresa, as exigências da Norma ISO 9001/2000. Em breve, será possível a articulação do SCHC com o Sistema Integrado de Gestão da Eletronorte (sistema informatizado

adquirido pela organização e adaptado por profissionais da área de tecnologia da informação da empresa).

Dificuldades – Considerando que, no período inicial de implantação do sistema, a Eletronorte desenvolvia, simultaneamente, uma série de programas corporativos de grande relevância, foram de significativa importância os esforços realizados para conciliar a agenda do corpo de técnicos envolvidos na condução dos principais processos de trabalho da organização com o cronograma de realização das atividades de mapeamento de competências realizadas. Quanto a esse aspecto, mostraram-se também de fundamental importância o apoio da alta direção e o envolvimento do corpo técnico da instituição.

Na etapa de realização do inventário de habilidades dos funcionários, fez-se sentir a ausência de um sistema informatizado que fornecesse suporte à implantação do novo sistema de carreiras. Cabe, por fim, o registro da ocorrência de algumas quebras de continuidade decorrentes do não-atendimento do cronograma de trabalho e da necessidade do equacionamento de alguns problemas de ordem contratual com a empresa de consultoria especializada contratada no início do projeto.

Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa)

Marco teórico – Brandão e Guimarães (2001); Durand (1998); Dutra (2001); Fleury e Fleury (2001); Prahalad e Hamel (1995); Zarifian (1999).

Antecedentes – Adoção de práticas de planejamento estratégico desde o início dos anos 90 (descrição das ações de gestão de pessoas nos planos diretores da empresa); o processo de mudança organizacional iniciado no final dos anos 90 apontou a necessidade de adoção de novo modelo de gestão de pessoas, apto a atender às novas exigências da empresa; IV Plano Diretor (estabelece diretrizes para a política de gestão de pessoas da organização e consiste num dos eixos de estruturação do novo modelo).

Ações – Adoção de um Sistema de Desenvolvimento de Pessoas por Competências (Objetivos: ampliação do grau de agilidade e flexibilidade

da organização e desenvolvimento de novo modelo de gestão, mais descentralizado e participativo, com qualificação mais ampla e versátil dos funcionários e utilização de sistemas de avaliação e de recompensa baseados no desempenho individual); formulação do Plano de Cargos, Carreira e Remuneração de quatro carreiras genéricas (em fase de análise para homologação pela Diretoria-Executiva); implementação do Programa de Desenvolvimento de Pessoas (ações de curta e longa duração), que prevê a definição das competências básicas e essenciais necessárias à consecução dos objetivos da organização; forte investimento na modalidade Educação Corporativa, que é vista como instrumento eficaz para o desenvolvimento e o alinhamento de talentos humanos; construção de parceria em projeto específico de gestão do conhecimento com a Secretaria de Gestão e Estratégia; mapeamento das competências relevantes para a carreira de pesquisador (concluído) e para a carreira de suporte à pesquisa (em andamento) (Objetivos: identificação das competências individuais dos servidores, direcionamento e otimização dos investimentos em desenvolvimento de pessoas, aumento da capacidade de atração, retenção e desenvolvimento de talentos); construção de parceria com a Câmara dos Deputados para o compartilhamento de *software* desenvolvido para a implantação do Banco de Talentos dessa instituição (em andamento); reformulação do sistema de avaliação de desempenho e recompensas; introdução de metodologia baseada em competências no processo de seleção dos chefes-gerais de unidades de pesquisa; implementação de projetos de educação a distância.

Dificuldades – Devido à dispersão geográfica das unidades, existem dificuldades para a identificação, em tempo hábil, dos especialistas aptos a participar dos projetos desenvolvidos ou dos processos de tomada de decisões estratégicas; “quebras de continuidade” (atrasos em repasses orçamentários, restrições legais, etc.).

Próximas etapas – Definição de calendário com prazos e atribuição de responsabilidades para a execução de cada etapa do ciclo de gestão de pessoas da organização; identificação de formas para concretização de parcerias com vistas ao aprimoramento do modelo.

Fundação Luís Eduardo Magalhães/BA

Marco teórico – O modelo de gestão de pessoas por competências da Flem/BA estabelece a remuneração variável como princípio básico da política de remuneração dos servidores. O modelo também fornece parâmetros fundamentais para a política de promoção da fundação. A abordagem provê uma filosofia de valorização e reconhecimento das competências desenvolvidas pelos servidores que têm impacto efetivo sobre o desempenho nos respectivos cargos ou funções.

