

**Biblioteca Digital da Câmara dos Deputados**  
Centro de Documentação e Informação  
Coordenação de Biblioteca  
<http://bd.camara.gov.br>

"Dissemina os documentos digitais de interesse da atividade legislativa e da sociedade."



**CÂMARA DOS DEPUTADOS  
CENTRO DE FORMAÇÃO, TREINAMENTO E APERFEIÇOAMENTO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO**

**Alex Moura Pimentel**

**ANÁLISE DA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA  
CÂMARA DOS DEPUTADOS**

Brasília  
**2011**

**Alex Moura Pimentel**

**ANÁLISE DA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA  
CÂMARA DOS DEPUTADOS**

Monografia apresentada ao Programa de Pós-Graduação do Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento da Câmara dos Deputados/Cefor como parte da avaliação do Curso de Especialização em Gestão Pública Legislativa.

Orientador: Gustavo Silva de Salles

Brasília  
2011

### Autorização

Autorizo a divulgação do texto completo no sítio da Câmara dos Deputados e a reprodução, total ou parcial, exclusivamente para fins acadêmicos e científicos.

Assinatura: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Pimentel, Alex Moura.

Análise da implantação da gestão por competências na Câmara dos Deputados [manuscrito] / Alex Moura Pimentel. -- 2011.

105 f.

Orientador: Gustavo Silva de Salles.

Impresso por computador.

Monografia (especialização) -- Curso de Gestão Pública Legislativa, Câmara dos Deputados, Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento (Cefor), 2011.

1. Brasil. Congresso Nacional. Câmara dos Deputados. 2. Administração de pessoal, estudo de caso, Brasil. 3. Desempenho do trabalho, estudo de caso, Brasil. I. Título.

CDU 342.542:658.3(81)

**ANÁLISE DA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA  
CÂMARA DOS DEPUTADOS**

Monografia – Curso de Especialização em Gestão Pública Legislativa  
2º Semestre de 2011.

Aluno: Alex Moura Pimentel

Banca Examinadora:

---

Gustavo Silva de Salles

---

Corina Castro e Silva Braga de Oliveira

Brasília, 15 de julho de 2011.

Dedico este trabalho a Letícia, amor da minha vida, pelo incentivo, paciência, carinho e auxílio no decorrer da longa jornada até a conclusão da monografia.

## **Agradecimentos**

A meu orientador, Gustavo Silva de Salles, pela orientação precisa e comprometida.

À Câmara dos Deputados, pela oportunidade de participar deste Curso de Especialização.

À minha família e aos colegas (e amigos) da Seção de Controle e Alocação de Pessoal, pela compreensão e apoio contínuo.

Aos colegas de curso e professores, pelos momentos compartilhados e conhecimentos adquiridos

Aos Gerentes do Projeto, pela atenção dispensada e valiosas informações fornecidas.

Aos amigos Giovana e Roberto, pelas dicas e conselhos nos momentos difíceis.

A todos que, de alguma forma, direta ou indiretamente, contribuíram para a elaboração deste trabalho.

*Se acha que a competência custa caro, experimente a incompetência.*

*(Miguel Monteiro)*



## RESUMO

Nas últimas décadas, significativas mudanças vêm ocorrendo no ambiente das organizações, em especial no que tange à forma de se gerir as pessoas. Para acompanhar tais transformações, foi necessário desenvolver conceitos e ferramentas capazes de refletir a complexidade dessa nova realidade organizacional, não mais possível de ser explicada por meio dos modelos tradicionais. Nesse contexto, surge a Gestão por Competências, que se propõe a alinhar os diversos subsistemas da área de recursos humanos entre si e com os objetivos estratégicos da organização, visando à melhoria do desempenho individual e organizacional por meio da identificação e do suprimento das lacunas de competências. Este trabalho pretende analisar as principais acepções do conceito de competência através da revisão da literatura sobre o tema, assim como a teoria sobre a gestão de pessoas baseada na abordagem das competências. Busca-se demonstrar a metodologia, as implicações, os benefícios e as dificuldades da implantação do modelo de Gestão por Competências nas organizações em geral, discutindo também, em especial, os obstáculos, as limitações e as adaptações na transposição da lógica das competências para as organizações públicas brasileiras. A partir desse referencial, é examinado o Projeto Gestão por Competências na Câmara dos Deputados, um dos passos considerados prioritários pela organização para alcançar os seus objetivos definidos no contexto da implantação da Gestão Estratégica da Casa. Para isso, foi efetuada pesquisa de documentos da organização acerca do tema e realizada entrevista com o Gerente do Projeto, que servem de base para a apresentação da evolução da Gestão por Competências na Câmara dos Deputados, desde a sua concepção até o estágio atual, passando pelos problemas enfrentados e pelos sucessos alcançados, chegando enfim às perspectivas vislumbradas para o futuro. Por fim, à luz da teoria sobre a competência, é analisado todo o processo de implementação da Gestão por Competências na organização.

**Palavras-Chave:** Gestão por Competências, Competências, Competências Individuais, Competências Organizacionais, Mapeamento de Competências, Gestão de Pessoas, Gestão Estratégica, Organizações Públicas, Câmara dos Deputados.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
CONTEXTO HISTÓRICO.....	11
APRESENTAÇÃO.....	12
JUSTIFICATIVA.....	14
PROBLEMA.....	14
OBJETIVOS.....	15
<b>Objetivo Geral.....</b>	<b>15</b>
<b>Objetivos Específicos.....</b>	<b>15</b>
METODOLOGIA.....	15
ESTRUTURA DO TRABALHO.....	16
<b>1 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.....</b>	<b>18</b>
1.1 O CONCEITO DE COMPETÊNCIA.....	18
<b>1.1.1 Competências Individuais, Humanas ou Profissionais.....</b>	<b>20</b>
<b>1.1.2 Competências Organizacionais.....</b>	<b>28</b>
1.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NAS ORGANIZAÇÕES.....	30
<b>1.2.1 Mapeamento de Competências.....</b>	<b>32</b>
<b>1.2.2 Implicações da Implantação do Modelo de Gestão por Competências em         uma Organização.....</b>	<b>35</b>
<b>2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS.....</b>	<b>37</b>
2.1 GESTÃO DE PESSOAS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS.....	37
2.2 ADAPTAÇÕES E DIFICULDADES NA APLICAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO.....	40

<b>2.2.1 Implicações da Gestão por Competências nos Subsistemas de Gestão de Pessoas.....</b>	<b>45</b>
2.2.1.1 Recrutamento, Seleção e Alocação de Pessoal.....	47
2.2.1.2 Carreiras, Cargos e Remuneração.....	52
2.2.1.3 Avaliação de Desempenho.....	55
2.2.1.4 Treinamento e Desenvolvimento.....	56
<b>3 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA CÂMARA DOS DEPUTADOS.....</b>	<b>59</b>
3.1 PROJETO GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA CÂMARA DOS DEPUTADOS.....	59
3.1.1 Contextualização do Projeto Gestão por Competências na Câmara dos Deputados.....	59
3.1.2 Conceitos.....	67
3.1.3 Justificativa e Objetivos do Projeto.....	68
3.1.4 Escopo e Não-Escopo do Projeto.....	69
3.1.5 Benefícios Esperados e Riscos Associados ao Projeto.....	71
3.1.6 Etapas do Projeto.....	71
3.1.7 Dificuldades e Perspectivas.....	77
3.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	79
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>86</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>88</b>
<b>ANEXO A – Termo de Abertura do Projeto Gestão por Competências.....</b>	<b>95</b>
<b>ANEXO B – Declaração de Escopo do Projeto Gestão por Competências.....</b>	<b>99</b>
<b>ANEXO C – Guia da Entrevista com o Gerente do Projeto Gestão por Competências.....</b>	<b>105</b>

## INTRODUÇÃO

### CONTEXTO HISTÓRICO

Um momento de intensas transformações econômicas, políticas, sociais e culturais atinge a sociedade contemporânea, ocasionando a necessidade de se alterar a estrutura das organizações. Essa reestruturação se manifesta no meio organizacional através de processos de racionalização e por meio de novas tecnologias e modelos de gestão incorporados ao ambiente corporativo (Brandão e Guimarães, 2001).

Nesse sentido, foi preciso, ao longo dos últimos anos, desenvolver conceitos e ferramentas que fundamentassem e apoiassem a gestão de pessoas, a fim de que ela reproduzisse adequadamente o mundo real, não mais refletido pelos modelos tradicionais (Dutra, 2001). Afinal, essa nova realidade organizacional, a cada dia mais instável, mutável e complexa, faz com que os indivíduos precisem mobilizar competências capazes de acompanhar esse novo contexto, com o trabalho passando a ser uma extensão de tais competências, não mais um aglomerado de tarefas descritivamente associadas ao cargo (Fleury e Fleury, 2001).

Contudo, a gestão de pessoas ainda é conduzida atualmente, em grande parte das organizações, por meio de um sistema que considera os cargos como elementos-base. Apesar de inúmeras tentativas recentes de se atualizar tal sistema, parece inevitável a evolução para outras formas mais modernas de se gerir as pessoas (Albuquerque e Oliveira, 2001).

Segundo Dutra (2001), as grandes transformações por que passa a gestão de pessoas ao longo das últimas décadas se materializam sob as seguintes formas: a mudança da exigência das organizações em relação ao perfil de seus empregados, no sentido de se contar com um pessoal dotado de maior autonomia, iniciativa, criatividade e empreendedorismo; o deslocamento do foco da gestão de pessoas do controle para o desenvolvimento, afastando-se assim do modelo fordista-taylorista, no qual se espera dos indivíduos uma postura passiva, e indo em direção ao desenvolvimento mútuo e cooperativo entre organização e empregado; e

um maior grau de influência dos indivíduos no sucesso da organização em que trabalham, na medida em que passam a assumir uma postura de comprometimento integral, mobilizando todas as suas capacidades para alcançar as vantagens competitivas necessárias à organização.

O ambiente instável com que se deparam as organizações vem expondo as vulnerabilidades dos tradicionais sistemas de gestão de pessoas, baseados em cargos, contribuindo assim para um amplo processo de transformação no sentido do fortalecimento de um modelo estruturado a partir do conceito de competências (Dutra, Hipólito e Silva, 2000). Os modelos tradicionais têm se mostrado inadequados frente aos anseios organizacionais e das pessoas. Passa a ser exigido do trabalhador um perfil de maior autonomia e iniciativa, algo bem distante da submissão e da obediência, atributos anteriormente valorizados. O processo de decisão se descentraliza cada vez mais, sendo progressivamente necessário às pessoas estarem comprometidas com objetivos e estratégias organizacionais. Nesse contexto de mudanças, surge a Gestão por Competências, objeto do presente estudo. Embora muitos ainda a encarem como um mero modismo, essa proposta pode se mostrar extremamente valiosa para a gestão de pessoas (Dutra, 2004).

## APRESENTAÇÃO

A competência, assim como seu desenvolvimento e sua gestão, tem sido assunto de inúmeras discussões recentes no contexto acadêmico e organizacional, tanto no que se refere às competências dos indivíduos como às das organizações. Na construção desse conceito, que é relativamente recente e ainda controverso, o debate entre a literatura francesa e a norte-americana contribuiu de maneira significativa (Fleury e Fleury, 2001).

A Gestão por Competências, conforme será exposto no decorrer deste trabalho, apresenta como propostas a integração e a orientação de esforços, em especial no que se refere à gestão de pessoas, com o objetivo de permitir o desenvolvimento e de tornar sustentáveis aquelas competências tidas como indispensáveis para que sejam atingidos os objetivos organizacionais (Freitas e Brandão, 2005). Tendo por base a ideia de que dominar determinados recursos pode determinar um desempenho superior por parte tanto de pessoas como de organizações, esse modelo busca, essencialmente, “gerenciar o *gap* ou lacuna de

competências, ou seja, a reduzir ao máximo a discrepância entre as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e aquelas já disponíveis na organização” (Brandão e Bahry, 2005, p. 179).

A presente monografia é parte integrante do Curso de Especialização em Gestão Pública Legislativa, promovido pelo Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento da Câmara dos Deputados. A decisão de participar deste curso se deu pelo interesse e pela necessidade de aprofundamento sobre elementos da Gestão Pública relacionados ao Poder Legislativo. O ingresso no quadro de servidores da Câmara dos Deputados, em 2009, como Analista Legislativo – Atribuição Recursos Humanos, com lotação na Coordenação de Recursos Humanos, do Departamento de Pessoal, acabou por despertar uma grande curiosidade acerca do tema Gestão por Competências, tendo em vista a referida Coordenação ter seu Diretor como Gerente do Projeto Gestão por Competências, um dos escolhidos como prioritários para o alcance dos objetivos estratégicos da Casa, no contexto de implantação de sua Gestão Estratégica. O Curso de Especialização em Gestão Pública Legislativa ampliou ainda mais tal interesse, devido à constante e pertinente menção, nas suas mais diversas disciplinas, ao conceito de Gestão Estratégica, seus desdobramentos e sua importância para a Câmara dos Deputados.

A Gestão Estratégica consiste no processo de gerenciamento que objetiva garantir à organização senso de continuidade e direção, no médio e no longo prazo, sem desconsiderar a necessária flexibilidade e a agilidade nas ações do dia-a-dia. Baseia-se no Planejamento Estratégico e no acompanhamento sistemático da sua implementação, utilizando-se de Projetos Estratégicos desenvolvidos com o propósito de aprimorar ou buscar novos resultados, serviços ou produtos voltados para a superação dos desafios enfrentados para se cumprir a missão da Instituição e concretizar a sua visão de futuro.

A Gestão por Competências, tema de um dos Projetos Estratégicos propostos pela Casa, é definida no Portal da Gestão Estratégica da Câmara dos Deputados como um “modelo de gestão de pessoas capaz de garantir as competências necessárias ao bom desempenho profissional e ao cumprimento da missão da Câmara”. O enfoque nas competências visa à identificação dos conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos para os espaços ocupacionais necessários ao funcionamento da Câmara, avaliando-se eventuais lacunas entre a situação desejada e a existente. Essa nova forma de se gerir as pessoas deve se refletir nos mais diversos subsistemas da área de Recursos Humanos, tais como Recrutamento, Seleção e

Alocação de Pessoal; Carreiras, Cargos e Remuneração; Treinamento e Desenvolvimento e Avaliação de Desempenho (Câmara dos Deputados, 2011?f, 2011?m)

## JUSTIFICATIVA

Dadas as particularidades da gestão de pessoas em organizações públicas, a efetiva implantação da Gestão por Competências no âmbito da Câmara dos Deputados tem se mostrado um grande desafio. A relevância do presente estudo reside na tentativa de se identificar as dificuldades enfrentadas nesse processo de adaptação de um modelo amplamente utilizado no setor privado para um ambiente significativamente mais rígido e burocratizado, que é o serviço público, apontando possíveis caminhos e alternativas para se aprimorar os resultados da implementação do aludido modelo, considerado de extrema importância para uma organização que procura modernizar sua forma de se gerir.

## PROBLEMA

Esta pesquisa procura respostas para os seguintes questionamentos:

- No que consiste a Gestão por Competências?
- Qual a sua importância para uma organização?
- Quais são os obstáculos e possíveis adaptações na transposição desse conceito para a realidade das organizações públicas, nos diversos subsistemas da área de Recursos Humanos?
- Qual é o histórico e o contexto atual da Gestão por Competências na Câmara dos Deputados? Como vem ocorrendo a implantação do projeto? Que dificuldades vem enfrentando? E quais as perspectivas para o futuro?

## OBJETIVOS

### **Objetivo Geral**

O objetivo geral do trabalho é analisar e descrever o conceito de competência e a relevância da Gestão por Competências para as organizações, em especial para a Câmara dos Deputados.

### **Objetivos Específicos**

Os objetivos específicos, por sua vez, são os seguintes:

- Revisar a literatura acerca das competências e do modelo de Gestão por Competências;
- Analisar implicações, benefícios e dificuldades no seu processo de implantação nas organizações;
- Discutir a viabilidade e os obstáculos na transposição de tal modelo para a Gestão de Pessoas em organizações públicas;
- Apresentar a evolução do Projeto Gestão por Competências na Câmara dos Deputados.

## METODOLOGIA



Para alcançar esses objetivos e tentar responder a esses questionamentos, o método empregado consistiu, inicialmente, em levantamento bibliográfico e, em seguida, na revisão da literatura sobre o tema. Posteriormente, foi realizada pesquisa documental acerca das etapas do projeto Gestão por Competências na Câmara dos Deputados, buscando-se comparar a teoria com a prática, assim como a diferença entre a realidade das organizações privadas e das organizações públicas.

No dia 19 de abril de 2011, procedeu-se a uma entrevista semi-estruturada com o Gerente do Projeto, visando a um maior detalhamento das etapas, sucessos e obstáculos na implantação da Gestão por Competências na Câmara dos Deputados. Algumas semanas depois, novas reuniões com o Gerente e a Gerente-Substituta do Projeto serviram para validar os dados colhidos na entrevista e embasar sua análise. O conteúdo da referida entrevista, gravada com o consentimento do entrevistado, é transcrito de forma não-literal no terceiro capítulo do trabalho e se encontra armazenada em registros eletrônicos.

## ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho se divide em três capítulos. No primeiro, pretende-se demonstrar a evolução histórica e teórica do conceito de competência, tanto em sua acepção individual quanto na organizacional, ressaltando o caráter complementar entre elas. Também será abordada a maneira com que vem sendo implantada a Gestão por Competências nas organizações em geral, com destaque para o processo de Mapeamento de Competências e para os possíveis impactos do modelo na gestão de pessoas e nos interesses estratégicos organizacionais.

O segundo capítulo enfoca a aplicação da Gestão por Competências nas organizações públicas, cujas peculiaridades conduzem à necessidade de serem buscadas adaptações para que ocorra adequadamente a transposição do modelo. Após breve contextualização a respeito da gestão de pessoas em organizações públicas, são transcritos alguns obstáculos e dificuldades na implementação da Gestão por Competências no setor público, assim como as

implicações potenciais dessa abordagem nos diversos subsistemas da área de recursos humanos.

No terceiro e último capítulo, examina-se a aplicação do modelo de Gestão por Competências na Câmara dos Deputados. O primeiro passo é a descrição dos antecedentes e do contexto do Projeto Gestão por Competências na Câmara. Em seguida, são apresentados os conceitos utilizados no desenvolvimento do modelo, os objetivos e justificativas do projeto, a delimitação de seu escopo, os benefícios esperados e os riscos associados. O passo seguinte é a demonstração das diversas etapas do projeto, desde sua concepção até o estágio atual, ressaltando as dificuldades enfrentadas até o momento e as perspectivas para o futuro. Por fim, são analisados os resultados da pesquisa frente à literatura revisada e aos objetivos propostos no trabalho.

# 1 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

## 1.1 O CONCEITO DE COMPETÊNCIA

No final da Idade Média, a expressão competência costumava ser utilizada no linguajar jurídico, referindo-se à faculdade, atribuída a pessoas ou instituições, de apreciar ou emitir julgamentos legais a respeito de determinados assuntos. Mais tarde, passa a ser usada também para designar a capacidade, socialmente reconhecida, de alguém se manifestar sobre algum tema ou questão. Posteriormente, ganha uma acepção ainda mais genérica, qualificando o indivíduo apto a executar dado trabalho (Isambert-Jamati, 1997).

No mundo organizacional, a busca por indivíduos devidamente capacitados para desempenhar eficientemente determinada função não é um fenômeno recente. Ainda no início do século passado, Taylor (1970) já chama a atenção para a necessidade de as empresas contratarem “homens eficientes”, destacando a escassa oferta desse tipo de profissional. Naquele período, a preocupação das empresas era, com base no princípio taylorista, selecionar e treinar seus empregados, buscando neles aprimorar somente aspectos técnicos relacionados ao cargo a ser desempenhado. Os quesitos sociais e comportamentais eram desconsiderados pelas organizações, sendo agregados ao processo de desenvolvimento profissional dos funcionários apenas muitos anos depois (Brandão e Guimarães, 2001).

A partir dos 1970, cresce muito o interesse pelo assunto no âmbito organizacional e acadêmico, estimulando o debate teórico e fazendo com que inúmeros autores procurassem criar definições próprias para o termo competência, alertando para diversos aspectos do conceito (Brandão e Borges-Andrade, 2007).

Segundo Dutra (2004), uma primeira proposta estruturada do conceito de competência ocorre em 1973, por McClelland (1973), que procura uma maneira mais eficiente de selecionar pessoas para as organizações que não os testes de inteligência empregados na época. Tal conceito acaba sendo posteriormente estendido para embasar processos de avaliação e desenvolvimento profissional. Outro autor importante, também norte-americano,

para o amadurecimento do conceito de competência é Boyatzis (1982), que busca estabelecer ações ou comportamentos efetivos esperados das pessoas, tomando como base as demandas de cada cargo numa organização. Mais tarde, autores franceses como Le Boterf (2003) e Zarifian (2001 e 2003) são responsáveis pela exploração desse conceito relacionando-o à agregação de valor e à entrega em determinado contexto organizacional, independentemente do cargo ocupado pelo indivíduo.

Mais recentemente, pode ser percebido o crescimento de uma terceira vertente, dotada de uma abordagem mais conciliadora, a qual busca uma definição de competência tendo por base uma união das correntes norte-americana e francesa. A competência passa a ser compreendida não somente como “um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer certa atividade, mas também como o desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto, em termos de comportamentos adotados no trabalho e realizações decorrentes” (Brandão e Borges-Andrade, 2007, p. 36). Segundo Nisembaum (2000), esse conceito que classifica as competências como conhecimentos, habilidades e atitudes, combinados de forma sinérgica e expressas por meio do desempenho profissional, num dado contexto organizacional, parece ser um dos mais aceitos tanto no âmbito acadêmico quanto no das organizações.

A competência pode também estar relacionada a determinados grupos de indivíduos ou equipes de trabalho. Sobre o que chama de competência coletiva, Le Boterf (2003) ressalta que sua administração e desenvolvimento não se restringem a administrar e desenvolver as competências individuais dos empregados, não equivalendo à simples soma delas. Para o autor, mais importante do que os elementos que constituem esse somatório é a qualidade da combinação entre eles. Dessa forma, a competência coletiva é resultado da cooperação e da sinergia entre as competências individuais, não podendo ser obtida sem uma visão conjunta ou ignorando as relações mútuas entre suas partes. Numa alusão à comunicação do ser humano por meio da linguagem, Le Boterf (2003) explica:

Assim como o sentido emerge das frases construídas com palavras, a competência coletiva emerge das articulações e das trocas fundadas nas competências individuais. Cada palavra tem um sentido, mas a frase produz um novo sentido que ultrapassa a soma de cada uma delas (Le Boterf, 2003, p. 230).

Entretanto, o conceito de competência pode ser também associado a organizações, não somente a indivíduos, conforme asseveram Carbone et al. (2009):

É possível classificar as competências como humanas (...) e organizacionais (...), cabendo ressaltar que um nível influencia o outro e vice-versa, de tal forma que as competências humanas afetam as competências organizacionais e ao mesmo tempo são influenciadas por estas (Brandão e Guimarães, 2001 apud Carbone et al., 2009, p. 49).

Prahalad e Hamel (1990) estudam o conceito de competência no nível organizacional, definindo o termo como o atributo que possibilita à organização a consecução dos seus objetivos estratégicos, garantindo competitividade e produzindo benefícios percebidos pelo público-alvo. São os responsáveis por cunhar a expressão *core competences*, ou competências essenciais, que são, na análise de Ruano (2007, p. 11), “conjuntos únicos de conhecimentos técnicos e habilidades que causam impacto em produtos e serviços em uma organização e fornecem uma vantagem competitiva no mercado”.

De acordo com o papel ocupacional que as pessoas desempenham, também é possível classificar como técnicas ou gerenciais as competências humanas (Cockerill, 1994 apud Pires et al., 2005). Já 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) (Nisembaum, 2000 apud Pires et al., 2005, p. 20).

Conforme afirmam (Albuquerque e Oliveira, 2001), um dos principais obstáculos encontrados para que seja difundida adequadamente a Gestão por Competências vem sendo a grande diversidade de conceitos utilizados pelos diversos autores para se definir competência. Tal variedade de conceitos será abordada de maneira mais detalhada a seguir.

### **1.1.1 Competências Individuais, Humanas ou Profissionais**

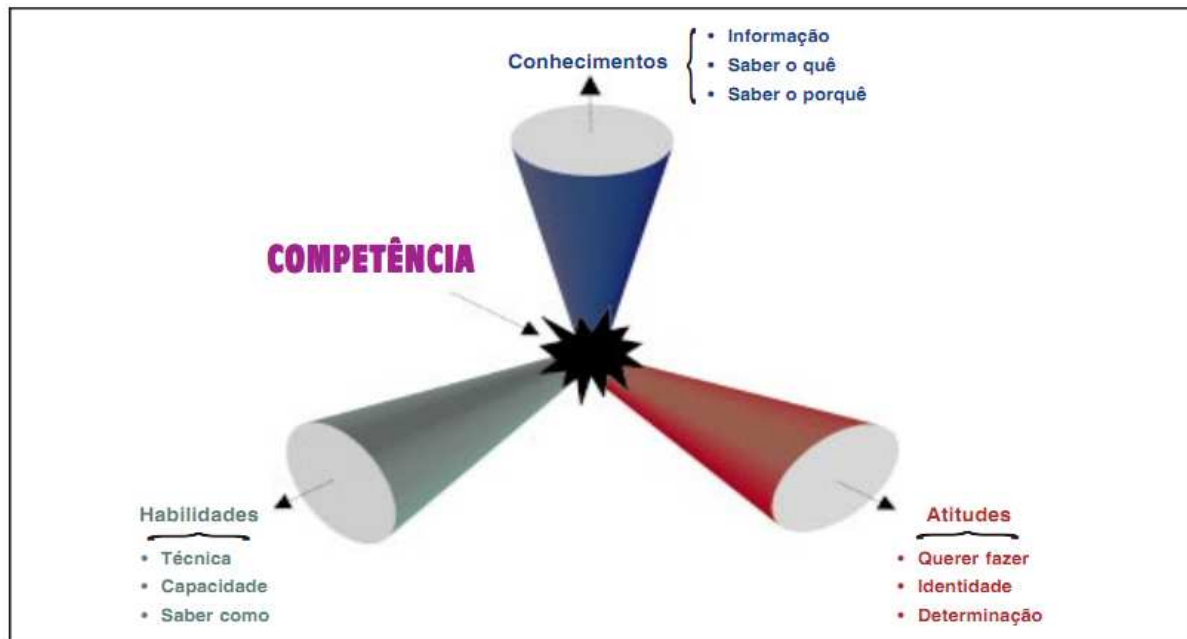
O nível de observação mais conhecido e difundido da competência é o individual, tendo em vista se confundir com conceitos semelhantes (como o de qualificação, atribuições ou responsabilidades), que objetivam a contextualização e a caracterização do perfil do trabalhador. Contudo, mesmo na sua dimensão individual, trata-se de um conceito polissêmico, passível de diversas leituras, tanto em análises teóricas do meio acadêmico quanto na aplicação à realidade das organizações (Almeida, 2007). Para Bergue (2010), o conceito de competências individuais é complexo e multidimensional, englobando outros três elementos: conhecimento, habilidades e atitudes.

Apesar de o enfoque predominante ser individual, diversos desses autores começam a realçar a necessidade de alinhamento entre as competências e os cargos existentes nas organizações, com vistas a suprir suas carências (Fleury e Fleury, 2001, p. 185).

Spencer e Spencer (1993) consideram competências como características individuais ocasionalmente ligadas a critérios de referência efetiva e/ou desempenho acima da média, em relação a determinado cargo ou função. Parry (1996), num enfoque similar, sintetiza o termo competência como um agregado de conhecimentos, habilidades e atitudes interligados, que interferem consideravelmente na execução de dada tarefa, papel ou atribuição relacionada à função exercida, aptos a serem mensurados através de parâmetros reconhecidos e sujeitos a aprimoramento por meio de Treinamento e Desenvolvimento. Durand (1998) destaca a constituição da competência (conhecimentos, habilidades e atitudes), abrangendo aspectos cognitivos, técnicos e atitudinais alusivos ao trabalho.

É necessário, para uma melhor compreensão, detalhar cada um dos aspectos que compõem a competência, como mostrado na Figura 1:

### **Figura 1: As três dimensões da competência**



Fonte: Durand (2000), apud Brandão e Guimarães (2001), com adaptações.

Bergue (2010, p. 477) entende conhecimentos como “elementos conceituais ou técnicos que uma pessoa detém ou precisa ter para o exercício de determinada atividade”. Conforme Pires et al. (2005, p. 17), conhecimentos são “conjuntos de informações reconhecidas e integradas pelo indivíduo dentro de um esquema preexistente, causando impacto sobre seu julgamento ou comportamento”. Na visão de Durand (2000), correspondem ao saber acumulado desde o início da vida, que permitem ao indivíduo compreender o mundo que o cerca e “saber o que fazer e por que fazê-lo”. Já para autores como Gagné et al. (1988) e Bloom et al. (1979), os conhecimentos estão relacionados a lembranças de fenômenos ou ideias, algo armazenado na memória das pessoas a partir de mecanismos psicológicos de obtenção e interpretação de informações.

As habilidades dizem respeito à “capacidade de conversão do conhecimento em ação”, no entendimento de Bergue (2010, p. 477). Carbone et al. (2009, p. 45) vão além, definindo habilidades como a “aplicação produtiva do conhecimento, ou seja, (...) [a] capacidade da pessoa de instaurar conhecimentos armazenados em sua memória e utilizá-los em uma ação”. Para Gagné et al. (1988), habilidades se referem ao “saber como fazer algo”, enquanto Bloom et al (1979) classificam-nas em dois grupos: as habilidades intelectuais, que consistem em organizar e reorganizar informações através de processos mentais, e as habilidades motoras, que exigem basicamente coordenação neuromuscular.

Já sobre as atitudes, Bergue (2010, p. 477) afirma estarem relacionadas a “atributos de personalidade e postura pessoal e profissional”, expressando também “o impulso do agente para a ação”. Pires et al. (2005, p. 18), por sua vez, explicam o conceito de atitude como “um sentimento, (...) uma emoção ou (...) um grau de aceitação ou rejeição da pessoa em relação aos outros, a objetos ou a situações”. Para Durand (2000), as atitudes estão associadas a aspectos afetivos e sociais no que diz respeito ao trabalho, constituindo o “querer fazer algo”.

Na abordagem apresentada por tais autores, fica claro que o conceito de competência teria como parâmetro a tarefa, ou o conjunto de tarefas referentes a determinado cargo. Assim sendo, sob esta ótica a Gestão por Competências seria “apenas um rótulo mais moderno para administrar uma realidade organizacional ainda fundada nos princípios do taylorismo-fordismo” (Fleury e Fleury, 2001, p. 185).

Esse enfoque taylorista, baseado na definição de um conjunto de requisitos e habilidades a partir do desenho do cargo, não é mais capaz de atender às necessidades de uma organização moderna, global, mutável e complexa. E a qualificação, geralmente entendida como os requisitos relacionados a determinado cargo, ou ainda como a reunião de conhecimentos de uma pessoa (sujeitos à classificação e certificação pelo sistema educacional), podia ser tomada como parâmetro para a relação indivíduo-organização somente enquanto predominava o padrão fordista-taylorista de organização do trabalho. Da insatisfação e do questionamento a respeito do conceito de qualificação que prevalecia à época surge o debate francês acerca das competências (Fleury e Fleury, 2001, p. 185-186).

Durante os anos 80 e 90, muitos autores, sobretudo franceses, rebatem tais definições, argumentando que a posse de qualificações requeridas para determinado trabalho não é suficiente para garantir que um indivíduo realizará aquilo que lhe for demandado. Procuram então associar as competências a realizações concretas, a efetivas contribuições das pessoas às organizações no contexto em que realizam seu trabalho (Dutra, Hipólito e Silva, 2000; Zarifian, 2001; Fleury, 2002; Le Boterf, 2003).

Almeida (2007) comenta a ótica dos autores franceses, para os quais

Não é mais suficiente unicamente atender a requisitos formais especificados nos cargos. Os trabalhadores são valorizados pelo quanto são capazes de entregar, se acumulam suas habilidades inteligentemente para fazer frente e resolver inúmeros problemas e soluções de trabalho (Almeida, 2007, p. 18-19).



Tais autores procuram levar o conceito de competência a um novo patamar. De acordo com Le Boterf (2003, p. 48), o trabalhador ideal, a ser buscado pelas organizações, “não é aquele que possui conhecimentos ou habilidades, mas aquele que sabe mobilizá-los em um contexto profissional. (...) Possuir saberes ou capacidades não significa ser um profissional competente”. Para o autor, algumas pessoas são capazes de mobilizar seus conhecimentos ou habilidades em contextos familiares, nos quais se sentem confortáveis. São, contudo, incapazes de fazê-lo numa situação de trabalho que envolva pressão ou estresse.

Para Zarifian (2003, p. 139), a competência apresenta um conceito multidimensional, sendo relatada inicialmente como “a tomada de iniciativa e o assumir de responsabilidade do indivíduo sobre problemas e eventos que ele enfrenta em situações profissionais”. É apontada também como “um entendimento prático de situações que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações”. Zarifian afirma ainda que competência “é a faculdade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações, é a faculdade de fazer com que esses atores compartilhem as implicações de suas ações, é fazê-los assumir áreas de co-responsabilidade” (Zarifian, 2001, p. 69-74).

Sob a ótica de Le Boterf (2003),

O profissional competente é aquele que sabe ir além do prescrito, que sabe agir e, portanto, tomar iniciativas. Diante de ações requeridas, considera-se que existem várias maneiras de ser competente e que diversas condutas podem ser pertinentes. A conduta não se reduz a um comportamento (Le Boterf, 2003, p. 90).

Le Boterf (2003) afirma ainda que a competência de um indivíduo não pode ser considerada um estado, nem ser reduzida a um conhecimento ou know-how específico, estando situada numa encruzilhada com três eixos formados: pela pessoa (biografia e socialização), por sua formação educacional e por sua experiência profissional. Para o autor, a competência seria ainda um saber agir responsável e reconhecido pelos outros.

A competência também não é fruto de treinamento, muito menos um estado ou mero conhecimento sobre algo, mas sim a demonstração prática, em dado contexto do trabalho e em meio a todas as variáveis associadas (relações de trabalho, imprevistos, escassez de tempo e recursos, cultura organizacional), daquilo que se sabe. Não há que se falar em competência exceto em situações em que se apresenta a “competência em ação” (Le Boterf, 1995 apud Dutra, Hipólito e Silva, 2000, p. 163).

Seguindo raciocínio semelhante, Zarifian (1999 apud Fleury e Fleury, 2001, p. 187) afirma que “a competência é a inteligência prática para situações que se apóiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com tanto mais força, quanto mais aumenta a complexidade das situações”. Para o mesmo autor, no cotidiano das organizações é cada vez mais comum a convivência com o inusitado e com o imprevisto, o que torna praticamente impossível uma prescrição precisa das atividades e tarefas a serem executadas pelas pessoas. Assim, as competências não devem estar vinculadas aos cargos, e sim aos indivíduos, que precisam ser capazes de se adaptar a cada contexto, mobilizando seu conjunto de competências para fazerem frente às demandas a eles apresentadas (Zarifian, 2001).

Le Boterf (2003, p. 49-51) corrobora tal ideia, afirmando que na descrição da competência não basta estabelecer uma lista de conhecimentos ou habilidades. A competência não reside nos recursos a serem mobilizados, mas na própria mobilização deles, surgindo da integração entre “um saber e um contexto”. Não há, segundo o autor francês, “competência senão posta em ato, (...) [ela] só pode ser competência em situação, (...) não (...) [preexistindo] ao acontecimento”. Segundo o mesmo autor, “a competência não é uma constante. Ela pode e deve variar em função da evolução da situação em que intervém”. Além disso, ela necessita ser sempre contextualizada, já que “o saber e o saber-fazer não adquirem o estatuto de competência senão quando comunicados e permutados” (Le Boterf, 2003, p. 52-54).

Ainda na visão de Le Boterf (2003, p. 57), na prática “a competência é a capacidade de integrar saberes diversos e heterogêneos para finalizá-los na realização de atividades”. Para o autor, é necessário que essas competências requeridas de um profissional sejam facilmente adaptáveis às mais diferentes situações, não podendo permanecer estáticas diante da variabilidade de contextos.

Le Boterf (2003, p. 80) assevera que “a competência do profissional não é mais apenas uma questão de inteligência: toda sua personalidade e sua ética estão em jogo. (...) É preciso querer agir para poder e saber agir. (...) O envolvimento do profissional depende de sua ‘implicação afetiva’ na situação”. Ainda segundo o autor francês, “a competência é inseparável da motivação. (...) O profissional mobiliza suas competências em função de um projeto que comporta para ele uma significação, ao qual ele dá um sentido” (Le Boterf, 2003, p. 154-155).

Além disso, para Le Boterf (2003), não basta a um indivíduo se considerar competente para efetivamente sê-lo. A competência só existe socialmente mediante a intervenção do julgamento de terceiros, isto é, precisa ser reconhecida. E não ser reconhecido como

competente, numa sociedade do saber, é, na visão do autor, não ser reconhecido como útil, o que equivale a uma ameaça de exclusão.

De acordo com Almeida (2007),

É exatamente na escola francesa que são desenvolvidas as principais contribuições à noção de competência individual. Apontam que as competências individuais não se restringem a um estado de formação educacional ou profissional, tampouco a um conjunto de conhecimentos adquiridos ou de capacidades aprendidas. São compreendidas como a mobilização de conhecimentos e capacidades numa situação específica, na qual se apresentam recursos e restrições próprias a essa situação. (Almeida, 2007, p. 21).

A abordagem conciliadora anteriormente mencionada, em que se destacam autores brasileiros como Dutra (2001, 2002, 2004), Ruas et al. (2005) e Fleury e Fleury (2001), tem ocasionado, conforme relatam Fischer et al. (2008), um significativo aumento da utilização do conceito de competência no Brasil, o que se dá tanto em organizações privadas quanto em organizações públicas. Nesse enfoque, busca-se refutar a definição de competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes relevantes para o desenvolvimento, por parte do indivíduo, de suas atribuições e responsabilidades. Tal maneira de conceituar competência, segundo Dutra (2001, p. 28), não se mostra muito apropriada, tendo em vista que o fato de “as pessoas (...) [possuírem] um determinado conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (...) não garante que a organização se beneficiará diretamente”. É necessário, segundo o autor, levar em consideração o conceito de entrega, que se relaciona com os resultados efetivamente alcançados pela pessoa, em consonância com o que espera e necessita a organização. Tal conceito, se levado em consideração, permite condições muito mais apropriadas de avaliação, orientação para desenvolvimento e definição de recompensas por parte da organização em relação aos seus funcionários (Dutra, 2001).