Ações – Entre as principais ações do modelo de gestão por competências da Flem/BA estão: 1) definição das competências básicas indispensáveis ao exercício de cada cargo ou função (estabelecidas a partir da visão estratégica do governo, da análise do cargo e das atividades de mapeamento das competências); 2) definição de planos de carreira; 3) definição de planos de progressão funcional com base na comprovação das competências que o ocupante efetivamente possui.

Ciclo de gestão – A estrutura de cargos e salários do quadro efetivo de servidores da fundação (forma de ingresso: concurso público) está organizada em 13 grupos ocupacionais. Cada grupo possui tabela salarial própria, que segue, com pequenas adequações a realidades específicas, o modelo de remuneração variável.

A estrutura de cargos temporários corresponde, por outro lado, a um conjunto de funções de confiança cujo exercício não exige obrigatoriedade de concurso público, e, sim, a designação do governador do Estado, e têm caráter transitório. A estrutura de remuneração desse grupo é constituída de vencimentos básicos, gratificações (Condições Especiais de Trabalho (CET) ou Remuneração por Tempo Integral (RTI) e prêmios de produtividade. As competências exigidas para a ocupação dos cargos podem ser aferidas ou não, o que dependerá do valor estratégico do cargo. Tal apreciação aplica-se essencialmente aos chamados “cargos de ponta”, responsáveis pela prestação direta de serviços ao cidadão.

Quanto às ações de avaliação de competências, considerou-se oportuno eleger uma instituição independente para a condução das atividades.

Foi criada a Agência de Certificação Ocupacional, que tem como função principal avaliar periodicamente os ocupantes dos cargos e das funções e atestar se efetivamente possuem as competências necessárias ao exercício de suas atividades. O sistema de certificação ocupacional desenvolvido pela Flem envolve a análise do cargo, o mapeamento das competências, a identificação e o desenho dos instrumentos e das metodologias de avaliação adequados a cada cargo ou função, a correção e a emissão da carteira de certificação ocupacional. Todas as decisões estratégicas da agência são tomadas por uma Câmara de Certificação Ocupacional, composta por profissionais de notório saber em seus campos de atuação, representantes dos cargos certificados e clientes. Atualmente, a Agência de Certificação Ocupacional da Flem atua em dois campos distintos: educação e gestão pública, possuindo, portanto, duas Câmaras de Certificação Ocupacional.

Ministério da Justiça (MJ)

Marco teórico – Definido em oficina coordenada pela ENAP e realizada no período de 25 a 27 de outubro de 2004.

Ações – Identificação das necessidades da Coordenação-Geral de Recursos Humanos (CGRH) em relação às atividades de formulação e gestão interna; avaliação de cenários com vistas à avaliação das condições gerais para implementação do projeto; elaboração da estratégia de implementação do modelo.

Ciclo de gestão – A responsabilidade pela condução das ações está a cargo da CGRH. Além disso, foram definidas as seguintes linhas de ação estratégica: 1) implementação de políticas de gestão de recursos humanos (provimento, remuneração, progressão e desenvolvimento de recursos humanos); 2) Plano Permanente de Capacitação com foco na educação continuada, na formulação de planos de carreira, na criação de quadro de Funções Comissionadas Técnicas (FCTs) e na implantação do Programa de Qualidade de Vida; e 3) modernização da CGRH para a adequada condução das ações de gestão de pessoas, desenvolvidas pela unidade.

Dificuldades – Cultura de capacitação marcada pelo imediatismo; existência de riscos de descontinuidade; percepção das atividades de gestão de pessoas como competência exclusiva da CGRH; perfil diversificado do corpo de servidores (servidores com vínculo, sem vínculo e terceirizados).

Próximas etapas – Realização de oficina, com participação da ENAP, envolvendo chefias e principais colaboradores; avaliação dos processos de trabalho mais importantes e das competências relevantes para sua execução; avaliação dos servidores; elaboração de plano de capacitação dos servidores; avaliação dos resultados; proposição de cronograma para implementação das atividades nos demais setores do MJ.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae)

Marco teórico – Wood Jr. e Picarrelli Filho (2004); Fleury e Fleury (2000); Dutra (2001); Prahalad e Hamel (1995).