Segundo Dutra (2004), as pessoas devem atuar transformando em competência a ser entregue à organização seus conhecimentos, habilidades e atitudes. Tal entrega caracteriza uma real agregação de valor ao patrimônio organizacional de conhecimentos, desde que ocorra de maneira efetiva, isto é, que resulte em benefícios para a organização que extrapolem a permanência do indivíduo em seus quadros. Já para Carbone et al., competências humanas são:

Conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado conceito organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações. (...) [Funcionam] como ligação entre os atributos individuais e a estratégia da organização (Carbone et al., 2009, p. 43-44).

Numa lógica semelhante, Ruas et al. (2005) argumentam que a competência, contemporaneamente, deve ser explicada como o desempenho, a mobilização contextualizada e a contribuição do trabalho para a estratégia organizacional, servindo como parâmetro de comparação entre as variadas responsabilidades e contribuições individuais dentro de uma organização.

Para Fleury e Fleury (2001), o conceito de competência pode ser definido como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (Fleury e Fleury, 2001, p. 188). Fleury e Fleury (2004) prosseguem:

Essas competências não são apenas conhecimentos ou habilidades, são conhecimentos e habilidades em ação. As competências individuais serão diferentes conforme a pessoa atue em uma ou em outra organização. A introdução da locução verbal “agregar valor” implica que o desenvolvimento e a combinação das competências individuais devem resultar no desenvolvimento de competências organizacionais e competências essenciais, alinhadas à estratégia organizacional (Fleury e Fleury, 2004, p. 48)

Na concepção de Carbone et al. (2009), um desempenho profissional é gerado caso haja sinergia na aplicação desses conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho, deixando evidente que tais elementos são interdependentes e complementares. O desempenho mencionado se manifesta no trabalho por meio dos comportamentos apresentados pela pessoa, assim como pelas realizações e resultados alcançados por ela.

Dessa forma, conforme relata Zarifian (2001), as competências humanas se revelam no momento em que os indivíduos agem diante de contextos vivenciados no trabalho, servindo como conexão entre as suas condutas e a estratégia organizacional (Prahalad e Hamel, 1990). Conforme ilustrado na Figura 2, as competências são capazes, assim, de agregar valor econômico ou social às pessoas e às organizações, tendo em vista sua contribuição para que sejam alcançados os objetivos organizacionais e para que seja reconhecida socialmente a capacidade dos indivíduos, equipes e organizações (Brandão e

Borges-Andrade, 2007). O papel das competências organizacionais é de suma importância para se fazer a ligação entre as competências dos indivíduos e a estratégia da organização em que trabalham.

**Figura 2: Componentes da competência humana**



Fonte: Dutra (2004) e Brandão e Borges-Andrade (2007).

### 1.1.2 Competências Organizacionais

Cada organização possui seu próprio agrupamento de competências, expressas no seu patrimônio de conhecimentos, desenvolvidas ao longo do tempo e responsáveis pela obtenção de vantagens competitivas. As pessoas que nela trabalham, por sua vez, contêm seu conjunto particular de competências, que podem estar sendo ou não utilizadas pela organização. Tais indivíduos concretizam e contextualizam as competências organizacionais quando colocam em prática esse patrimônio de conhecimentos da organização (Dutra, 2001).

Na visão de Fleury e Fleury (2004), as competências organizacionais “são constituídas a partir da combinação de recursos e de múltiplas competências individuais, de tal forma que o resultado total é maior do que a soma das competências individuais” (Fleury e Fleury, 2004, p. 48). Já Ruano (2007) defende o caráter complementar entre os dois tipos de competências:

O entendimento da competência passa pela visão da dimensão estratégica (corporativa) e da dimensão individual. A primeira trata das competências organizacionais e se refere à empresa como um todo. A segunda trata da competência das pessoas que trabalham na organização. Embora

conceitualmente se faça uma distinção entre as dimensões, no desempenho da prática organizacional elas estão intimamente associadas (Ruano, 2007, p. 10).

Dessa forma, pode-se perceber uma relação muito próxima entre as competências organizacionais e individuais. Por isso, “o estabelecimento das competências individuais deve estar vinculado à reflexão sobre as competências organizacionais, uma vez que há uma influência mútua entre elas” (Dutra, 2001, p. 27).

É importante ressaltar também que não deve haver dissociação entre o conceito de competências organizacionais e o conceito de estratégia. “De um lado, a estratégia determina as competências que serão requeridas da organização, equipes e pessoas e, de outro, as competências influenciam o alcance dos objetivos estratégicos”. Essas competências são fortes determinantes do desempenho da organização (Almeida, 2007, p. 27).

A importância da Gestão por Competências como instrumento para o alinhamento das pessoas aos objetivos estratégicos da organização surge da junção do conceito de *core competences* (competências essenciais), que expõe a faceta das competências organizacionais, com o de competências individuais. Tratando do conceito de competência no nível macro, Prahalad e Hamel (1990) consideram a gestão da organização como um todo e descrevem as competências essenciais como solução para os problemas organizacionais. Definem competências essenciais como competências organizacionais extraordinárias, formadas por um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos, gerenciais e valores não facilmente imitados pelos concorrentes, que geram um valor diferenciado e capaz de ser percebido pelo público-alvo, ou seja, benefícios efetivos aos consumidores ou clientes. As *core competences* devem ser capazes ainda de permitir acesso a diferentes mercados e de conferir vantagens competitivas sustentáveis à organização, surgindo como fatores de extrema importância para a determinação de estratégias organizacionais.

Prahalad e Hamel (2005, p. 253) afirmam também que as organizações não devem ter como objetivo serem consideradas somente “como um portfólio de produtos ou serviços, mas também como um portfólio de competências”. Segundo os mesmos autores, se uma organização focar seus esforços apenas em produtos ou serviços finais, ela poderá não ser capaz de desenvolver novas competências essenciais, voltadas para o futuro, o que pode comprometer seu desempenho no longo prazo, uma vez que é “o investimento em novas competências essenciais [que] proporciona as sementes para a colheita (...) [do] futuro” (Prahalad e Hamel, 2005, p. 254-255).

A busca por novas competências essenciais é indispensável porque, conforme afirmam Brandão, Guimarães e Borges-Andrade (2002 apud Almeida, 2007), mesmo que determinada competência hoje seja considerada essencial em um contexto organizacional específico, ela pode se tornar obsoleta num futuro próximo, em virtude de inovações tecnológicas no ambiente de trabalho ou mesmo de uma reorganização estratégica da organização.

Para Zarifian (1999 apud Fleury e Fleury, 2001), a emergência do modelo de competência para a gestão das organizações seria justificada por três transformações fundamentais no mundo do trabalho: a noção de incidente (possibilidade de imprevistos que exige que o indivíduo esteja preparado para situações inesperadas); comunicação (compreensão de si e do outro, entendimento consensual sobre objetivos da organização e compartilhamento de normas sobre sua gestão); serviço (percepção do atendimento a clientes externos e internos, possibilitada pela comunicação). O mesmo autor estabelece as seguintes competências como as existentes em uma organização: competências sobre processos; competências técnicas; competências sobre a organização; competências de serviço e; competências sociais.

Para Zarifian (2003), a aplicação do modelo de competências nas organizações deve seguir algumas etapas essenciais para o seu sucesso: a estratégia da organização deve ser expressa de forma simples, em poucas palavras, atendo-se ao essencial; esclarecida a estratégia, a organização deve expressar as suas escolhas que materializem essa estratégia; deve-se então definir princípios que caracterizem competência de maneira mais simples possível, estabelecendo assim uma espécie de filosofia da competência; elaborar uma definição das áreas de competência, segundo quatro grandes eixos (competências profissão, competências organizacionais, competências de inovação e competências relacionais orientadas ao público), coerentes com o que fora estabelecido anteriormente; analisar as situações reais vividas pela organização, construindo com os funcionários as competências efetivamente mobilizadas; por fim, validar as áreas de competência e hierarquizá-las por níveis.

## 1.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NAS ORGANIZAÇÕES

Conforme apontam Brandão e Guimarães (2001), as organizações vêm implantando a Gestão por Competências como modelo gerencial alternativo àqueles tradicionalmente utilizados, visando a “orientar seus esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar (...) as competências necessárias à consecução de seus objetivos.” (Carbone et al. 2009, p. 50). Além disso, de acordo com Ruano (2007, p. 9), é com base nos conceitos estudados pela Gestão por Competências que podemos deixar “de admitir que as pessoas sejam valorizadas por um estoque de conhecimentos adquiridos para reconhecer quais desses conhecimentos serão colocados em prática e com qual aproveitamento”.

Contudo, a Gestão por Competências é “ainda um conceito que ganha diferentes contornos, sendo ora a mola mestra de todo o sistema de gestão de pessoas, ora apenas um instrumento a mais na gestão” (Fleury e Lacombe, 2003, p. 11 apud Ruas et al., 2005, p. 1). Quando a Gestão por Competências assume um papel mais preponderante no ambiente organizacional, seu emprego demanda que a organização execute o planejamento, a Seleção, o Desenvolvimento e a Remuneração de seu pessoal tendo as competências como foco (Ruano, 2007). Assim, é possível pôr em prática uma gestão de pessoas mais alinhada com os anseios e carências tanto das organizações como das pessoas, sendo benéfica para ambos (Ruano, 2007, p. 19). Dutra (2002) aprofunda tal análise:

Ao colocarmos organização e pessoas lado a lado, podemos verificar um processo contínuo de troca de competências. A organização transfere seu patrimônio de conhecimento para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, quer na organização, quer fora dela. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando a organização para enfrentar novos desafios. Esse processo, que é natural em qualquer comunidade, pode ser gerenciado e potencializado com efeitos benéficos para a organização e para as pessoas (Dutra, 2002, p. 23).

Nesse mesmo sentido, Dutra (2004, p. 24) assevera que “a agregação de valor das pessoas é (...) sua contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimentos da organização, permitindo-lhe manter suas vantagens competitivas no tempo”.

Aliás, na visão de Pires et al. (2005, p. 21), o crescente interesse pelo enfoque das competências tem sua origem exatamente no fato de haver, com frequência cada vez maior, um “reconhecimento do fator humano como elemento primordial para o sucesso das organizações”. Desse modo, a essência da Gestão por Competências, como sintetizam Ubeda



e Santos (2008, p. 192), estaria em “alinhar as pessoas e seus respectivos desempenhos e competências às estratégias do negócio e metas organizacionais”.

A Gestão por Competências é tida como uma tecnologia oriunda da *Resource-Based Management Theory* (Teoria da Gestão Baseada nos Recursos), que resumidamente defende que o sucesso de uma empresa em relação aos concorrentes deriva de determinados atributos organizacionais internos (recursos). Tais recursos, aliados a competências desenvolvidas e controladas pela organização, seriam elementos escassos, valiosos e difíceis de serem imitados ou substituídos, formando uma fonte básica para a vantagem competitiva. Desse modo, uma gestão de pessoas conduzida de maneira estratégica favorece a geração de vantagens competitivas sustentáveis, uma vez que gera conhecimentos, promove a formação de habilidades e produz uma série de relações sociais, isto é, desenvolve competências (Carbone et al., 2009; Brandão e Guimarães, 2001).

Para Ubeda e Santos (2008, p. 189) a Gestão por Competências permite o aprimoramento do desempenho global da organização a partir da “identificação das competências organizacionais e do desenvolvimento das competências humanas”.

No entendimento de alguns autores, a identificação das aludidas competências se iniciaria com o diagnóstico das competências de cada profissional da organização, o que constituiria o portfólio de competências organizacionais, que por sua vez formaria o alicerce para a definição da estratégia da organização. Outros, em sentido inverso, afirmam que o processo começaria na definição da estratégia organizacional, continuaria ao serem detectadas as competências organizacionais, culminando na definição das competências individuais necessárias, comparando-as com aquelas já presentes na organização (Ruano, 2007). Esta última visão, mais difundida, será apresentada com mais detalhes a seguir.

### **1.2.1 Mapeamento de Competências**

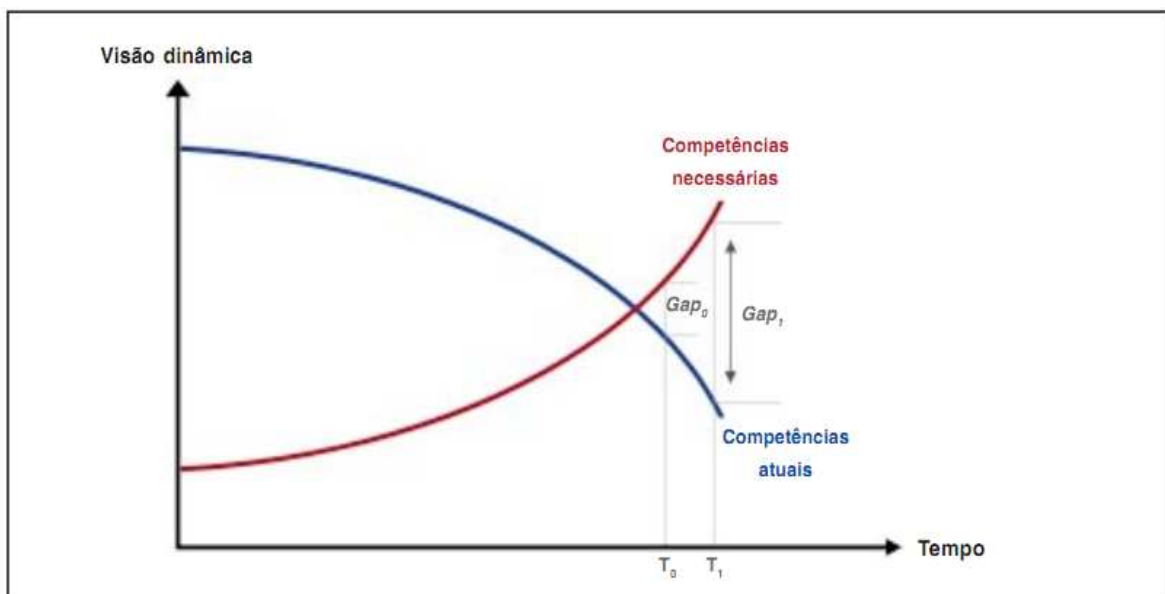
De acordo com Brandão e Bahry (2005), a Gestão por Competências é um processo contínuo, cuja primeira etapa deve ser a formulação da estratégia organizacional, momento em que se definem missão, visão de futuro e objetivos estratégicos da organização. A Missão organizacional, segundo Carbone et al. (2009, p. 50), é o propósito fundamental da

organização, o motivo pelo qual ela existe. A Visão consiste no estado almejado pela organização para um futuro próximo. Os objetivos estratégicos, por sua vez, “representam os desígnios a atingir, isto é, a situação a ser buscada pela organização em um dado período de tempo”.

A partir da definição dos objetivos estratégicos, podem ser elaborados os indicadores de desempenho corporativo e as metas, havendo também a identificação das competências de suma importância para a concretização do desempenho esperado (Carbone et al., 2009).

Cumpridas tais etapas, deve-se proceder ao mapeamento (ou diagnóstico) de competências. Tal mapeamento pode ser implementado através de variados métodos e técnicas capazes de possibilitar a identificação da lacuna (ou *gap*) de competências, isto é, a discrepância entre as competências (organizacionais ou individuais) requeridas pela estratégia organizacional e aquelas já efetivamente presentes na organização, conforme Figura 3. Esse processo é fundamental para subsidiar futuras ações de planejamento, Recrutamento, Seleção, Desenvolvimento e Avaliação de competências, buscando minorar a aludida lacuna (Carbone et al., 2009; Brandão e Guimarães, 2001; Brandão e Bahry, 2005).

**Figura 3: Identificação do *gap* de competências**



Fonte: Ienaga (1998), apud Brandão e Guimarães (2001), com adaptações.

O primeiro passo é descrever quais são as competências necessárias aos objetivos da organização. Para realizar esse diagnóstico, diversos métodos e técnicas costumam ser

aplicados, como pesquisa documental (na qual se estuda o conteúdo da missão, visão e objetivos ou outros documentos estratégicos da organização), a coleta de dados envolvendo pessoas-chave, grupos focais e questionários estruturados (Carbone et al., 2009; Brandão e Bahry, 2005; Brandão e Bruno-Faria, 2003; Guimarães et al., 2001; Santos, 2001).

Quanto aos cuidados metodológicos a serem empregados na descrição das competências, Carbone et al. (2009) argumentam que o mais recomendado é que as competências humanas sejam descritas sob a forma de referenciais de desempenho, isto é, de comportamentos objetivamente observáveis e mensuráveis no ambiente de trabalho. Se essa descrição não for suficientemente clara, há a chance de se dar a cada competência a interpretação mais conveniente. Ainda segundo Carbone et al. (2009, p. 56), “a descrição de uma competência, portanto, representa um desempenho ou comportamento esperado, indicando o que o profissional deve ser capaz de fazer”.

O diagnóstico de competências tem também como pressuposto, de acordo com Carbone et al. (2009), a realização de um inventário interno na organização, com vistas a identificar as competências disponíveis e efetivamente medir o tamanho da lacuna entre o necessário à consecução dos objetivos organizacionais e o que já se tem à disposição. Esse processo ocorre usualmente por intermédio de instrumentos de Avaliação de Desempenho, uma vez que, conforme afirmam Brandão e Guimarães (2001), o desempenho profissional é a expressão mais concreta das competências humanas.

Um dos fundamentos da Gestão por Competências é exatamente o gerenciamento dessa lacuna de competências porventura detectada na organização, buscando erradicá-la ou amenizar os seus efeitos. Para tal, de maneira condizente com a estratégia organizacional, é preciso integrar os diversos subsistemas de gestão de pessoas, orientando suas ações, planos e políticas na direção da obtenção das competências indispensáveis ao alcance dos objetivos da organização (Carbone et al., 2009, p. 69-70).

Após a conclusão do mapeamento e da consequente identificação da lacuna de competências, a organização estará apta, nas palavras de Brandão e Bahry (2005, p. 189), a “planejar e realizar a captação e/ou o desenvolvimento de competências profissionais, visando minimizar essa lacuna, bem como retribuir os profissionais que manifestam, de forma exemplar, as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais”.

É importante destacar, na visão de Brandão e Bahry (2005), que,

Na ausência de ações de captação ou desenvolvimento de competências, por parte da organização, essa lacuna tende a crescer. Isso porque a complexidade do ambiente no qual as organizações estão inseridas faz com que sejam exigidas cada vez mais novas competências. As próprias competências internas, já disponíveis na organização, podem tornar-se obsoletas com o passar do tempo. Por isso, é fundamental realizar periodicamente o mapeamento e planejar a captação e o desenvolvimento de competências (Brandão e Bahry, 2005, p. 181)

Para Brandão e Guimarães (2001), a captação se refere ao ato de selecionar externamente competências e integrá-las ao ambiente interno da organização, tanto no plano individual (Recrutamento e Seleção de pessoas) quanto no organizacional (parcerias ou alianças estratégicas). Já o desenvolvimento diz respeito à ação de aprimorar aquelas competências de que já dispõe a organização, seja mediante aprendizagem (nível individual), seja através do investimento em pesquisa (nível organizacional).

Relacionando aprendizagem, tanto individual como coletiva, ao desempenho, pode-se afirmar, na visão de Carbone et al. (2009, p. 54), que a primeira “constitui o meio pelo qual são desenvolvidas as competências humanas, enquanto o desempenho (...) representa uma manifestação da (...) competência, ou seja, uma expressão daquilo que a pessoa aprendeu”.

Por fim, há no processo de mapeamento de competências uma etapa final, de acompanhamento e avaliação, na qual são monitorados os indicadores de desempenho e a execução do que foi planejado, com o objetivo detectar e neutralizar possíveis desvios. Esse momento serve como um *feedback*, já que os resultados atingidos são confrontados com aquilo que era esperado (Carbone et al., 2009; Brandão e Bahry, 2005).

### **1.2.2 Implicações da Implantação do Modelo de Gestão por Competências em uma Organização**

Na visão de Ruas (2005), num ambiente dinâmico, com profundas transformações e reduzida estabilidade, a abordagem das competências possibilita uma maior aproximação entre os objetivos da organização e os interesses das pessoas, gerando a transformação das oportunidades em melhores resultados.

Contudo, é recomendável garantir, na opinião de Brandão e Guimarães (2001), que a Gestão por Competências não ocorra exclusivamente de uma forma *top-down*, na qual as competências humanas são determinadas pelas competências essenciais da organização, ou inversamente, que esse processo não seja do tipo *bottom-up*, em que estas são determinadas por aquelas. De fato, a Gestão por Competências deve se assemelhar mais a um esquema circular, que engloba os variados níveis organizacionais, desde o individual até o corporativo, passando pelo grupal e o divisional. O fundamental é garantir que a Gestão por Competências esteja perfeitamente sintonizada com a estratégia da organização (missão, visão de futuro e objetivos).

Apesar da evidente importância do tema, Fleury e Fleury (2004, p. 56) alertam que “o modelo de gestão de competências [ainda] está em construção, (...) [colocando] ao pesquisador desafios teóricos e, aos profissionais, o desafio do equacionamento da ambiguidade entre discurso e prática”. Na visão de Ruas et al. (2005), é complexa a adequada implementação da Gestão por Competências, não sendo também uma tarefa simples a definição de uma metodologia homogênea e unidimensional para sua execução. Tais desafios, significativos nas organizações privadas, assumem outras formas peculiares na realidade das organizações públicas, como se verá a seguir.

## 2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

### 2.1 GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

O mundo do trabalho vem sofrendo significativas transformações nos últimos anos. No que concerne às organizações públicas, a realidade não é muito diferente, cada vez mais se requerendo dos servidores um perfil multifuncional e a posse de conhecimentos técnicos aliados a habilidades e atitudes condizentes com os cargos ou funções a serem ocupados. Nesse contexto, elementos como autodesenvolvimento, criatividade, capacidade de trabalhar em equipe, de construir relacionamentos e de gerar resultados tornam-se reconhecidos como competências imprescindíveis para a atuação desses profissionais (Pires et al., 2005).

É notório que a sociedade passa a exigir uma atuação do setor público progressivamente direcionada à obtenção de resultados palpáveis. Não basta ser eficiente, melhorando a relação custo-benefício em suas ações; as organizações precisam ser eficazes e eficientes, atingindo metas que atendam às genuínas necessidades da população (Schikmann, 2010).

Para Schikmann (2010, p. 12), esse grau de exigência crescente da sociedade, que almeja ter suas demandas plenamente satisfeitas, faz com que “a qualidade e a adequação dos serviços às necessidades dos usuários (...) [sejam] hoje aspectos críticos para o bom desempenho de qualquer órgão ou entidade da administração pública”.

Com isso, os objetivos das organizações públicas começam a ser reformulados, assim como suas estruturas e processos, ficando evidente um foco nos resultados e no desempenho a ser atingido. Esse novo modelo implica abandonar – ou no mínimo reformular – as formas tradicionais de gestão (Schikmann, 2010). Nesse novo contexto, é de fundamental importância o papel da gestão de pessoas.

Durante muito tempo, a gestão de pessoas nas organizações públicas brasileiras apresentou um caráter basicamente operacional (execução de atividades rotineiras) e reativo (em resposta a situações emergenciais). Como não havia um rumo claro para as políticas de

gestão de pessoal nos variados órgãos do setor público, não se conseguiu constituir um quadro de servidores com o perfil desejado (Marconi, 2005).

Esse cenário vem se alterando, segundo Schikmann (2010), a partir de um movimento de modernização da gestão pública iniciado com mudanças constitucionais do fim da década de 1990 e aprofundado com a recente publicação dos Decretos do Executivo nº 5.707/2006 e 7.133/2010, que cuidam, respectivamente, da Gestão por Competências e da Avaliação de Desempenho individual e institucional (Brasil, 2006, 2010).

Entretanto, as recentes e profundas mudanças na sociedade e na forma de se administrar as organizações públicas são afetadas por elementos históricos brasileiros, como o patrimonialismo, o individualismo e a tradição legalista e formal da administração pública, que, ao serem confrontados com a abordagem idealmente impessoal e meritocrática da burocracia profissional, acabam gerando desafios e complicações para uma adequada gestão de pessoas nas organizações públicas (Schikmann, 2010). Na visão dessa mesma autora:

Essa herança forjou um estilo gerencial com traços autoritários, permeado de relações por vezes excessivamente formais e, paradoxalmente, carentes de padronização. Nesse contexto organizacional, em nome da eficiência, assume destaque um arranjo mecanicista ao estilo taylorista em que aqueles que realizam atividades operacionais pouco são estimulados a pensar formas alternativas de gestão, provocando com isso uma cisão entre o operacional e o intelectual. Além disso, as barreiras à mobilidade funcional e as estruturas organizacionais rígidas reforçam a forma de funcionar que não mais responde ao imperativo de uma realidade complexa e multifacetada, tanto no que diz respeito às demandas sociais quanto àquelas advindas do concerto dos servidores públicos, notadamente no que concerne a carreiras, realização e reconhecimento profissional (Schikmann, 2010, p. 13).

Com isso, podem ocorrer no contexto da gestão de pessoas distorções graves, danosas a uma política de busca por resultados, tais como supervalorização do tempo de serviço (em detrimento das competências), apropriação e controle de cargos e funções (clientelismo), desvalorização da meritocracia e falta de transparência. Segundo Schikmann (2010, p. 14), tal cenário traz imensos prejuízos ao setor público, uma vez que “não enfatiza o desempenho e nem incentiva a busca de aprimoramento e a aquisição de competências a serem aplicadas na organização com o propósito de alcançar seus objetivos e metas estratégicas”.

Algumas características, comuns à maioria das organizações do setor público brasileiro, interferem significativamente na maneira pela qual é executada a gestão de pessoas. Dentre elas, é possível destacar: a rigidez imposta pela legislação; a desvinculação da

visão do cidadão como destinatário do serviço público; a pouca ênfase no desempenho; os mecanismos de Remuneração que desvinculam os vencimentos do desempenho; os limites à postura voltada para a inovação; os poucos mecanismos de planejamento e a pouca preocupação com a gestão; a rotatividade na ocupação de posições de chefia; e o papel distorcido da gratificação (Schikmann, 2010).

As áreas de gestão de pessoal da maior parte das organizações públicas do Brasil estão tradicionalmente encarregadas de tarefas ligadas a pagamento, concessão de aposentadorias e proposição de regras e regulamentos, eventualmente conduzindo atividades de treinamento e capacitação com o objetivo de solucionar carências pontuais e emergenciais. Esse caráter reativo, aliás, é marcante na gestão de pessoas desse tipo de organização, que normalmente se pauta por respostas a demandas efetuadas por outras áreas e pelos servidores (Schikmann, 2010).

Outro grande problema que afeta a gestão de pessoas no setor público, na visão de Schikmann (2010), consiste na possível acomodação dos servidores públicos em virtude das normas e definições constantes em alguns planos de cargos. A concessão da gratificação de desempenho sem que sejam obedecidos critérios rígidos, como forma de se compensar a impossibilidade de incrementos de salário, assim como o uso do tempo de serviço como principal parâmetro para a Progressão Funcional, são alguns exemplos. Além disso, de acordo com a mesma autora, a maneira de se realizar a descrição de cargos nessas organizações “limita o escopo de atuação dos funcionários, desestimulando a multifuncionalidade e a visão sistêmica, e configura com frequência os desvios de função que são muito comuns nos diversos órgãos públicos” (Schikmann, 2010, p. 17).

Apesar desse ambiente hostil ao seu desenvolvimento, Bergue (2010, p. 475) ressalta que a Gestão por Competências se fortaleceu como objeto de estudo e que sua aplicação nas organizações públicas ganhou significativo impulso no Brasil com a edição, já mencionada, do Decreto nº 5.707/2006, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a ser implementada pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e que tem como uma de suas finalidades a “adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições” (Brasil, 2006).

No mesmo texto pode-se encontrar uma definição para Gestão por Competências, tratada como a “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (Brasil, 2006). Nota-se claramente um



enfoque voltado para o Treinamento e Desenvolvimento de pessoal, um dos subsistemas da área de gestão de pessoas. Essa maior preocupação, explícita no mencionado Decreto, resulta numa busca cada vez maior, por parte dos órgãos públicos, do treinamento e da melhoria da qualificação de seus servidores, como forma de aprimorar seu desempenho institucional (Bergue, 2010, p. 478). Contudo, na aplicação do modelo de competências voltado tanto para o Treinamento e Desenvolvimento quanto para outras áreas da gestão de pessoas, inúmeros obstáculos se interpõem, conforme será tratado a seguir.

## 2.2 ADAPTAÇÕES E DIFICULDADES NA APLICAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO

Considerando o momento de intensa mudança vivido pelas organizações públicas, no qual se empenham para atender as incessantes e mutáveis exigências dos cidadãos, é possível transplantar a lógica da Gestão por Competências para o contexto do setor público, desde que os perfis profissionais dos servidores sejam ajustados a esse modelo (Schikmann, 2010).

No setor público, na visão de Guimarães (2000), o grande obstáculo para tornar as organizações empreendedoras e flexíveis são suas estruturas hierarquizadas e burocráticas. Para implantar nas organizações públicas padrões de qualidade e eficiência na prestação de serviços é imprescindível romper com modelos tradicionais de gestão.

A abordagem da competência é uma alternativa inovadora de gestão que requer, contudo, determinadas condições para que seja aplicada nas organizações públicas. Entre elas, destacam-se: definição clara da estratégia organizacional, que deve servir de referencial para a Gestão por Competências; ambiente propício à criatividade, à inovação e ao pensamento estratégico; corpo técnico composto por profissionais autônomos, responsáveis e de alto desempenho; sintonia entre as diretrizes e políticas da organização como um todo e a área de gestão de pessoas (Guimarães, 2000).

Na concepção de Amaral (2008, p. 2), no que tange à Gestão por Competências, “os resultados do setor privado servem de inspiração para o setor público, porém (...) não podem ser exportados diretamente ao setor público, pois este segue uma lógica diferente”. No setor privado, diversos pressupostos associados à Gestão por Competências já foram absorvidos

pelo ambiente organizacional, subsidiando a atividade dos gerentes. No setor público, embora se observe uma tendência a se seguir esse processo, com o objetivo de aprimorar a eficiência e a qualidade dos serviços prestados à sociedade, a viabilidade da aplicação de alguns processos relacionados à Gestão por Competências ainda gera controvérsias, demandando discussões mais cuidadosas. Questões como a remuneração variável baseadas nas competências expressas pelo servidor no trabalho e a realização de concursos com base nas competências mapeadas, bem como as consequências do emprego da abordagem das competências no preenchimento de cargos de confiança, ocasionam dúvidas e resultam numa atitude cautelosa por parte de gerentes das organizações e estudiosos do assunto (Brandão e Bahry, 2005).

Para Pires et al. (2005), tendo em vista as particularidades culturais e as atribuições próprias das organizações públicas, o grande desafio para a aplicação do modelo de Gestão por Competências nesse âmbito é a dificuldade na identificação dos mecanismos, métodos e técnicas compatíveis. Caso devidamente adaptadas, a abordagem das competências pode “ser a base para focar e integrar as políticas de recursos humanos e práticas de gestão em torno das metas e do desempenho da organização” (OCDE, 2010, p. 131).

Nesse contexto de busca por compatibilidade e adaptações, o relatório da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2010) afirma que:

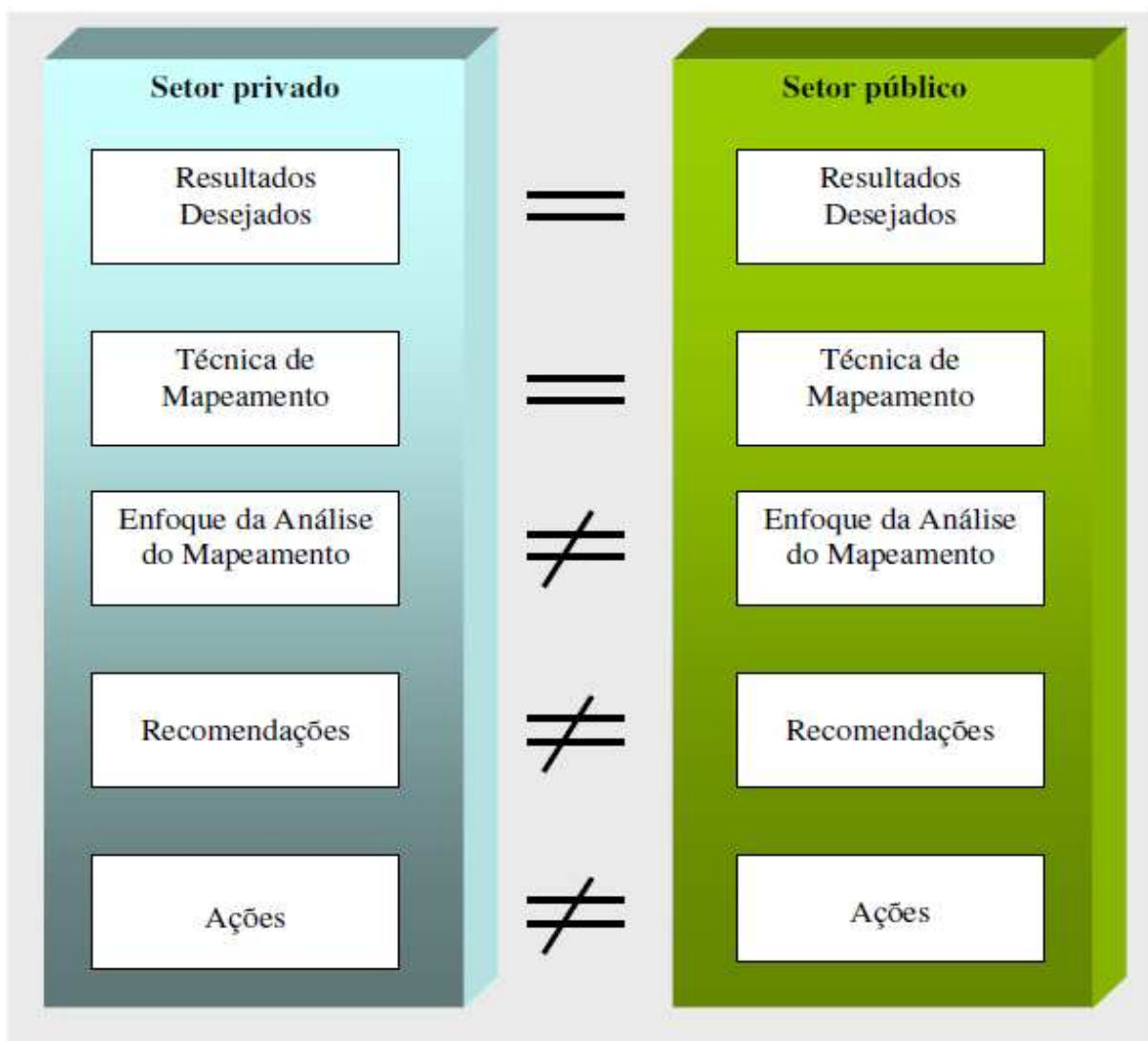
A implantação da Gestão por Competências enfrenta dificuldades decorrentes da forte estrutura legalista e da cultura do serviço público brasileiro. A gestão de pessoal está em uma fase inicial de transição de um sistema baseado em normas regulamentares e procedimentos administrativos para a gestão baseada em resultados. A gestão de recursos humanos ainda é muito centralizada e os gerentes operacionais têm muito pouco controle sobre o recrutamento, seleção ou promoção e, portanto, pouco incentivo para se envolver com a gestão por competências. Outro obstáculo institucional é a forma como o atual sistema de carreiras e regras de recrutamento tem sido utilizado, criando obstáculos graves à livre circulação do pessoal e ao estabelecimento de planos de carreira, limitando a extensão em que as organizações podem corresponder à alocação de pessoal com os requisitos de competência do trabalho (OCDE, 2010, p. 137-138).

Santos (2008) e Amaral (2008) apontam alguns fatores como grandes obstáculos à implantação e ao sucesso da implementação da Gestão por Competências no âmbito das organizações públicas, dentre os quais se destacam: dificuldade na adequação de alguns pontos da abordagem das competências a alguns subsistemas da gestão de pessoas; inexistência de consenso sobre o assunto; alta gerência insensível quanto à importância do

modelo; edição ainda recente do Decreto nº 5.707/2006; servidores não qualificados adequadamente; apoio metodológico e instrumental insuficiente; estruturas organizacionais burocratizadas, rígidas e altamente hierarquizadas, e legislações restritivas. Segundo a OCDE (2010), se a alta administração não definir a Gestão por Competências como estrategicamente prioritária e não houver apoio de gerentes e servidores, corre-se o risco de obter pouco retorno com sua implantação, mesmo que consideráveis esforços sejam despendidos.

No processo de mapeamento de competências, detalhado no capítulo anterior, residem algumas diferenças e semelhanças se comparadas as realidades das organizações públicas e privadas, conforme Figura 4:

**Figura 4: Semelhanças e diferenças na aplicação do mapeamento de competências nos setores público e privado**



Quanto aos resultados desejados, há uma considerável semelhança entre as duas realidades. Em ambos os casos, é preciso definir as competências organizacionais e individuais necessárias para que sejam alcançados os objetivos estratégicos da organização, comparando-as com aquelas já existentes atualmente, chegando-se assim ao *gap* ou lacuna de competências (Amaral, 2008).

Em relação às técnicas de mapeamento de competências, Amaral (2008) também não detecta diferenças, visto que tanto nas organizações privadas quanto nas públicas é necessário mobilizar e capacitar profissionais da área de gestão de pessoas para adequadamente conduzirem o processo.

Contudo, no que se refere à análise das informações obtidas pelo mapeamento, as diferenças são significativas. Enquanto nas organizações privadas não existe uma definição para a duração das carreiras de seus funcionários e é comum contratações temporárias de especialistas, terceirizações e fusões entre empresas, nas organizações públicas as carreiras de seus servidores podem durar até 30 ou 40 anos, com direito à estabilidade, assim como se apresentam enormes dificuldades impostas pela legislação para que seja flexibilizado o acesso de tais organizações às competências requeridas (Amaral, 2008).