Ações – Implantação do Núcleo de Organização dos Espaços Ocupacionais (realização, em 2002 e 2003, de dois ciclos de avaliação e certificação de competências, gestão da carreira – movimentações horizontais e verticais); acompanhamento do desempenho individual (modelo em fase de elaboração), monitoramento e avaliação (anual) do Plano de Acompanhamento do Desempenho Individual – Padi (com metas de realização e desenvolvimento), avaliação de atitudes; enquadramento dos servidores na tabela salarial de acordo com a pontuação obtida na avaliação de competências, implantação das gratificações pelo exercício de função gerencial e do sistema de remuneração variável; realização do planejamento estratégico, recrutamento e seleção e movimentação com base em competências; movimentação interna de servidores; ações de desenvolvimento e capacitação a partir dos indicativos do Padi; revisão e ajustes no documento Sistema de Gestão de Pessoas – SGP (2003) e revisão das competências específicas (2004).

Ciclo de gestão – O SGP tem o conceito de competência como referência fundamental e é composto por seis núcleos (Núcleo de Organização dos

Espaços Ocupacionais, Núcleo de Acompanhamento e Avaliação de Resultados, Núcleo de Reconhecimento, Núcleo de Provimento, Núcleo de Capacitação, Núcleo de Monitoramento da Cultura Organizacional). Foi concebido de forma participativa, sob a coordenação de um comitê formado por profissionais do sistema Sebrae e com o apoio de uma consultoria externa. O sistema está em implantação no Sebrae nacional e em suas 22 unidades federadas. No Sebrae nacional, todos os núcleos do SGP estão, total ou parcialmente, implantados. Até o momento, os seguintes resultados foram alcançados: consolidação do SGP como instrumento de apoio ao sistema de gestão estratégica da organização; valorização e desenvolvimento das pessoas pela transparência de critérios e informações, pelo reconhecimento das competências, pela democratização das oportunidades, pelo caráter participativo das ações, pelo incentivo à educação permanente; favorecimento e incentivo à atuação dos gerentes como gestores de talentos; mudança da cultura organizacional (incentivo à participação, proatividade, busca de resultados, abertura, transparência, assertividade, compromisso, democratização de oportunidades, efetividade, etc.), tornando a organização mais dinâmica e socialmente responsável.

Dificuldades – Resistência cultural, sobretudo no que se refere à mudança e à implementação de ações de avaliação; complexidade e caráter inovador do projeto; necessidade de quebra do “mito da estabilidade”; dificuldades no cumprimento de prazos; necessidade de observação do marco legal relevante.

Próximas etapas – Realização da segunda revisão do documento; implantação do núcleo de monitoramento da cultura organizacional e de metodologias de remuneração variável.

Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro)

Marco teórico – O Modelo de Gestão por Competências do Serpro está sendo desenvolvido com apoio de uma consultoria especializada, que sugeriu a adoção da definição adaptada de competência elaborada por

Gerald D. Ledford Jr. Desse modo, “entende-se que as competências representam características possíveis de serem verificadas nas pessoas, em especial: conhecimentos, habilidades e atitudes que viabilizam um desempenho superior”.

Ações – Os principais componentes do atual Modelo de Gestão de Pessoas do Serpro são: 1) o Sistema Perfil, solução tecnológica já implantada, que se refere a “o que os empregados sabem”; 2) o Sistema de Recursos Humanos (SRH); e 3) o Regimento de Administração de Recursos Humanos (RARH). O novo Plano de Gestão de Carreiras do Serpro, que está sendo desenvolvido com o apoio da consultoria especializada, tem como foco principal “o que os empregados precisam saber”, além de permitir o alinhamento dos processos de ingresso, capacitação e avaliação com a perspectiva da gestão por competências. O novo plano foi concebido no segundo semestre de 2004, após a realização de vários *workshops*, durante os quais foi instituído o “Time de Trabalho”, composto por profissionais das diversas áreas da empresa, com representantes dos empregados e membros da Comissão Paritária do Plano de Gestão de Carreira. Essas atividades tiveram como produto o *Manual de políticas e procedimentos* (ainda em sua primeira versão), documento que apresentará os princípios que deverão nortear o novo Plano de Gestão de Carreira do Serpro (PGCS).

Ciclo de gestão – A partir do Plano Estratégico para o período 2004-2007, está sendo promovida a compatibilização entre os processos de gestão de pessoas e os sistemas e as tecnologias envolvidas. Essas atividades servem também de base para a elaboração da nova proposta do novo Plano de Gestão de Carreira do Serpro.

Dificuldades – Impossibilidade da implantação, devido à existência de restrições legais, de um “sistema de cargo único”; dificuldade de reconhecimento de competências desvinculadas do nível de escolarização dos servidores; dificuldade de atração de profissionais para determinadas áreas, pela exigência de que os servidores ingressem, necessariamente, no início da carreira em questão; estágio incipiente de desenvolvimento dos instrumentos tecnológicos disponíveis.

Próximas etapas – Análise, complementação e realização de simulações a partir da primeira versão do novo Plano de Gestão de Carreira do Serpro (PGCS); definição de parâmetros para o processo de migração; adequação dos sistemas e das tecnologias envolvidas; aprovação pela diretoria da empresa; apreciação e orientação dos órgãos supervisores; divulgação ao corpo funcional e gerencial; e implantação do PGCS.

Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (Seges/MP)

Marco teórico – Disseminação da abordagem das competências como estratégia viável para a melhoria do desempenho e da motivação dos servidores; objetivos: promover o alinhamento das competências relevantes para atuação nas diversas organizações às suas respectivas metas e objetivos estratégicos; dispor de informações gerenciais sobre ações de capacitação e competências importantes para as diferentes instituições; criação de banco de talentos para toda a Administração Pública Federal; integração dos diversos processos de gestão de recursos humanos (gestão de carreiras, remuneração, avaliação e desempenho); ênfase: atividades de desenvolvimento; pressuposto importante: valorização do diálogo entre gerente e servidor, das expectativas da organização, das potencialidades e necessidades dos indivíduos e do interesse pelo autodesenvolvimento.

Ações – Construção de sistema para planejamento e acompanhamento do desenvolvimento dos servidores no que se refere à aquisição das competências relevantes para o desempenho de suas atividades; elaboração, com adoção da abordagem das competências, de proposta para criação das Funções Comissionadas Técnicas (FCTs), que seriam vinculadas ao exercício de atividades essencialmente técnicas e definidas em função de seus respectivos níveis de complexidade; análise e avaliação das propostas de remanejamento de FCTs.

Ciclo de gestão – Participação em eventos, realização de cursos, monitoramento das atividades de desenvolvimento dos membros de cada equipe pelos seus respectivos gerentes. A implantação do Sistema de Capacitação

por Competências (PSVCap) foi iniciada pela Diretoria do Programa Valorização do Servidor (PVS) da Seges/MP em 2002. Até o final deste ano, as atividades do PVSCap consistiam, basicamente, no aperfeiçoamento do sistema-piloto e na sua distribuição aos órgãos interessados. Nesse mesmo período, aumenta o interesse em mudar a concepção adotada na condução das atividades de gestão de pessoas no setor público. Em 2003, propõe-se o desenvolvimento de um sistema de informações de caráter gerencial, capaz de reunir informações sobre planejamento, ações e indicadores de capacitação e de monitorar a evolução das competências nos diversos órgãos da administração federal – o Sistema de Capacitação por Competências (CapacitAÇÃO). O novo sistema está sendo desenvolvido pelo Serpro e prevê a construção de um banco de competências genéricas, que possibilitará a criação de um banco de talentos para toda a Administração Pública Federal. Prevê, também, o registro das competências específicas, fundamentais para o desempenho das atividades das organizações envolvidas.

Dificuldades – Reconhecimento dos benefícios provenientes da adoção da abordagem das competências, da valorização do diálogo entre dirigentes e servidores e do autodesenvolvimento como marcos importantes para o planejamento das ações de capacitação das organizações do Executivo Federal; promoção de mudanças culturais importantes nas instituições envolvidas.

Tribunal de Contas da União (TCU)

Marco legal – Dutra (2001, 2004); Fleury (2000, 2001); Hamel e Pahalad (1995); Le Boterf (1999); Zarifian (1996, 1999).

Ações – Instituição do Projeto Atena (segundo semestre de 2003) (objetivo: implantação de modelo de gestão de pessoas integrado com base em competências); definição das competências organizacionais do TCU e das competências genéricas relevantes para a atuação dos seus servidores; realização de diagnóstico da função de recursos humanos; e definição de referencial estratégico para as atividades de gestão de pessoas – atividades em andamento desenvolvidas por uma equipe interna, capacitada com o auxílio de consultoria externa.