As recomendações também são diferentes no contexto das organizações públicas. Segundo Amaral (2008, p. 15), deve-se conscientizar o servidor público da necessidade de desenvolvimento contínuo, com vistas à obtenção de competências individuais fundamentais. Para que isso ocorra, a estabilidade do servidor precisa ser transformada num ponto favorável à Gestão por Competências, numa forma de fazer com que o indivíduo se sinta seguro para se capacitar e melhorar seu desempenho sem temores. Afinal, “como não há (...) [um grande] risco da demissão, o profissional pode ousar evoluir sem medo”.

A Gestão por Competências requer do setor público uma série de mudanças organizacionais que permitam uma implantação eficiente do modelo. Para que se exijam dos servidores determinadas competências, é de suma importância que sejam dadas as condições para que tais competências sejam adquiridas e concretizadas no dia-a-dia do trabalho, assim como uma maior autonomia para o crescimento de tais profissionais (Amaral, 2008). O desafio é incentivar o desenvolvimento profissional, com a criação de uma atmosfera favorável à aprendizagem e o oferecimento de oportunidades concretas aos servidores de crescimento na carreira (Brandão e Bahry, 2005).

Cada organização pública, na visão de Amaral (2008, p. 12), deve levar em consideração o seu “negócio” e suas particularidades no estabelecimento da sua maneira de gerir competências, com o objetivo de “assegurar o alinhamento do modelo com a cultura e as orientações estratégicas, garantir flexibilidade diante de mudanças e estimular um ambiente de autodesenvolvimento, trabalho participativo e multifuncionalidade”.

Conforme relatório da OCDE (2010), o setor público de diversos países desenvolvidos, como Reino Unido, Canadá e Estados Unidos, utilizam a Gestão por Competências há décadas, já estando o modelo incorporado à cultura e ao contexto de suas organizações. Outros países, como Bélgica, Suécia e Holanda implantaram essa tecnologia de gestão mais recentemente. Já na Alemanha e França, entre outros, a Gestão por Competências é ainda limitada e experimental.

Nos países em que a Gestão por Competências se encontra em estágio mais avançado em seus órgãos públicos, a implantação se dá de maneira sistemática, integrando subsistemas como Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento aos quadros e perfis de competência. Reestruturações profundas têm sido também necessárias em relação aos planos de carreira dos servidores públicos (OCDE, 2010).

De acordo o aludido relatório:

Muitos países membros da OCDE agora utilizam perfis profissionais em vez de descrições de cargos para chamar a atenção para os resultados a serem alcançados em vez das tarefas a serem feitas. Isso sinaliza um movimento de distanciamento das definições rígidas e mecanicistas para uma abordagem mais flexível e baseada no desempenho. As competências exigidas são determinadas pelo perfil de trabalho: por exemplo, as competências comportamentais podem incluir aspectos como a capacidade de trabalhar em equipe ou construir redes; se há responsabilidades de direção, as competências normalmente incluem habilidades interpessoais e de liderança (OCDE, 2010, p. 132).

No Brasil, a abordagem da Gestão por Competências no setor público tem tido o objetivo inicial de reorientar e intensificar o Treinamento e Desenvolvimento dos servidores, numa tentativa de valorização do serviço público e de criar uma cultura de educação continuada. Essa priorização, num primeiro momento, é justificada pela necessidade de se ampliar as competências e alinhá-las às exigências prioritárias, atuais e futuras, das organizações públicas. Contudo, a meta no longo prazo parece ser mais abrangente e estratégica: modificar de maneira radical a gestão de pessoas com a aplicação das

competências como parâmetro para outros subsistemas como Recrutamento e Seleção, Alocação de pessoal e Avaliação de Desempenho (OCDE, 2010).

A Gestão por Competências deve ser conduzida de maneira prioritária e estratégica pelos órgãos públicos brasileiros, uma vez que se mostra fundamental no processo de integração das diversas áreas da gestão de pessoas. Entretanto, é preciso muito cuidado, segundo a OCDE (2010, p. 135), para que as competências “não se tornem um fim em si mesmas, como pode acontecer ao menos que um claro foco estratégico seja mantido sobre a forma como as competências contribuem para o desempenho do serviço público”. Além disso, conforme se depreende da experiência dos países que adotam há mais tempo o modelo, é preciso rever e reavaliar periodicamente a condução da Gestão por Competências, para que ela continue atingindo seus objetivos (OCDE, 2010).

Ainda segundo a OCDE (2010), a Gestão por Competências vem ganhando progressivo destaque, tanto no setor privado quanto no setor público, por se mostrar uma ferramenta bem-sucedida para:

- estabelecer as habilidades e comportamentos necessários para que os indivíduos tenham bom desempenho no trabalho;
- integrar os diversos subsistemas da área de gestão de pessoas em favor da organização.

Daí advém a relevância de se analisar os impactos potenciais de uma adequada aplicação da Gestão por Competências nos variados subsistemas de gestão de pessoas, no contexto das organizações públicas, o que será feito adiante.

### **2.2.1 Implicações da Gestão por Competências nos Subsistemas de Gestão de Pessoas**

Conforme já relatado, o enfoque inicial da Gestão por Competências no Brasil vem sendo o Treinamento e Desenvolvimento da força de trabalho com base nas competências requeridas e ainda não presentes nas organizações públicas. No entanto, segundo a OCDE

(2010, p. 139), se o objetivo for utilizar a Gestão por Competências como um motor capaz de conduzir, num futuro próximo, a gestão de pessoas do setor público a um patamar superior, “serão necessárias decisões sobre quando e como vinculá-la a outras áreas-chave. Isto deve ser feito gradualmente, tendo em conta a capacidade dos dirigentes e dos trabalhadores do setor de recursos humanos”.

A implantação da Gestão por Competências na Bélgica, por exemplo, pode servir como exemplo para o Brasil. Naquele país a questão do desenvolvimento de competências também está sendo colocada como primordial no conjunto de reformas por que passa o serviço público. O processo está sendo dividido em fases, sendo o Recrutamento e o Treinamento as primeiras, já em prática. Há, contudo, planos para se expandir a abordagem da competência para outros subsistemas da gestão de pessoas (OCDE, 2010).

Na Bélgica, segundo a OCDE (2010):

O recrutamento de servidores públicos é geralmente baseado em uma combinação de testes que medem as competências necessárias e entrevistas realizadas por uma agência externa de recrutamento. As competências exigidas para determinadas posições são determinadas usando um dicionário de competências que tem sido desenvolvido para o serviço público. A vinculação das competências à remuneração e à promoção é feita por meio de cursos de formação certificada que visam o desenvolvimento de competências específicas, com os participantes submetidos a uma avaliação para determinar as competências que foram adquiridas. Isso resulta no pagamento de um bônus anual e também há uma ligação entre a aquisição de competências certificadas e promoções periódicas na escala salarial (OCDE, 2010, p. 139-140).

É reconhecidamente um grande desafio para as organizações públicas incluir as competências nos processos de gestão do desempenho e Progressão Funcional, por exemplo. Entretanto, como a gestão do desempenho ainda é também bastante incipiente na realidade do setor público brasileiro, é possível fazer com que se desenvolva, desde o princípio, acoplado à Gestão por Competências (OCDE, 2010).

O mapeamento de competências é capaz de gerar subsídios fundamentais para a gestão de pessoas em organizações públicas, colaborando para elaboração de concursos públicos e processos seletivos internos, assim como tornando mais eficiente a alocação e a movimentação de pessoal. Também propicia melhorias na Avaliação de Desempenho, nos Planos de Desenvolvimento pessoal e na Remuneração dos servidores, uma vez que passam a se basear em critérios mais claros e objetivos (Pires et al., 2005).

Diversas organizações públicas têm iniciado também a formação de sistemas de “bancos de talentos”, que funcionam como cadastros de servidores nos quais podem ser encontradas, armazenadas em sistema informatizado, informações sobre sua formação, experiência profissional, realizações, entre outras. Consultando o banco de talentos, é possível para a organização conhecer melhor o perfil de seus servidores, analisando as competências disponíveis e a necessidade de obtenção de competências para cada setor ou carreira (Pires et al., 2005).

De acordo com Carbone et al. (2008), a Gestão por Competências deve promover, com o intuito de que sejam desenvolvidas as competências individuais necessárias à organização, a integração desses variados subsistemas da área de recursos humanos e o alinhamento destes com a estratégia organizacional. Essas competências, depois de desenvolvidas, retroalimentam o processo, interferindo na formulação de novas estratégias organizacionais.

Em relação aos principais subsistemas de gestão de pessoas, alguns objetivos a serem alcançados pela implantação da Gestão por Competências em organizações públicas, assim com as dificuldades específicas encontradas e adaptações necessárias, são elencados mais detalhadamente nas seções seguintes.

### 2.2.1.1 Recrutamento, Seleção e Alocação de Pessoal

O Recrutamento e a Seleção, segundo Pires et al. (2005), constituem uma faceta fundamental para o sucesso da Gestão por Competências. Sendo bem conduzidas, tais atividades provavelmente propiciarão às organizações acesso a profissionais alinhados com suas estratégias e com a missão organizacional. Por outro lado, se mal efetuado, um processo seletivo pode trazer altos custos para uma organização, os quais chegarão a durar até 30 ou 40 anos, até a aposentadoria do servidor. Conforme assevera Marconi (2005):

A contratação de novos funcionários é uma das estratégias principais para atingir o perfil ideal, quantitativo e qualitativo, de profissionais para os quadros dos órgãos públicos, constituindo-se na porta de entrada, muitas vezes permanente, no serviço público. Por este motivo, tal processo deve ser realizado de forma muito precisa (Marconi, 2005, p. 9).



Para que seja formado um quadro de servidores condizente com as responsabilidades do serviço público, há a necessidade, segundo Pires et al. (2005), de se recrutar e selecionar indivíduos que apresentem também habilidades e atitudes adequadas à execução de suas futuras tarefas, não somente os conhecimentos técnicos requeridos. É preciso também, para se alcançar o grau de efetividade do subsistema de Recrutamento e Seleção, identificar e atrair “profissionais competentes, alinhados com as diretrizes e os objetivos estratégicos dos seus respectivos órgãos” (Pires et al., 2005, p. 23). Porém, devido a um conjunto de restrições no que se refere aos processos seletivos em organizações públicas, não vem sendo possível mensurar adequadamente tais habilidades e atitudes.

No que concerne ao processo de Recrutamento e Seleção de pessoal, há uma enorme distância entre o que recomenda a literatura que trata da Gestão por Competências e o que efetiva e tradicionalmente ocorre no setor público, uma vez que neste ainda predominam práticas formalistas e mecanicistas. Bergue afirma que “o principal desafio (...) reside, por óbvio, em como (...) [compatibilizar a abordagem das competências] com o instituto do concurso público e com os demais princípios de gestão pública, notadamente o da impessoalidade” (Bergue, 2010, p. 478, grifos do autor).

De fato, segundo a OCDE (2010):

Um dos principais problemas reconhecidos com a implantação de gestão por competências no Brasil é a forma de introduzir as competências no processo de recrutamento para o serviço público de forma a obter um melhor ajuste entre as necessidades da organização e as competências e capacidades das pessoas recrutadas. Atualmente, a Constituição não permite a contratação pela análise da experiência unicamente, o que pode permitir a utilização de arbítrio no recrutamento. Ela tem sido interpretada de forma restritiva e os concursos públicos, que testam basicamente os conhecimentos dos candidatos, são vistos como um exercício legalista desenhado para proteger o mérito e assegurar a transparência nos processos de recrutamento, e não como uma maneira de obter a melhor pessoa para o trabalho. Para lidar com o fato de que tais métodos de recrutamento não são adequados para atender às necessidades de competências, algumas organizações de serviço público utilizam o período de experiência para avaliar as competências e preencher eventuais lacunas por meio de treinamentos de indução (OCDE, 2010, p. 138).

Os processos seletivos das organizações públicas sofrem diversas restrições de cunho legal, as quais impedem a avaliação de dados comportamentos e atitudes necessários a uma estratégia de Recrutamento e Seleção mais efetiva e criteriosa. É também observada forte

resistência e cautela por parte dos gestores e técnicos da área de gestão de pessoas em relação à aplicação de certas estratégias inovadoras de captação e seleção. Talvez por isso ainda sejam incipientes as medidas empregadas com o intuito de mensurar determinadas competências na seleção externa de talentos para as organizações públicas (Pires et al., 2005).

No Brasil, o Recrutamento e Seleção baseados no mérito foram adotados no serviço público na primeira metade do século passado, embora para um número restrito de cargos, sendo disseminados apenas na década de 1990. Esse princípio, implantado com o intuito de se inibir práticas patrimonialistas e fisiológicas, acabou sendo internalizado pela sociedade brasileira (OCDE, 2010).

Esses processos seletivos consistem, de maneira geral, na realização de “concursos formais abertos a (...) [todos] que preencham os requisitos básicos para contratação na categoria em questão, (...) por meio de um teste escrito, que se restringe em vários casos a questões de múltipla escolha que avaliam o conhecimento acadêmico” (OCDE, 2010, p. 176).

Os concursos públicos no Brasil, baseados quase que exclusivamente nas dimensões cognitiva e acadêmica dos candidatos, desconsiderando outros aspectos importantes como as habilidades e as atitudes, geralmente privilegiam candidatos com grande preparo e capacidade intelectual, mas que algumas vezes não conseguem atingir um desempenho satisfatório em seus respectivos cargos e funções, tendo em vista nem sempre serem capazes de aplicar seu conhecimento no dia-a-dia do trabalho. O resultado desse processo pode ser bastante adverso para a organização, uma vez que a seleção de profissionais com o perfil inadequado é capaz de gerar problemas como produtividade insuficiente, alta rotatividade, dificuldades de adaptação ao trabalho, doenças profissionais frequentes, entre outros (Pires et al, 2005; Bergue, 2010).

Segundo Pires et al. (2005, p. 25), com a justificativa de que é muito complexa e controversa a definição de critérios objetivos de percepção da variável atitudinal da competência, as organizações públicas “esquivam-se de avaliar os candidatos quanto a aspectos relacionados à sua conduta pessoal e interpessoal, (...) [seus] valores, suas posturas, (...) a percepção que têm de si mesmos, sua motivação e outros traços de personalidade”.

Outro problema do modelo adotado nas organizações públicas é o tratamento dado ao Recrutamento, relegado à condição de mera exigência formal. Embora não seja essa a realidade dos órgãos públicos brasileiros, a fase de Recrutamento já deveria ter como função atrair os perfis desejados pela organização para suprir suas lacunas de competência. Para que isso efetivamente ocorra, não obstante peculiaridades e restrições, pode-se fazer uso de

instrumentos como publicações direcionadas a grupos específicos de potenciais candidatos, partindo dos *gaps* de competências detectadas nas equipes de trabalho (Pires et al., 2005).

Segundo Carvalho, Passos e Saraiva (2008, p. 49), tanto o Recrutamento quanto a Seleção de pessoal “dependem da definição de um perfil de competências, que é o conjunto das competências funcionais necessárias para o pleno desempenho das atividades realizadas pelo profissional que será selecionado”. Porém, o que difere a seleção baseada em competências de processos seletivos mais tradicionais não é a construção do referido perfil. A distinção pode ser encontrada nos elementos usados como base para a elaboração do perfil de competências: enquanto nos modelos tradicionais se parte da descrição do cargo, na seleção por competências ocorre o mapeamento do “conjunto de saberes que (...) [os] ocupantes [dos cargos] devem ter – o que precisam saber, saber fazer e saber ser –, levando-se em conta que tais saberes deverão dar suporte às competências organizacionais”.

Para a OCDE (2010), duas razões são determinantes para que o setor público brasileiro aperfeiçoe a forma de selecionar seus servidores, superando o mero teste de conhecimentos frequentemente utilizado:

- o simples teste de conhecimentos não é capaz de aferir todos os méritos que possuem os candidatos. Candidatos simplesmente mais afeitos a testes escritos sob condições controladas podem acabar sobrepujando outros mais experientes, hábeis e com mais aptidão para as funções a serem executadas como servidor;
- é necessário focar também as habilidades, aptidões e experiências nos processos seletivos. Somente assim será possível melhorar a qualidade do quadro de pessoal das organizações públicas e reduzir os erros no Recrutamento e Seleção advindos de uma abordagem equivocada.

Segundo Pires et al. (2005):

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 (Pires et al., 2005, p. 23).

Cabe lembrar ainda que o estágio probatório é, ao menos na teoria, um desdobramento do processo seletivo das organizações públicas. Contudo, ainda de acordo com Pires et al. (2005), o fato de não ser aplicado de maneira correta acaba resultando muitas vezes na manutenção de servidores com atitudes e comportamentos não correspondentes ao que deseja a organização.

É possível se chegar à conclusão de que uma atuação estratégica da área de gestão de pessoas pressupõe a reformulação das formas de admissão de funcionários, tornando a lacuna de competências da organização o principal fator a ser levado em conta. (Schikmann, 2010). Para a OCDE (2010, p. 138), “enquanto o mérito deve continuar a ser a base do recrutamento para o serviço público, a questão de como modernizar os métodos de experimentação e avaliação de candidatos e como incorporar competências terão de ser resolvidas”.

Fortemente relacionado ao processo de Recrutamento e Seleção, encontra-se a Alocação (ou lotação) de pessoal, que pode ser baseada nas competências apresentadas pelos servidores. Isso pode ocorrer tanto inicialmente, logo após a realização do concurso público, quanto posteriormente, num eventual processo de mudança de lotação.

Conforme afirma Batista (2004), a lotação adequada dos servidores públicos nas organizações deve se dar em ambientes favoráveis ao seu crescimento profissional, à motivação, à criatividade e ao alinhamento aos valores organizacionais. A falta de percepção da importância desses fatores acaba por gerar diversos problemas, tais como: alta rotatividade interna, perda precoce de talentos, conflitos no ambiente de trabalho e insatisfação profissional. A Alocação de pessoal por competências, ainda rara em órgãos públicos brasileiros, surge como uma maneira de se amenizar a incidência ou a nocividade dos eventos citados.

O Banco Central do Brasil vem tentando aplicar esse método de Alocação de pessoal baseada em competências nos seus últimos concursos públicos, através de diversas etapas que visam, em suma, a comparar os perfis comportamentais, técnicos e curriculares requeridos pelos diversos postos de trabalho com os presentes nos candidatos aprovados em concurso. Assim, torna-se possível definir lotações provisórias com base nos perfis afins. Posteriormente, há um processo de validação com pesquisas de satisfação envolvendo servidores e suas chefias (Batista, 2004).

Experiências como a do Banco Central demonstram a viabilidade da Alocação tendo as competências como base, possibilitando, segundo Batista (2004):

Localizar servidores com base nos perfis apresentados e nas manifestações de interesse; mudar a cultura das indicações sem critérios e das interferências pessoais nos processos de localização, com o foco passando a ser em critérios técnicos; utilizar instrumentos, metodologias e tecnologias avançadas, reduzindo o caráter informal de processos anteriores; e contar com a participação do corpo gerencial das unidades de trabalho e dos novos servidores (Batista, 2004, p. 24).