Ciclo de gestão – O novo modelo de gestão de pessoas do TCU prevê a implementação de ações nas seguintes áreas: 1) seleção e alocação de pessoas; 2) desenvolvimento de competências; 3) gestão do conhecimento; 4) gestão da qualidade de vida (incluindo a gestão do clima organizacional); 6) gestão de desempenho; 7) serviços de administração de pessoal.

Dificuldades – Obstáculos associados à disseminação de novas formas de pensar o desenvolvimento das pessoas (novas possibilidades de aprendizagem, situadas além do treinamento presencial; necessidade de os indivíduos se responsabilizarem, com apoio dos gerentes e da área de recursos humanos, pelo seu autodesenvolvimento).

Próximas etapas – Validação das competências organizacionais e profissionais genéricas identificadas; identificação das competências técnicas relacionadas às principais atividades do órgão; elaboração de modelo que estabelecerá diretrizes para as ações de educação corporativa e para a identificação de estratégias adequadas ao atendimento de servidores com os mais diversos estilos de aprendizagem; especificação de sistema de informação que forneça o adequado suporte ao processo de gerenciamento das ações e à identificação dos recursos de aprendizagem necessários ao desenvolvimento das competências relevantes; desenvolvimento de ações de capacitação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Além de realizar breve diagnóstico das atividades de gestão de recursos humanos do Executivo Federal, este documento apresentou conceitos mobilizados por estudiosos da gestão por competência e passou, em seguida, da discussão dos desafios relacionados à integração da abordagem aos diferentes subsistemas de gestão de pessoas. Quanto a esse último aspecto, propôs-se, de início, o reconhecimento de que a prática usual de recrutamento de novos funcionários tem gerado um problema para as organizações públicas: os concursos selecionam indivíduos academicamente bem preparados, que nem sempre têm atuação desejável em seus respectivos cargos e funções, quando são consideradas habilidades e atitudes como trabalhar em equipe e ter iniciativa.

As principais dificuldades dos processos seletivos dessas organizações decorrem da existência de restrições legais que inibem a consideração de fatores diferentes do conhecimento acumulado na seleção de servidores públicos. É preciso notar que os candidatos recrutados devem demonstrar, além do domínio dos conhecimentos relevantes, a posse das habilidades e atitudes compatíveis com as suas futuras atribuições. A necessidade do desenvolvimento de metodologias adequadas à identificação das competências organizacionais e ao mapeamento de competências dos servidores surge como desafio adicional não apenas para as atividades de recrutamento e seleção, mas para a integração da abordagem da competência a todos os subsistemas de gestão de pessoas das organizações de governo.

A construção de sistemas de cargos/carreiras e de remuneração adequados também fornece desafios significativos para os dirigentes e gestores mais próximos às atividades de recursos humanos. O desenho desses sistemas afeta, de modo expressivo, o desempenho e a motivação dos funcionários e tem impacto relevante sobre o perfil geral da nova geração

de servidores públicos, que, diante das regras estabelecidas, estará mais ou menos disposta a manter-se nos quadros dessas instituições.

As dificuldades colocadas para a construção de um sistema de carreiras claro e inteligível, no qual os servidores progredam de forma programada, gradual e transparente, decorrem, sobretudo, de contexto em que servidores com funções e níveis de qualificação semelhantes contam com inserções bastante distintas no serviço público.

Os critérios para a progressão funcional, além de diferirem bastante segundo o órgão e a carreira considerada, são fixados, sobretudo, em função do tempo de serviço. As reais necessidades da organização usualmente não são consideradas e tampouco os resultados obtidos pelos servidores nas avaliações de competências e de desempenho.

A criação de sistemas de remuneração livres de distorções também não é uma tarefa simples. A estratégia de remunerar os servidores a partir do valor do trabalho realizado não é, de forma alguma, trivial. O exercício aumenta em dificuldade quando se atenta para a necessidade de avaliação de sua relevância, de sua complexidade e do tempo exigido para sua execução. Aliam-se a esses problemas aqueles relacionados à desmotivação dos servidores, que podem ser agravados em função de desvirtuamentos do sistema de remuneração.

A aplicação do conceito de valor às atividades do setor público também traz algumas dificuldades. A remuneração não é o único fator que influencia a produtividade e a eficiência dos servidores, as quais sofrem alteração em função de uma série de outras variáveis motivacionais importantes.

O desenho de sistemas de remuneração adequados exige não apenas a fixação de benefícios pecuniários justos, mas também a construção de mecanismos de participação e reconhecimento virtuosos, como, por exemplo, o uso de prêmios e promoções. Quanto a esse ponto, resta, entretanto, o esclarecimento das seguintes questões: O que um dado benefício representa na vida funcional e/ou particular de um servidor? Todos devem ter o mesmo direito de acesso a um determinado benefício? Os benefícios devem assumir a forma de vantagens financeiras ou algum outro formato específico? Qual a melhor forma de distribuição dos benefícios? Como o servidor percebe o benefício recebido?

No contexto das grandes transformações que marcaram, recentemente, o mundo do trabalho, faz-se necessária a formação de servidores que tenham perfil multifuncional e sejam detentores não apenas de conhecimentos técnicos relevantes para o desempenho de suas funções, mas também de habilidades e atitudes compatíveis com os postos a serem ocupados. São identificadas como competências mais importantes para a atuação nesse ambiente: o autodesenvolvimento, a criatividade, a capacidade de trabalhar em equipe, de construir relacionamentos e de gerar resultados.

Por fim, torna-se imprescindível a vinculação das atividades de avaliação de desempenho à estratégia global de gestão de desempenho das organizações. Essas atividades enfrentam, ainda, dificuldades decorrentes do fato de o ato de *avaliar* receber, por vezes, a conotação de punir. Para que essas ações sejam conduzidas de modo satisfatório, sugere-se que os servidores sejam esclarecidos quanto às seguintes questões:

- Por que serão avaliados?
- O que será objeto de avaliação?
- Quais as justificativas para a realização das ações?
- Como será o processo de avaliação?

As regras e as obrigações dos avaliados e dos avaliadores devem estar claras e ser internalizadas pela organização.

Apesar dos conflitos observados e da necessidade de promoção de ampla mudança na cultura de grande número de órgãos, ressalta-se que a legislação em vigor já fixa uma série de parâmetros que permite a incorporação da abordagem das competências como referência útil à condução dos processos de avaliação de desempenho em instituições públicas.