Um banco de talentos, compreendido como um banco de dados contendo informações relevantes sobre os servidores, pode ser criado, sistematizado e gerido a partir da avaliação dos servidores. Tendo como referências a escolaridade, os resultados de avaliações de desempenho, a experiência profissional, os conhecimentos técnicos e o tempo de serviço no órgão, entre outros dados, é possível direcionar a alocação dos servidores de acordo com as suas competências (Marconi, 2005).

Na Gestão por Competências, o cruzamento entre as competências requeridas para se exercer determinada tarefa na organização e as competências apresentadas pelos indivíduos pode servir como parâmetro fundamental para a alocação e movimentação interna das pessoas (Carbone et al., 2008).

#### 2.2.1.2 Carreiras, Cargos e Remuneração

A elaboração adequada de sistemas de carreiras, cargos e remuneração é certamente outro grande desafio para gestores e dirigentes que atuam na área de gestão de pessoas. (Pires et al., 2005).

As estruturas atuais da maior parte dos órgãos públicos brasileiros ainda possuem uma quantidade excessiva de carreiras. Normalmente, tais carreiras, sobretudo as mais antigas, não estão estruturadas com base nas atividades efetivamente desempenhadas pelos servidores, mas de acordo com a formação profissional, como são os casos de arquiteto, engenheiro, assistente social, contador, entre outros. Também costuma ocorrer, com bastante frequência, o chamado desvio de função, que se caracteriza quando são desempenhadas atividades que extrapolam as atribuições previstas para os cargos. (Marconi, 2005).

Conforme ressaltam Pires et al. (2005), os critérios mais determinantes para a evolução dos servidores nos cargos e/ou carreiras no setor público brasileiro, embora bastante variados de acordo com o órgão e a carreira levada em consideração, costumam ser estabelecidos a partir do tempo de serviço. É esse, inclusive, o principal fator responsável pelas variações salariais entre servidores do mesmo cargo ou carreira, “não havendo grandes oscilações em função de fatores como desempenho, qualificação, compartilhamento de conhecimentos ou produção de resultados” (Pires et al., 2005, p. 31).

Essa visão é corroborada por Marconi (2005):

Não há, na maior parte das instituições, políticas definidas para o desenvolvimento do funcionário por meio de treinamento e progressão na carreira. A progressão na carreira, quando existe, está ligada à permanência no cargo, assim como as gratificações, que costumam estar relacionadas ao tempo de serviço (Marconi, 2005, p. 4).

As carreiras precisam ter uma estrutura de progressão que motive o servidor a se desenvolver profissionalmente. Os parâmetros para ascensão do servidor devem ser mais amplos, idealmente relacionados a fatores como as suas competências acumuladas, o seu desempenho, a sua formação, a sua experiência, as habilidades desenvolvidas que o capacite à execução de certas tarefas e, conseqüentemente, a capacidade de assumir maiores responsabilidades (Marconi, 2005).

Para que isso possa ocorrer, é indispensável que as atribuições dos cargos sejam reformuladas, passando a possuírem amplitude suficiente para permitir essa trajetória ascendente na carreira, “através da definição de diferentes níveis de responsabilidade e complexidade para o exercício das atividades à medida que o servidor vai sendo promovido” (Marconi, 2005, p. 10).

Os planos de carreira do setor público, que tradicionalmente caracterizam-se pela falta de flexibilidade, objetividade e visão de futuro, necessitam ser alinhados às estratégias organizacionais, direcionados à obtenção de resultados e tornados aptos a estimular o desenvolvimento continuado dos servidores públicos. Somente assim poderão ser adaptados a uma realidade em que se pratique a Remuneração por competências (Pires et al., 2005).

A Remuneração por competências pode fazer com que ocupantes de um mesmo cargo recebam remunerações diferentes de acordo com suas habilidades, características individuais e resultados alcançados – tanto individualmente como por sua equipe. Desse modo, tal forma

de gestão da remuneração contribui para uma melhoria da capacitação do servidor e para a quebra de paradigmas tradicionais de tempo de serviço e hierarquia (Amaral, 2008).

Segundo Pires et al. (2005), o fato de ser ainda incipiente uma política de reconhecimento e remuneração alicerçada na efetiva “entrega” às organizações de competências adquiridas é provavelmente o mais incisivo elemento causador de desestímulo e acomodação dos servidores públicos brasileiros. Os mesmos autores complementam:

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 (Pires et al., 2005, p. 31-32).

Pires et al. (2005) defendem que outra questão controversa pode passar a ser tratada sob o ângulo das competências: a investidura em cargos de confiança. Para que isso seja possível, as competências a serem levadas em consideração devem ser tanto as específicas, relacionadas a aspectos técnicos e atribuições particulares, quanto as genéricas (de caráter estratégico, interpessoal e gerencial). Essas competências precisam ser mensuradas da forma mais objetiva, transparente e impessoal possível. Ou seja, à Gestão por Competências caberia modificar, no processo de definição dos ocupantes de cargos de confiança, os graus de importância concedidos aos critérios “relação de confiança” e “competências adequadas”, garantindo destaque para este último. O resultado seria uma “superação gradativa do conceito de *cargo de confiança* e da afirmação do conceito de *cargo de competência*” (Pires et al., 2005, p. 33, grifos meus).

Essa nova forma de se abordar os cargos de confiança representaria um aprimoramento significativo no processo de valorização do potencial individual, ampliando “as possibilidades de aproveitamento (...) de contribuições distintas e inovadoras (...) [e estimulando] o desenvolvimento de relações maduras, baseadas no profissionalismo e propícias à reflexão crítica e ao crescimento pessoal” (Pires et al., 2005, p. 33).

É factível concluir, com base no que foi apresentado, que é recomendável que as decisões acerca da Progressão Funcional, Remuneração e nomeações para cargos de confiança em organizações públicas sejam baseadas nos resultados das avaliações de

competências dos servidores. Esse passo significaria o fortalecimento do modelo de Gestão por Competências e a valorização do mérito no serviço público (Pires et al., 2005).

Cabe descrever, resumidamente, os principais efeitos da aplicação da Gestão por Competências na reformulação dos cargos, das carreiras e das estratégias de remuneração nas organizações públicas, conforme Pires et al. (2005):

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 (Pires et al., 2005, p. 33-34).

### 2.2.1.3 Avaliação de Desempenho

O desempenho humano ou da organização pode ser entendido como uma forma de se expressar as competências individuais, grupais ou organizacionais. É necessário, por isso, que a Gestão por Competências leve em consideração a complementaridade e a interligação entre desempenho e competência (Brandão e Guimarães, 2001). Ou seja:

As competências (...) devem estar ligadas à gestão do desempenho e os dois sistemas devem ser desenvolvidos em conjunto. Um sistema bem projetado de gestão por desempenho deve incluir tanto os resultados (o “quê” do desempenho) e as competências comportamentais (o “como” do desempenho) (OCDE, 2010, p. 142).



A abordagem das competências pode interferir positivamente na reformulação dos processos de gestão de desempenho nas organizações públicas, reforçando a sua relevância e aprimorando a *performance* do servidor público. Afinal, a partir do momento em que é definido, de maneira clara e com base nas competências, tudo que é esperado do servidor, ou seja, o padrão de desempenho requerido, é possível traçar seu plano de desenvolvimento individual, fornecendo um *feedback* a respeito do desempenho do servidor e, por conseguinte, um novo sentido à sua atuação (Pires et al., 2005).

#### 2.2.1.4 Treinamento e Desenvolvimento

Segundo Schikmann (2010), o objetivo das ações de Treinamento e Desenvolvimento deve ser desenvolver no quadro de pessoal as competências fundamentais para que sejam satisfeitos os objetivos organizacionais e alcançadas as metas firmadas no planejamento estratégico, garantindo assim um bom desempenho à organização. Em primeiro lugar, deve ser levada em consideração a lacuna, detectada no mapeamento, entre as competências necessárias e as existentes na organização, o que garantirá uma melhor definição do perfil necessário de servidores. Outra fonte essencial a ser usada para direcionar ações de capacitação é o resultado obtido nas avaliações de desempenho, concentrando-se o foco nas deficiências percebidas. Por fim, as ações de aprendizagem e capacitação não podem ignorar as modificações nas tecnologias e processos de trabalho, que precisam ser acompanhadas pelos servidores (Marconi, 2005).

Conforme descrevem Freitas e Brandão (2005), a aprendizagem se refere ao meio ou forma com que a competência é adquirida. Já o desempenho é a expressão concreta no trabalho das competências desenvolvidas pelo indivíduo no processo de aprendizagem. Para assegurar que essas competências desejadas se expressem no trabalho, ou seja, que seja melhorado o desempenho individual, as organizações buscam, além de promover os processos de aprendizagem e capacitação, “atuar sobre componentes situacionais, criando oportunidades favoráveis à manifestação de competências e afastando barreiras ambientais” (Brandão e Borges-Andrade, 2007, p. 42).

O processo de capacitação e aprendizagem deve ser contínuo, evoluindo juntamente com a organização e respondendo, por meio de novos programas de treinamento, à variação das demandas externas e das competências a serem supridas (Schikmann, 2010). A mesma autora ressalta ainda que:

[A capacitação] deve ser um dos principais mecanismos para o desenvolvimento profissional do quadro de pessoal e deverá ser um dos fatores a serem considerados para o estabelecimento do mérito e para a progressão na carreira. Esta última, entretanto, considera também, para efeito de evolução na carreira, outros quesitos como a realização de cursos de formação e de pós-graduação em assuntos compatíveis com as competências essenciais, ligadas à missão da organização (Schikmann, 2010, p. 23)

As ações de aprendizagem e capacitação não devem se restringir aos cursos tradicionais, presenciais e formais. Podem ser utilizados livros, revistas ou publicações internas, filmes, sites da internet, estágios, ou outros métodos, que variam de acordo com os gostos e preferências do servidor e com as necessidades da organização, sempre se buscando a sintonia entre os interesses de ambos. Uma técnica bastante empregada, especialmente quando são necessários resultados imediatos, tem sido o *coaching*, que consiste no acompanhamento e na orientação do funcionário *in loco*, enquanto realiza as suas tarefas no trabalho. Outro caminho a ser trilhado para capacitar e desenvolver os servidores é a execução de programas de treinamento ou educação à distância, opção que costuma resultar numa economia significativa dos custos de treinamento (Freitas e Brandão, 2005; Marconi, 2005).

É fundamental, de acordo com Marconi (2005), que as organizações não se limitem a uma maneira de empreender ações de capacitação, uma vez que a diversificação permite que tais eventos ocorram com mais frequência, viabilizado o aprimoramento da qualificação de mais servidores. Contudo, apesar de esforços para popularizar métodos alternativos, a maior parte das ações de Treinamento e Desenvolvimento nos órgãos públicos brasileiros ainda se baseia nos processos tradicionais, relacionados ao aprendizado em salas de aula (OCDE, 2010).

É importante lembrar que a política de Treinamento e Desenvolvimento é uma via de mão dupla em relação à Avaliação de Desempenho. Ao mesmo tempo em que, a partir dos resultados da Avaliação de Desempenho, é possível determinar as deficiências do servidor e suas necessidades de treinamento, o acúmulo de novas competências por meio de cursos

realizados ou outras formas de capacitação passam a ser considerados na Avaliação de Desempenho seguinte (Marconi, 2005).

Outra valiosa decorrência das atividades de desenvolvimento de competências pode ser a sua contribuição para o planejamento de carreiras, que se daria da seguinte forma, segundo Pires et al. (2005):

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 (Pires et al., 2005, p. 36-37).

O plano de desenvolvimento de competências mencionado, tendo como base a lacuna entre as competências demonstradas pelo servidor e as necessárias para atingir os objetivos estratégicos da organização, apresenta como metas: a ampliação da capacidade do indivíduo para assumir responsabilidades crescentes; a detecção das deficiências e qualidades do servidor; a elaboração de um plano de capacitação para suprimento do *gap* de competências; e o incentivo ao aprendizado contínuo e ao autodesenvolvimento (Pires et al., 2005).

Utiliza-se também, nos contextos organizacionais da Gestão por Competências, o termo “trilhas de aprendizagem”, definido por Freitas (2002) como rotas alternativas e flexíveis para a promoção do desenvolvimento, no âmbito profissional e pessoal, das competências necessárias para a melhoria do desempenho presente e futuro do indivíduo, tendo como referência a estratégia da organização em que atua (Antonello e Pantoja, 2010).

O pressuposto é o de que a formação do indivíduo não deve se restringir aos requisitos e atribuições do cargo que ocupa, tendo em vista que tal indivíduo se encontra inserido num universo maior, tanto no que se refere à organização como ao contexto social que o envolve (Antonello e Pantoja, 2010). Assim, as trilhas de aprendizagem devem se articular ao desenvolvimento e à obtenção de competências cujas características excedam as peculiaridades de um dado cargo, com o objetivo de permitir a geração de subsídios ao aprimoramento contínuo e ao desempenho de papéis ocupacionais mais amplos, em dado contexto organizacional (Freitas e Brandão, 2005).

### **3 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA CÂMARA DOS DEPUTADOS**

#### **3.1 PROJETO GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA CÂMARA DOS DEPUTADOS**

Com base em pesquisa documental acerca das diversas etapas do Projeto Gestão por Competências na Câmara dos Deputados – por meio da qual foram analisados documentos como seu Termo de Abertura, Declaração de Escopo, Glossário e Cronograma, entre outros –, assim como em entrevista realizada com o Gerente do Projeto, foi possível reunir diversas informações importantes relacionadas à implantação da Gestão por Competências na Instituição, desde a sua concepção até o estágio atual, passando pela metodologia e conceitos utilizados, dificuldades enfrentadas e resultados já alcançados no decorrer desse período. Tais informações serão apresentadas nas seções seguintes.

##### **3.1.1 Contextualização do Projeto Gestão por Competências na Câmara dos Deputados**

A Câmara dos Deputados atravessa um momento de grandes transformações político-administrativas, as quais visam à melhoria contínua do atendimento ao cidadão e à transparência de suas atividades. Desse contexto recente de mudanças, vêm emergindo produtos significativos, como a criação da Diretoria de Recursos Humanos e o processo, ainda em curso, de implantação da Gestão Estratégica, um processo de gerenciamento que busca, através dos desafios propostos em seus Programas e Projetos Estratégicos prioritários, cumprir a Missão e concretizar a Visão de futuro da instituição. Um desses projetos é o Gestão por Competências.

O primeiro e significativo capítulo dessa série de transformações recentes foi a implantação da Política de Pessoal, no ano de 2002. No ano anterior, um Grupo de Trabalho fora constituído pela Portaria nº 67/2001, com o objetivo de investigar os problemas e propor soluções plausíveis acerca da gestão de pessoas na Câmara dos Deputados. Naquele momento, com base em sugestões e demandas de servidores de diversas categorias funcionais, definiram-se novas diretrizes, programas e ações (Câmara dos Deputados, 2011?a, 2011?b).

A partir dessas demandas, a Política de Pessoal foi formulada com base nos seguintes pontos (Câmara dos Deputados, 2011?a):

- Valorização do servidor, consideradas as diversas dimensões da vida humana;
- Zelo pela aplicação da política de pessoal;
- Promoção de cultura de gestão de pessoas fundamentada na transparência, descentralização e participação;
- Integração entre servidores e destes com a Instituição;
- Preparação de servidores e gerentes para novos paradigmas de desempenho profissional;
- Melhoria contínua da qualificação gerencial;
- Capacitação e aperfeiçoamento técnico dos servidores;
- Ampliação da assistência à saúde do servidor;
- Criação de condições de trabalho ergonômicas, seguras e saudáveis;
- Estímulo à criatividade e ao bom desempenho de servidores e órgãos.

Com base nessas diretrizes, surgiram diversos programas relacionados à qualidade de vida no trabalho, saúde, cultura, lazer, transparência administrativa, gestão participativa, entre outros temas. Os programas que se mostraram viáveis já se tornaram processos e rotinas de trabalho na Casa (Câmara dos Deputados, 2011?a, 2011?b).

Em 2003, por meio do Ato da Mesa Diretora da Câmara dos Deputados nº 27, foi criada a Diretoria de Recursos Humanos. Até essa época, a Diretoria Administrativa abarcava todas as atividades relacionadas à gestão de pessoas. Hoje, a Diretoria de Recursos Humanos (DRH) é responsável por planejar, organizar, coordenar, comandar, controlar e orientar os órgãos que a compõem - Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento (CEFOR), Departamentos Médico (DEMED) e de Pessoal (DEPES) e Secretarias-Executivas do Pecúlio

e do Pró-Saúde -, além de controlar as atividades inerentes à gestão e desenvolvimento de pessoas da Câmara, zelar pelo cumprimento das diretrizes e programas da política de pessoal, dar assistência à saúde de servidores, parlamentares e dependentes, fomentar a qualidade de vida no trabalho e promover a educação para a democracia (Câmara dos Deputados, 2011?g, 2011?h).

Mas era preciso continuar avançando em direção a uma gestão mais moderna e eficiente. Assim, em 2005 decidiu-se iniciar o Planejamento Estratégico da área de apoio à atividade parlamentar, com algumas ações voltadas para a área de gestão de pessoas – anteriormente a esse período, não existia na Câmara dos Deputados uma política nem uma cultura de planejamento. Segundo o Gerente do Projeto Gestão por Competências, um dos objetivos do Planejamento Estratégico era nortear, em tempos de mudança de Mesa Diretora, o processo de continuidade administrativa da Casa.

Durante um período de dois anos, as diversas áreas da estrutura administrativa da Câmara dos Deputados realizaram o seu Planejamento Estratégico por meio da metodologia do *Balanced Scorecard* – BSC, adotada como padrão pela Casa. Cada uma dessas áreas elaborou um mapa estratégico, em que objetivos foram definidos, metas foram estabelecidas e indicadores apontados com o intuito de direcionar os esforços da Câmara para a obtenção de resultados (Câmara dos Deputados, 2011?j).

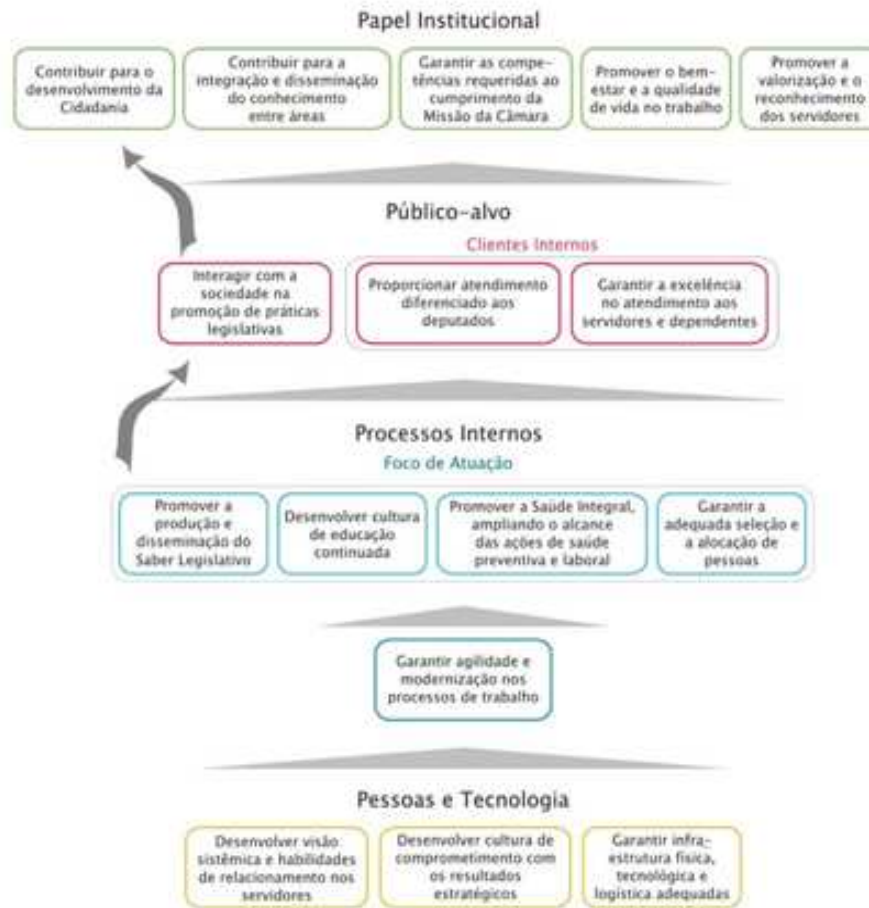
A Diretoria de Recursos Humanos foi uma dessas áreas e iniciou a implantação do seu Planejamento Estratégico em 2006, num esforço para se alcançar uma prática de gestão que abarcasse a Visão de futuro da organização, a definição de objetivos e metas, projetos, indicadores e reuniões sistemáticas de avaliação (Câmara dos Deputados, 2011?b).

Para a formulação do plano estratégico, constituiu-se uma equipe de desenvolvimento que realizou entrevistas, sobre as mais variadas matérias, com diretores dos diversos departamentos e de coordenações ligados à Diretoria de Recursos Humanos e também com diretores de outros setores da Casa. O resultado dessas entrevistas foi catalogado por assunto, daí se extraindo os temas mais importantes. A partir disso, foi construído o mapa estratégico da área. No mapa (Figura 5), pode-se visualizar de forma rápida e objetiva a estratégia da área de recursos humanos, construída conforme o modelo do *Balanced Scorecard* – BSC (Câmara dos Deputados, 2011?b).

### **Figura 5: Mapa Estratégico da Área de Recursos Humanos**



## Mapa Estratégico da Área de Recursos Humanos



Fonte: Câmara dos Deputados (2011?d).

Na época de sua formulação, em 2006, o Mapa Estratégico da Área de Recursos Humanos da Câmara definia vinte e um objetivos considerados estratégicos. Em 2009, após ciclo de reuniões de revisão da estratégia, cinco deles foram suprimidos e um alterado, chegando-se ao número de dezesseis objetivos estratégicos para a área de recursos humanos, de acordo com cada perspectiva: Papel Institucional, Público-Alvo, Processos Internos e Pessoas e Tecnologia (Câmara dos Deputados, 2011?e).

Conforme pode se verificar na Figura 5, ficou definido que, no Mapa Estratégico da Área de Recursos Humanos, um dos objetivos estratégicos – sob a perspectiva do Papel Institucional – seria **garantir as competências requeridas ao cumprimento da Missão**

**institucional da Câmara dos Deputados**, isto é, “implantar [um] modelo de gestão de pessoas capaz de garantir as competências necessárias ao bom desempenho profissional e ao cumprimento da Missão da Câmara” (Câmara dos Deputados, 2011?e, grifo meu).

Outros dois objetivos estratégicos da área de recursos humanos, apontados na Figura 5 sob a perspectiva dos Processos Internos, e mais um da perspectiva do Papel Institucional, também estão relacionados à abordagem das competências: **garantir a adequada seleção e a alocação de pessoas** – que consiste em “assegurar que os processos de seleção (internos e externos) e de lotação de pessoas ocorram considerando o perfil requerido pelos diversos setores da Casa e o melhor aproveitamento das competências dos servidores”, **desenvolver cultura da educação continuada**, cuja descrição faz referência a “incentivar o constante aperfeiçoamento técnico, gerencial e comportamental dos servidores e Deputados” e **promover a valorização e o reconhecimento dos servidores**, que abrange o estímulo e o reconhecimento do “bom desempenho e (...) [do] comprometimento com a estratégia organizacional” (Câmara dos Deputados, 2011?e, grifos meus).

Entretanto, somente dois desses quatro objetivos estratégicos da área de recursos humanos mencionados (“garantir as competências requeridas ao cumprimento da Missão da Câmara” e “promover a valorização e o reconhecimento dos servidores”) acabaram fazendo parte do Mapa Estratégico Corporativo, compondo a perspectiva de Pessoas e Tecnologia, conforme mostrado na Figura 6.

### **Figura 6: Mapa Estratégico Corporativo da Câmara dos Deputados**





Fonte: Câmara dos Deputados (2011?c).

O Mapa Estratégico Corporativo constitui-se em uma maneira clara e consistente de descrever a estratégia da Câmara dos Deputados, permitindo que sejam definidos e gerenciados os objetivos e indicadores. Ele representa a convergência dos objetivos estratégicos de seis mapas setoriais das áreas de apoio técnico-administrativo e legislativo da Câmara dos Deputados (entre eles o da área de recursos humanos), alinhados à Missão, à Visão e aos Valores da organização (Figura 7). Sua aplicação foi tornada possível devido à padronização da metodologia (*Balanced Scorecard* – BSC) usada durante os planejamentos de cada uma das áreas (Câmara dos Deputados, 2011?c, 2011?j).

### Figura 7: Missão, Visão e Valores da Câmara dos Deputados

<b>Missão, Visão e Valores</b> Da estrutura de apoio técnico-administrativo e legislativo da Câmara dos Deputados
<p><b>Missão</b>            Dar suporte à atividade parlamentar, com qualidade e ética, contribuindo para o seu contínuo fortalecimento, aperfeiçoamento e transparência.</p> <p><b>Visão</b>            Ser modelo de excelência na administração pública, contribuindo para que a Câmara dos Deputados seja reconhecida pela sociedade como instituição promotora da cidadania, da igualdade e da justiça social.</p> <p><b>Valores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Comprometimento, profissionalismo e responsabilidade</li> <li>» Ética e transparência</li> <li>» Cooperação, integração e solidariedade</li> <li>» Eficiência, eficácia e efetividade</li> </ul>

Fonte: Câmara dos Deputados (2011?i).

Programas e projetos corporativos estruturantes foram então atrelados aos objetivos contidos em cada uma das perspectivas do Mapa Corporativo. Esses doze projetos e programas, considerados fundamentais para se garantir um salto qualitativo da Gestão Estratégica da Câmara dos Deputados, são aqueles que impactaram maior número de objetivos do mapa corporativo (Câmara dos Deputados, 2011?f, 2011?j).

Abaixo, a relação desses projetos e programas, assim como os objetivos de cada um deles (Câmara dos Deputados, 2011?f, grifo meu):

- Programa de Infraestrutura e Serviços de Tecnologia da Informação: assegurar, em espaço físico adequado, a infraestrutura de tecnologia da informação necessária para a Gestão Estratégica e para o aprimoramento e desenvolvimento de novos serviços;
- Programa de Gestão da Informação e do Conhecimento: definição e implantação de políticas para selecionar, organizar, manter e disseminar informações e documentos de forma segura, com o objetivo de compartilhar o conhecimento;
- Programa de Gestão Administrativa: aperfeiçoamento e integração do planejamento orçamentário, do processo de aquisição de bens e serviços e da gestão de contratos;

- Projeto Gestão de Projetos: implementação da metodologia de gerenciamento de projetos, envolvendo capacitação de pessoas e tecnologias de ponta, para garantir efetividade das ações administrativas e promover a Gestão Estratégica;
- Projeto Portal Corporativo: transformação da Intranet da Câmara em ponto central de acesso a informações e serviços, favorecendo a comunicação interna, o trabalho colaborativo e a disseminação do conhecimento;
- Projeto Gestão de Processos: implementação da metodologia de gestão de processos, visando à melhoria contínua dos processos estratégicos, à automatização dos fluxos de trabalho e ao aumento da eficiência organizacional;
- Projeto Plano Diretor de Uso dos Espaços: definição de política de reordenamento e racionalização dos espaços construídos, com a incorporação dos conceitos de acessibilidade e de sustentabilidade, com vistas a assegurar condições adequadas de trabalho, conforto e segurança;
- Projeto Educação Continuada: elaboração de programas de formação e de capacitação regulares voltados às necessidades técnicas, gerenciais e comportamentais dos servidores e Deputados;
- Projeto Informações Gerenciais: consolidação de informações operacionais de bancos de dados existentes para subsidiar a tomada de decisões gerenciais e estratégicas;
- **Projeto Gestão por Competências:** implantação de modelo de gestão de pessoas capaz de garantir as competências necessárias ao bom desempenho profissional e ao cumprimento da Missão da Câmara;
- Projeto Gestão do Relacionamento: definir modelo de governança corporativa para o atendimento ao público interno e externo na Câmara dos Deputados. O modelo proposto será implementado a partir das recomendações de melhorias definidas nesse projeto;
- Projeto TV Digital: implantar retransmissoras da TV Câmara em sinal digital, aberto e gratuito nas capitais de São Paulo, Distrito Federal, Minas Gerais, Rio Grande do Sul, Rio de Janeiro, Santa Catarina, Bahia, Ceará e Amazonas, bem como oferecer interatividade remota à população por meio do canal da TV Câmara Digital.

O Projeto Gestão por Competências, objeto do presente estudo e cujo Termo de Abertura data de 2007, será detalhado a seguir. Serão apresentados os conceitos utilizados pelo modelo, sua justificativa para implantação, além dos objetivos, escopo, benefícios esperados e riscos identificados no Projeto, além da descrição de suas etapas, desde a concepção até o contexto atual.

### 3.1.2 Conceitos

Conforme explicado pelo Gerente do Projeto Gestão por Competências, um conjunto de servidores da Diretoria de Recursos Humanos, sob a orientação de um especialista no tema, discutiu e definiu as bases da Gestão por Competências na Câmara dos Deputados no final do ano de 2007. Um Glossário contendo tais terminologias constituiu, aliás, o primeiro produto entregue pelo Projeto. O modelo, adotado como parte das ações estratégicas da área de Recursos Humanos, faz uso de alguns conceitos, explicitados nos parágrafos seguintes (Câmara dos Deputados, 2011?n).

A competência é apresentada como “o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que, expresso pelo desempenho profissional, agrega valor às pessoas e contribui para o alcance dos objetivos da Instituição”, podendo existir sob a forma de competências organizacionais ou individuais. As competências organizacionais, segundo o referido Glossário, são “o conjunto de conhecimentos e tecnologias que, expressos pelo desempenho organizacional, caracterizam a Câmara dos Deputados no cumprimento do seu papel institucional”, enquanto as competências individuais “o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que, expressos pelo desempenho profissional, agregam valor às pessoas e contribuem para o alcance dos objetivos da Instituição” (Câmara dos Deputados, 2011?m, 2011?n).

As competências individuais foram subdivididas em *gerais* – importantes para a qualidade do desempenho de qualquer servidor –, *gerenciais* – relevantes para a qualidade do desempenho de servidores com funções gerenciais – e *técnicas* – fundamentais para a qualidade do desempenho dos servidores especificamente em sua área de atuação (Câmara dos Deputados, 2011?m, 2011?n).

Segundo o Gerente entrevistado, optou-se pela adição das competências individuais técnicas no modelo, apesar da complexidade decorrente da grande variedade de atividades presentes numa organização pública, por ter sido considerado fundamental o seu desenvolvimento para se aprimorar o desempenho profissional dos servidores da Casa. Se fossem consideradas apenas as competências individuais gerais – as quais serão listadas posteriormente –, limitar-se-ia a variedade e a efetividade das ações de Treinamento e Desenvolvimento a serem propostas posteriormente. A formulação de trilhas de desenvolvimento, por exemplo, ficaria comprometida.

A Gestão por Competências, propriamente dita, foi definida no Glossário como “um sistema de gestão de pessoas que tem por objetivo identificar e desenvolver os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao cumprimento da Missão institucional” (Câmara dos Deputados, 2011?m).

O mesmo documento complementa o conceito, ressaltando a interligação desse sistema de gestão de pessoal com o desempenho da organização:

Trata-se de instrumento que contribui tanto para a organização como para os seus colaboradores. Sob a perspectiva da organização, promove o aperfeiçoamento do desempenho e o cumprimento do papel institucional. Da perspectiva do indivíduo, favorece o desenvolvimento de suas potencialidades, contribui para o reconhecimento social e o senso de realização pessoal e profissional. (Câmara dos Deputados, 2011?m)

### **3.1.3 Justificativa e Objetivos do Projeto**

O Projeto Gestão por Competências foi um dos projetos eleitos pela área de Recursos Humanos, à época da elaboração do Mapa Estratégico Corporativo, como prioritários para que os objetivos estratégicos da Câmara dos Deputados fossem alcançados. Esse Projeto é reflexo da necessidade de aperfeiçoamento dos processos de gestão de pessoas vigentes, e deve buscar “a adoção de modelo mais dinâmico e atualizado, que contribua efetivamente para desenvolver o capital humano existente na Casa e potencializar os resultados organizacionais” (Câmara dos Deputados, 2011?k; Brasil, 2007).

A implantação da Gestão por Competências se justifica ainda, de acordo com a Declaração de Escopo do Projeto (Câmara dos Deputados, 2011<sup>1</sup>), em decorrência da necessidade de:

- Um modelo que dê suporte à Gestão Estratégica na Câmara dos Deputados;
- Identificação das competências organizacionais características da organização, que contribuem para que seja cumprido o seu papel institucional;
- Identificação, captação e desenvolvimento de competências individuais, relacionadas ao quadro funcional da Casa, requeridas para que a Missão institucional seja cumprida;
- Um modelo de gestão apto a integrar os diversos subsistemas da área de gestão de pessoas, tais como Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, movimentação, valorização e reconhecimento de servidores.

Já o objetivo do Projeto Gestão por Competências, de acordo com seu Termo de Abertura e sua Declaração de Escopo, é estruturar e implantar um modelo de gestão de pessoas baseado em competências, a partir da identificação e do desenvolvimento dos conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos para os espaços ocupacionais e para o alcance dos objetivos estratégicos da Câmara dos Deputados. Também objetiva a avaliação das lacunas entre as competências desejadas e as presentes na organização, assim como a formulação de trilhas de desenvolvimento dessas competências (Câmara dos Deputados, 2011<sup>2</sup>, 2011<sup>1</sup>).

### **3.1.4 Escopo e Não-Escopo do Projeto**

A Declaração de Escopo do Projeto estabelece o enfoque da Gestão por Competências na Câmara dos Deputados (Câmara dos Deputados, 2011<sup>1</sup>), abrangendo os seguintes elementos:

- Concepção de um modelo de gestão de pessoas por competências adaptado às necessidades e à cultura da Câmara;

- Identificação das competências organizacionais, individuais gerais e individuais gerenciais requeridas para que se cumpra a Missão da instituição;
- Identificação das competências individuais técnicas do Centro de Documentação e Informação – CEDI (projeto-piloto);
- Mapeamento de lacunas de competências individuais gerais, gerenciais e técnicas dos servidores do CEDI;
- Elaboração dos Planos de Desenvolvimento Individual de Competências (PDI's), pelos servidores do CEDI.

Esse mesmo documento aponta também o não-escopo do Projeto, isto é, elementos excluídos da abordagem da Gestão por Competências escolhida para a organização. Tais elementos são (Câmara dos Deputados, 2011?1):

- Elaboração de *menu* de desenvolvimento de competências, ou seja, uma lista de opções de aprendizagem com vistas a serem desenvolvidas as competências necessárias. Esse item faz parte do escopo de outro projeto estratégico da Câmara, o Educação Continuada, a cargo do Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento (CEFOP);
- Uso do rol de competências para subsídio de outros subsistemas da área de recursos humanos que não o Treinamento e Desenvolvimento, como Recrutamento e Seleção, Alocação, Progressão Funcional e Remuneração.

O Gerente responsável pelo Projeto afirmou, em entrevista, que o objetivo é implantar um modelo de gestão de pessoas baseado em competências completo, abrangendo todos os subsistemas de recursos humanos. Entretanto, após estudo aprofundado da teoria da Gestão por Competências e das adaptações necessárias à sua aplicação em um órgão público, e de visitas a instituições como a Confederação Nacional da Indústria – CNI, o Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa – SEBRAE, o Tribunal Superior Eleitoral – TSE, o Superior Tribunal de Justiça – STJ, o Tribunal de Contas da União – TCU e o Ministério da Agricultura, nas quais a implantação do modelo já se encontrava em estágio mais avançado, optou-se por direcionar o Projeto, inicialmente, para a área de Treinamento e Desenvolvimento, posteriormente podendo ser expandido o enfoque para outros subsistemas.

### **3.1.5 Benefícios Esperados e Riscos Associados ao Projeto**

Os principais benefícios esperados com a implantação da Gestão por Competências na Câmara dos Deputados são (Câmara dos Deputados, 2011?m):

- Aprimoramento do desempenho institucional e atendimento à crescente demanda da sociedade pela prestação de serviços públicos com maior qualidade, transparência e efetividade;
- Incentivo ao desenvolvimento dos servidores, contribuindo para sua realização pessoal e profissional;
- Direcionamento e atuação integrada dos diversos subsistemas da área de Recursos Humanos;
- Melhoria do clima organizacional;
- Fortalecimento da imagem institucional;
- Aperfeiçoamento do desempenho individual.

Os principais riscos identificados no Projeto Gestão por Competências, de acordo com sua Declaração de Escopo, são (Câmara dos Deputados, 2011?l):

- Dedicção apenas parcial do Gerente e da Gerente-Substituta do Projeto;
- Dedicção parcial dos membros da equipe do Projeto;
- Atraso no desenvolvimento de ferramenta de tecnologia da informação (suporte tecnológico ao Projeto);
- Aspectos relacionados à cultura organizacional, resistência à mudança, não-envolvimento de gerentes funcionais e servidores;
- Descontinuidade administrativa.

### **3.1.6 Etapas do Projeto**



A primeira etapa do Projeto Gestão por Competências na Câmara dos Deputados, em dezembro de 2007, consistiu na concepção de um modelo de gestão de pessoas baseado em competências que se mostrasse compatível com a cultura e com as necessidades da Casa. Para isso, foi realizado um *workshop*, conduzido por um especialista no assunto. O objetivo era, além de definir os conceitos e tipologia de competências e a forma e metodologia da implantação do modelo na Casa, realizar um nivelamento conceitual dos servidores e Gerentes responsáveis pelo Projeto (Câmara dos Deputados, 2011?l).

Em março de 2008, procedeu-se à análise de documentos orientadores das atividades e dos processos de trabalho da Câmara dos Deputados, tais como legislação, diretrizes e mapas estratégicos, visando ao mapeamento e à descrição preliminar das competências organizacionais (atributos da Câmara dos Deputados) e das competências individuais (atributos dos servidores) – estas subdivididas em gerais (requeridas de todos os servidores) e gerenciais (requeridas dos servidores que exercem função gerencial) – relevantes à estratégia da organização, classificando-as de acordo com as quatro dimensões do Mapa Estratégico da Câmara: Papel Institucional, Público-Alvo, Processos Internos, e Pessoas e Tecnologia. No mês seguinte, durante *workshops* com gestores de nível estratégico, nos quais se buscou descrever os principais conceitos, propósitos e pressupostos inerentes à Gestão por Competências, foi refinado o rol de competências definido na etapa anterior (Câmara dos Deputados, 2011?l, 2011?n, 2011?o).