- ¹ Em virtude da publicação do Decreto-Lei nº 200/1967, o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) teve sua denominação alterada para Departamento Administrativo de Pessoal Civil, mantida, no entanto, a sigla original.
- ² Além de instituir novamente o sistema, o Decreto nº 99.328, de 19 de junho de 1990, foi responsável por incluir as atividades de supervisão e de coordenação dos processos de desenvolvimento e de manutenção do Siape entre as competências da SAF.
- ³ Segundo informações do *Boletim Estatístico de Pessoal*, publicado pela Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (SRH/MP), o número total de carreiras do Executivo Federal passou de 77 para 125 no período de 1998 a 2002.
- ⁴ Texto adaptado por Hugo Pena Brandão, a partir das seguintes obras: Brandão & Guimarães (2001); Brandão, Guimarães e Borges-Andrade (2001) e Brandão e Freitas (2005).
- ⁵ Movimento que se consolidou no início do século passado. Tinha como principal preocupação a organização racional do trabalho, dando ênfase a tarefas, métodos e processos de trabalho na busca por maior eficiência. Teve como principal expoente o engenheiro americano Frederick W. Taylor (1856-1915). Ver Taylor (1970).
- ⁶ Embora, neste texto, utilize-se a expressão “gestão por competências” para denominar esse modelo de gestão, muitos autores adotam denominações diferentes para expressar concepções semelhantes. É comum, na literatura sobre o assunto, por exemplo, a utilização de expressões como “gestão de competências”, “gestão baseada em competências”, “gestão de desempenho baseada em competências” e “gestão de pessoas baseada em competências”, que, apesar das diferenças de ordem semântica, representam essencialmente a mesma idéia. Para efeito desta publicação, optou-se por utilizar a denominação “gestão por competências”, porque a partícula “por”, quando utilizada na formação de adjuntos, indica fim, propósito, destino, desejo. Assim, a expressão “gestão por competências” inspira a idéia de que o esforço gerencial tem como propósito alavancar, desenvolver, mobilizar competências, conforme sugerido por Le Boterf (1999).
- ⁷ A noção de “curva forçada” é utilizada freqüentemente para indicar a existência, na legislação vigente, de regras que obrigam os gestores públicos a procederem ajustes no resultado das avaliações de desempenho dos seus subordinados de tal modo que, ao final do processo, a distribuição desses registros coincida, efetivamente, com o padrão estabelecido por uma curva normal previamente fixada (SANTOS; CARDOSO, 2002).
- ⁸ O balanço das *competências genéricas* que aparecem com maior freqüência em atividades das organizações dos participantes da mesa-redonda foi realizado com base em informações sobre as experiências da Antaq, do Banco Central do Brasil, da Caixa Econômica Federal, da Casa Civil da Presidência da República e da Embrapa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BLOOM, Benjamim S. *et al.* *Taxonomia de objetivos educacionais*: domínio cognitivo. Porto Alegre: Globo, 1979.
- BOYATZIS, R. E. *The competent manager*: a model for effective performance. New York: Wiley-Interscience, 1982.
- BRANDÃO, Hugo Pena. *Gestão baseada nas competências*: um estudo sobre competências profissionais na indústria bancária. 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, DF.
- BRANDÃO, Hugo Pena; CARBONE, Pedro Paulo. A Web como instrumento para a construção de trilhas de aprendizagem: o caso da Universidade Corporativa Banco do Brasil. In: BAYMA, Fátima (Org.). *Educação corporativa*: gerenciando o desenvolvimento de competências. São Paulo: Person-Prentice-Hall, 2004.
- BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás Aquino. Gestão de competências e gestão do desempenho. In: WOOD JR., Thomaz (Org.). *Gestão empresarial*: o fator humano. São Paulo: Atlas, 2002.
- _____. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? *Revista de Administração de Empresas*, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001.
- BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Competências profissionais relevantes à qualidade no atendimento bancário. *Revista de Administração Pública*, v. 35, n. 6, p. 61-81, nov./dez. 2001.
- BRASIL. Escola Nacional de Administração Pública. *Relatório de avaliação da política de Gratificação de Desempenho de Atividade Técnico-Administrativa (GDATA)*. Brasília: ENAP, 2003.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. *Plano estratégico para a área de recursos humanos da Administração Pública Federal*. Brasília: MP, 2002. Disponível em: http://www.servidor.gov.br/arq_editaveis/pdf/tema_serv/plano_sipec2.pdf.
- BRUNO-FARIA, Maria de Fátima; BRANDÃO, Hugo Pena. 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*, v. 7, n. 3, p.35-56, jul./set. 2003.
- CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz. *Gestão do conhecimento e gestão por competências*. Rio de Janeiro: FGV, 2005. (Série Gestão de Pessoas)
- CHIAVENATO, Idalberto. *Carreira e competência*: gerenciando seu maior capital. São Paulo: Saraiva, 2002.
- COCKERILL, Tony. The kind of competence for rapid change. In: MABEY, Christopher; ILES, Paul (Orgs.). *Managing Learning*. London: Routledge, 1994.
- COOPERS; LIBRAND. *Remuneração estratégica*: a nova vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1996.

-
- DAVENPORT, Thomas H. PRUSAK, Laurence. *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press, 1998.
- DAVIS, Stan; BOTKIN, Jim. The coming of knowledge-based business. *Harvard Business Review*, Boston, p. 165-170, Sept./Oct., 1994,.
- DIAS, Joelma Costa. *Identificação e avaliação de competências gerenciais em uma organização pública*. 2001 (Dissertação de Mestrado em Psicologia) – Instituto de Psicologia/UnB, Brasília.
- DURAND, Thomas. L'alchimie de la compétence. *Revue Française de Gestion*, Paris, n.127, p. 84-102, jan./fév. 2000.
- _____. Forms of incompetence. In: *Fourth International Conference on Competence-Based Management*. Oslo, Norwegian School of Management, 1998.
- DUTRA, Joel Souza. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 2004.
- _____. *Gestão por competências*. São Paulo: Ed. Gente, 2001.
- DUTRA, Joel Souza; HIPÓLITO; José Antônio Monteiro; SILVA, Cassiano Machado. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. In: XXII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. *Anais...* Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza. Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, edição especial, 2001.
- _____. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas, 2000.
- FREITAS, Isa Aparecida de; BRANDÃO, Hugo Pena. Trilhas de aprendizagem como estratégia para desenvolvimento de competências. In: BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; OLIVEIRA-CASTRO, Gardênia Abbad de; MOURÃO, Luciana (Orgs.). *Treinamento, desenvolvimento e educação no trabalho*. Brasília: Instituto de Psicologia da UnB, 2005 (prelo).
- GAGNÉ, Robert M.; BRIGGS, Leslie J.; WAGER, Walter W. *Principles of instructional design*. Orlando, Flórida: Holt, Rinehart and Winston, 1988.
- GAMA, A. L. G. *Percepção do sistema de avaliação de desempenho e o comprometimento organizacional*. 1997. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, DF.
- GRAMIGNA, Maria Rita. *Líderes inovadores: ferramentas de criatividade que fazem a diferença*. São Paulo: M. Books, 2004.
- _____. *Modelo de competência e gestão dos talentos*. São Paulo: M. Books, 2002.
- GREEN, Paul C. *Building robust competencies: linking human resource systems to organizational strategies*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1999.
- GUIMARÃES, Tomas Aquino. A nova administração pública e a abordagem da competência. *Revista de Administração Pública*, v. 34, n. 3, maio/jun. 2000.
- GUIMARÃES, Tomas Aquino et al. Forecasting core competencies in an R&D environment. *R&D Management Review*, Manchester, v. 31. n. 3, p. 249-255, 2001.
- GUIMARÃES, Tomas Aquino; NADER, Rosa Maria; RAMAGEM, Sérgio Pinela. Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e avaliação organizacionais. *Revista de Administração Pública*, v. 32, n. 6, p. 43-61, nov./dez., 1998.

-
- HEHN, Hernan F. *Como trabalhar o fator humano nas implementações de sistemas integrados de informação (ERP)*. São Paulo: Ed. Gente, 1999.
- HIRATA, H. Da polarização das qualificações ao modelo da competência. In: FERRETI, C. J. et al. (Orgs.). *Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar*. 9. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2003.
- HOOD, Christopher; LODGE, Martin. Competency, bureaucracy, and public management reform: a comparative analysis. *Governance*, v. 17, n. 3, jul. 2004.
- HORN, Sylvia (Ed.). Competency management in the public services: some international perspectives. *The International Journal of Public Sector Management*, v. 13, n. 4, 2000.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- ISAMBERT-JAMATI, Viviane. O apelo à noção de competência na revista L'Orientation Scolaire et Professionnelle: da sua criação aos dias de hoje. In: ROPÉ, Françoise; TANGUY, Lucie (Orgs.). *Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa*. Campinas, SP: Papirus, 1997.
- LE BOTERF, Guy. *Compétence et navigation professionnelle*. Paris: Éditions d'Organisation, 1999.
- LÉVY, Pierre. *A inteligência coletiva: por uma antropologia do ciberespaço*. São Paulo: Loyola, 1998.
- _____. *As árvores de conhecimento*. São Paulo: Escuta, 1995.
- LUCENA, Maria Diva da Salette. *Avaliação de desempenho*. São Paulo: Atlas, 1992.
- MACHADO-DA-SILVA, Clóvis; FONSECA, Valéria Silva da. Competitividade organizacional: conciliando padrões concorrenciais e padrões institucionais. In: MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Ed. Futura, 2000.
- MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Ed. Futura, 2000.
- MATTOS, Ruy de A. *De recursos a seres humanos*. Brasília: Ed. Livre, 1992.
- McLAGAN, Patrícia A. Competencies: the next generation. *Training & Development*, p. 40-47, May, 1997.
- McCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for "Intelligence". *American Psychologist*, Jan. 1973.
- NISEMBAUM, Hugo. *A competência essencial*. São Paulo: Ed. Gente, 2000.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- OLIVEIRA-CASTRO, Gardênia Abbad de. *Um modelo integrado de avaliação de impacto de treinamento no trabalho*. 1999. Tese (Doutorado) - Universidade de Brasília, Brasília, DF.
- OLIVEIRA-CASTRO, Gardênia Abbad de; LIMA, G. B. C.; VEIGA, M. R. M. Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. *Revista de Administração*. São Paulo, 1996.
- PERRENOUD, Phillippe. *Dez novas competências para ensinar*. Porto Alegre: Artmed, 2000.
- _____. *Construir competências desde a escola*. Porto Alegre: Artmed, 1999.
- PICKETT, Les. Competencies and managerial effectiveness: putting competencies to work. *Public Personnel Management*, v. 27, n. 1, Spring 1998.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- _____. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, Boston, p.79-91, May/June 1990.