Estabelecido o rol de competências organizacionais, individuais gerais e gerenciais, foi elaborado, em junho do mesmo ano, um instrumento eletrônico de pesquisa com o intuito de identificar, por meio de um questionário estruturado, o grau de importância atribuído por uma amostra representativa de servidores a cada uma das referidas competências (validação estatística). Porém, antes de sua aplicação, tal instrumento de pesquisa foi submetido a um processo de validação semântica, com vistas a se aferir a compreensão dos participantes em relação aos enunciados, à escala e aos itens de avaliação. Servidores de diferentes áreas, cargos e níveis de escolaridade participaram dessa etapa, contribuindo significativamente para o aperfeiçoamento do instrumento. Os resultados da pesquisa apontaram que todas as competências (organizacionais, individuais gerais e individuais gerenciais) foram avaliadas pelos respondentes como válidas, fidedignas e relevantes para a Câmara dos Deputados (Câmara dos Deputados, 2011?l, 2011?n, 2011?o).

No total foram identificadas e validadas nove competências organizacionais, quatorze competências individuais gerais e dez competências individuais gerenciais, descritas nas Figuras 8, 9 e 10 (Câmara dos Deputados, 2011?n):

**Figura 8: Competências Organizacionais da Câmara dos Deputados**

COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS
01. Fiscalizar os atos da Administração Pública, visando garantir sua legalidade, legitimidade e economicidade.
02. Investigar fatos de relevante interesse para a vida pública e para a ordem constitucional, legal, econômica e social do País.
03. Gerir, de forma eficiente e eficaz, pessoas, informações e recursos financeiros, orçamentários, materiais e tecnológicos necessários ao cumprimento da missão institucional.
04. Elaborar, discutir e votar matérias legislativas, com autonomia, para atender aos anseios da sociedade e aperfeiçoar o ordenamento jurídico nacional.
05. Elaborar e gerenciar estratégias, planos e processos de trabalho.
06. Representar as reivindicações de âmbito nacional ou de segmentos da sociedade.
07. Produzir e divulgar informações sobre atividades político-legislativas, visando fomentar o exercício da cidadania e fortalecer princípios e práticas democráticas.
08. Estabelecer parcerias com instituições nacionais e internacionais, visando compartilhar experiências, conhecimentos e recursos.
09. Promover ações socioambientais que contribuam para o desenvolvimento sustentável do País e para a preservação do meio ambiente.

Fonte: Câmara dos Deputados (2011?n).

**Figura 9: Competências Individuais Gerais, necessárias a todos os servidores da Câmara dos Deputados**

COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS GERAIS
01. Comunicar-se na forma oral e escrita com clareza e objetividade.
02. Desenvolver, de forma contínua, conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao aperfeiçoamento pessoal e profissional.
03. Interagir com as pessoas de forma cordial e cooperativa, respeitando as diferenças pessoais.
04. Prestar atendimento de excelência aos usuários dos serviços.
05. Utilizar ferramentas de informática com eficiência.
06. Desenvolver suas ações com base no conhecimento do papel, da estrutura e do funcionamento da Câmara.
07. Demonstrar iniciativa, antecipando-se às demandas do trabalho.
08. Colaborar com os colegas de trabalho, compartilhando conhecimentos, experiências e recursos na busca de objetivos comuns.
09. Executar suas atividades observando objetivos, prazos e critérios de qualidade e quantidade.
10. Utilizar com eficiência os recursos materiais, tecnológicos e financeiros colocados à sua disposição.
11. Localizar e usar a informação necessária à execução do trabalho, observando critérios de segurança.
12. Identificar e analisar problemas, de forma criteriosa, visando propor soluções adequadas.
13. Cumprir o horário de trabalho, permanecendo disponível para execução de suas atividades.
14. Informar em tempo hábil situações que impeçam o seu comparecimento ao trabalho.

Fonte: Câmara dos Deputados (2011?n).

**Figura 10: Competências Individuais Gerenciais, necessárias aos servidores da Câmara dos Deputados com funções gerenciais**

COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS GERENCIAIS
01. Estabelecer prioridades e alocar recursos, de forma eficiente, para o alcance dos objetivos organizacionais.
02. Gerenciar e aprimorar continuamente processos de trabalho.
03. Estimular e promover o desenvolvimento das competências dos servidores, oferecendo oportunidades de aprendizagem contínua.
04. Formular e implementar planos e estratégias de ação, em conformidade com os objetivos setoriais e organizacionais.
05. Mobilizar e coordenar esforços individuais e da equipe, orientando e avaliando o desempenho dos servidores.
06. Gerenciar conflitos, considerando os objetivos organizacionais.
07. Manifestar conhecimento técnico da área em que atua, adequado ao exercício da sua função gerencial.
08. Promover e manter parcerias internas ou com outras Instituições, visando compartilhar esforços, experiências e recursos.
09. Informar freqüentemente a equipe sobre estratégias, planos e decisões.
10. Promover a participação dos servidores na tomada de decisões, estimulando as contribuições individuais.

Fonte: Câmara dos Deputados (2011?n).

Definidas e validadas estatisticamente tais competências, era preciso avaliar a consistência do modelo. Para tal, necessitava-se escolher um órgão da Câmara dos Deputados para servir de projeto-piloto. De acordo com o Gerente do Projeto, a ideia inicial era selecionar um setor relativamente pequeno – uma Coordenação, por exemplo. Contudo, decidiu-se pelo Centro de Documentação e Informação (CEDI), tendo em vista o forte interesse e apoio integral de seu diretor, além de algumas características do órgão, propícias ao sucesso do Projeto, tais como o fato de ser uma área com processos de trabalho bem definidos e com experiência com o Plano de Classificação Funcional (utilizado para registrar os documentos da Casa), que acabou servindo de base para o mapeamento de competências organizacionais e individuais gerais. Somado a isso, havia o interesse da Diretoria de Recursos Humanos de aplicar o projeto-piloto num setor externo à sua estrutura, o que possibilitaria mais visibilidade ao Projeto Gestão por Competências.

Assim, no período entre agosto de 2008 e março de 2009, foram levantadas as competências individuais técnicas requeridas dos servidores lotados no CEDI, de acordo com sua área de atuação. Segundo o Gerente entrevistado, foi formado um grupo constituído por um servidor de cada área desse órgão e por servidores do Projeto Gestão por Competências, com o objetivo de discutir e avaliar o processo, o qual acabou sendo conduzido de maneira semelhante ao posto em prática em relação às competências organizacionais e individuais gerais e gerenciais, embora neste caso de maneira restrita ao CEDI (Câmara dos Deputados, 2011?l, 2011?n, 2011?o).

Primeiramente, foi realizado um seminário, com a participação de todos os servidores do CEDI, para nivelamento conceitual e sensibilização. Então, o grupo constituído pela equipe do Projeto e por alguns servidores do referido setor procedeu à análise de conteúdo de documentos relacionados ao CEDI – como resoluções e mapas estratégicos –, visando ao mapeamento preliminar de suas competências individuais técnicas. Para o mesmo fim, também foram coletados dados por meio de entrevistas, grupos focais e aplicação de questionários. Posteriormente, as competências técnicas identificadas como relevantes aos servidores do CEDI foram ainda refinadas após reuniões entre diretores, além de validadas semântica e estatisticamente, antes de se chegar uma redação final. Por fim, conforme explicado na entrevista concedida pelo Gerente do Projeto, foram definidas sessenta e uma competências técnicas para o Centro de Documentação e Informação (Câmara dos Deputados, 2011?l, 2011?n, 2011?o).

As principais etapas seguintes do Projeto Gestão por Competências dependiam, a partir desse momento, de uma ferramenta de Tecnologia da Informação capaz de armazenar e gerenciar informações referentes à identificação, ao mapeamento de lacunas e às ações de desenvolvimento de competências. Entretanto, optou-se por desenvolver tal ferramenta internamente, por intermédio do Centro de Informática da Câmara dos Deputados (CENIN). O desenvolvimento desse sistema, iniciado em fevereiro de 2009, foi concluído em outubro de 2010 (Câmara dos Deputados, 2011?l).

Nos meses de março e abril de 2010, paralelamente ao desenvolvimento da ferramenta, foi elaborado, como parte de uma campanha de sensibilização, material didático de apoio ao Projeto, contendo *folders* e cartilhas acerca da avaliação de competências, etapa destinada a mensurar, após a conclusão do desenvolvimento da ferramenta de TI, em que grau os servidores do CEDI expressariam as competências gerais, gerenciais e técnicas relevantes ao seu desempenho (Câmara dos Deputados, 2011?l).

Em setembro de 2010, foi realizado um curso de capacitação para avaliadores e avaliados, abrangendo conteúdo sobre o modelo de Gestão por Competências e a utilização da ferramenta de TI. Esse treinamento foi direcionado não apenas para servidores do CEDI, mas também da Secretaria de Controle Interno da Câmara dos Deputados (SECIN). A razão para tal é que a SECIN já havia realizado, de maneira autônoma, a identificação e a avaliação de suas competências técnicas – cerca de vinte – entre os anos de 2008 e 2009. Diante disso, e na iminência da disponibilização do sistema por parte do CENIN, a SECIN solicitou que ela fosse incluída no projeto-piloto conduzido pela Diretoria de Recursos Humanos (Câmara dos Deputados, 2011?l).

De outubro a dezembro de 2010, com a ferramenta de TI (Sistema Competências) já disponibilizada pelo CENIN, foi possível realizar o diagnóstico do grau de domínio das competências individuais (gerais, gerenciais e técnicas) por parte dos servidores do CEDI e da SECIN, com o intuito de detectar eventuais lacunas (*gaps*) passíveis de ações de Treinamento e Desenvolvimento. O sistema também possibilitou a elaboração do Plano de Desenvolvimento Individual de Competências (PDI), através do qual os servidores podem definir, para um determinado período e com o aval do gestor, o planejamento da sua capacitação com vistas a suprir déficits de competências. No que se refere especificamente às competências individuais gerais e gerenciais, o Gerente do Projeto Gestão por Competências explicou que o CEFOR alimentou o sistema com formas de se adquirir as competências necessárias a cada servidor, tais como cursos, livros e filmes, entre outros (Câmara dos Deputados, 2011?l, 2011?o).

No início do ano de 2011, foram emitidos relatórios gerenciais relativos ao projeto-piloto, contendo informações sobre as lacunas de competências detectadas e os planos de desenvolvimento elaborados pelos servidores. Tais relatórios vêm servindo, segundo o Gerente entrevistado, como base para a análise dos resultados do projeto-piloto e como subsídios para o projeto Educação Continuada. Paralelamente a isso, vem sendo realizada uma avaliação da ferramenta de TI desenvolvida pelo CENIN, visando ao seu aperfeiçoamento. O estágio atual do Projeto abrange ainda a consolidação do modelo de Gestão por Competências e a definição de sua metodologia de aplicação para o restante da Câmara, após o término do projeto-piloto (Câmara dos Deputados, 2011?l, 2011?o).

A Gerente-Substituta do Projeto Gestão por Competência forneceu dados que indicavam que, em maio de 2011, mais de 85% das avaliações realizadas com o quadro funcional do CEDI e da SECIN já se encontravam concluídas e que pouco menos de um terço desses servidores já contava com seus Planos de Desenvolvimento Individual de Competências (PDI's) elaborados.

### **3.1.7 Dificuldades e Perspectivas**

O Gerente do Projeto Gestão por Competências, em entrevista, listou as principais dificuldades enfrentadas na implantação do modelo na Câmara dos Deputados, até o momento:

- Dificuldade de se sensibilizar os servidores sobre a importância do desenvolvimento contínuo;
- Certa incompreensão de alguns gestores quanto aos benefícios potenciais da Gestão Competências para as suas equipes;
- Dilatação do prazo de conclusão do projeto-piloto em decorrência da sobrecarga do Centro de Informática da Câmara dos Deputados (CENIN), encarregado do desenvolvimento da ferramenta de TI responsável por armazenar e gerenciar informações relativas ao Projeto Gestão por Competências concomitantemente a demandas de outros Projetos e Programas estratégicos da Casa. Esse fator acabou

sendo a concretização de um dos riscos apontados na Declaração de Escopo do Projeto (Câmara dos Deputados, 2011?1);

- Falta de uma cultura de avaliação na organização, o que acaba gerando nos servidores o receio de ser “mal avaliado” e a insegurança quanto à utilização dos resultados. A avaliação é geralmente vista como algo negativo, um possível subsídio para algum tipo de punição, e raramente é encarada como um instrumento positivo, que pode propiciar o desenvolvimento do avaliado;
- Número elevado de competências individuais técnicas listadas pelo Centro de Documentação e Informação (CEDI), o que tornou o processo de avaliação naquele órgão muito longo e trabalhoso;

Na visão do Gerente do Projeto, em relação às perspectivas para os próximos desdobramentos da Gestão por Competências na Câmara, um grande desafio certamente será estimular a participação dos servidores nas ações de Treinamento e Desenvolvimento resultantes do diagnóstico das lacunas de competências nos diversos órgãos da Casa, uma vez que, ao menos inicialmente, será voluntário que isso ocorra e não há definição quanto a mecanismos de recompensa para o servidor que optar por buscar o desenvolvimento de competências relevantes para a melhoria do seu desempenho. Dessa forma, há o risco de se perpetuar a tendência, já existente na Câmara, de alguns servidores, naturalmente menos acomodados e mais interessados em buscar algum tipo de capacitação, serem sempre os usualmente dispostos a participar das ações de Treinamento e Desenvolvimento, enquanto outros, que muitas vezes são os que mais precisam aprimorar seu desempenho, não costumam demonstrar interesse. O papel dos gestores, incentivando os servidores de sua equipe a se engajarem, é fundamental para reverter esse quadro.

Há também, de acordo com o Gerente entrevistado, uma grande preocupação com que o Projeto apresente resultados concretos num futuro não muito distante. Isso deverá acontecer à medida que forem sendo formatados pelo CEFOR programas de Treinamento e Desenvolvimento, a partir dos resultados do Projeto Gestão por Competências (lacunas de competências e PDI's). Uma sugestão para que tais programas sejam efetivos é o seu desenvolvimento para determinadas áreas, não somente para servidores individualmente.

Na última Reunião de Avaliação Estratégica Setorial (RAE) da Diretoria de Recursos Humanos, realizada em abril de 2011, foi decidido que será dado prosseguimento ao Projeto Gestão por Competências, conforme o escopo e o cronograma estabelecidos. O Projeto será



encerrado assim que concluído e avaliado o projeto-piloto e definido o modelo de Gestão por Competências a ser adotado e disseminado pela Câmara dos Deputados (Câmara dos Deputados, 2011?p).

### 3.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Na Câmara dos Deputados, ao se analisar os documentos relacionados à Gestão por Competências na Casa e a entrevista realizada com o Gerente do Projeto, percebe-se que o modelo em estudo nasce também num ambiente de mudanças de direcionamento estratégico organizacional, com vistas ao aprimoramento da qualidade dos serviços prestados, à transparência, à modernização da forma de se gerir pessoas e à melhoria do desempenho da instituição, em um processo iniciado no início da última década e que culmina com a implantação da Gestão Estratégica da Câmara dos Deputados, um processo de gerenciamento que procura, através dos Programas e Projetos Estratégicos prioritários, cumprir a Missão, concretizar a Visão de futuro e atingir os objetivos estratégicos da organização. Um dos projetos estratégicos em andamento é justamente o Gestão por Competências (Câmara dos Deputados, 2011?a, 2011?b).

No que se refere aos conceitos utilizados pelo modelo de Gestão por Competências da Câmara dos Deputados, pode-se afirmar que se aproximam bastante das definições encontradas no referencial teórico estudado nos primeiros capítulos deste trabalho. As competências individuais, por exemplo, são apresentadas no Glossário do Projeto Gestão por Competências como “o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que, expresso pelo desempenho profissional, agrega valor às pessoas e contribui para o alcance dos objetivos da Instituição” (Câmara dos Deputados, 2011?m), praticamente a mesma conceituação dada pela abordagem das competências que concilia a visão dos autores das escolas norte-americana e francesa, na qual se destacam alguns autores brasileiros. Essa vertente defende que não basta ao indivíduo possuir determinados conhecimentos, habilidades e atitudes, sendo preciso que tudo isso se manifeste através do desempenho (ou “entrega”) e se reverta em benefícios concretos, por meio da agregação de valor às pessoas e de contribuições à estratégia organizacional (Dutra, 2001, 2004; Fleury e Fleury, 2001, 2004; Ruas et al., 2005; Carbone et al., 2009).



Ainda em relação às competências individuais, a subdivisão proposta – em competências individuais gerais, gerenciais e técnicas –, de acordo com o papel desempenhado pelas pessoas dentro da organização, também encontra correspondência na literatura revisada no início do presente trabalho (Cockerill, 1994 apud Pires et al., 2005).

O conceito de competências organizacionais, definidas pelo mencionado Glossário como “o conjunto de conhecimentos e tecnologias que, expressos pelo desempenho organizacional, caracterizam a Câmara dos Deputados no cumprimento do seu papel institucional” (Câmara dos Deputados, 2011?m), também apresenta semelhança com o que aponta o referencial teórico, embora em menor grau se comparado à definição de competências individuais. Embora as ideias utilizadas na conceituação da Câmara dos Deputados encontrem respaldo na literatura estudada, esta vai um pouco mais além, ressaltando a inter-relação entre as competências individuais e as organizacionais, e destas com as estratégias da organização. Também é destacado por alguns autores estudados o papel das competências organizacionais como responsáveis por conferir às organizações vantagens competitivas sustentáveis. Esse ponto pode ter sido deixado de lado no Glossário do Projeto em virtude da evidente dificuldade em se estabelecer de que forma (ou se) a Câmara dos Deputados concorre no “mercado”, exercendo o seu “negócio” (Dutra, 2001; Almeida, 2007; Prahalad e Hamel, 1990).

Os objetivos e justificativas da Gestão por Competência na Câmara dos Deputados, expostos nos documentos pesquisados e citados anteriormente neste trabalho, envolvem principalmente a necessidade de se aperfeiçoar os processos vigentes relacionados à gestão de pessoas, tornando o corpo funcional capaz de corresponder às demandas da sociedade e de contribuir para a potencialização dos resultados organizacionais e para o cumprimento da Missão institucional. Para atingir esse fim, o modelo concebido para a Câmara dos Deputados busca, no contexto da Gestão Estratégica vivido pela Casa, identificar as competências organizacionais e individuais requeridas para se alcançar os seus objetivos estratégicos e se cumprir o seu papel institucional, integrando os diversos subsistemas da área de recursos humanos com o intuito suprir a lacuna de competências eventualmente detectada no decorrer da implantação do Projeto (Câmara dos Deputados, 2011?k, 2011?l). A abordagem utilizada é muito similar ao que é observado na literatura estudada, sobretudo nos trabalhos de autores como Brandão e Guimarães (2001), Dutra (2004), Ruano (2007), Ubeda e Santos (2008) e Carbone et al. (2009).

Em relação à implantação, propriamente dita, do Projeto Gestão por Competências na Câmara dos Deputados, pode-se perceber que nasceu posteriormente a um processo de

formulação da estratégia organizacional que definiu a Missão, a Visão, os Valores e os objetivos estratégicos da instituição. Essa etapa é tida como pré-requisito essencial para que seja bem-sucedida a implementação da abordagem das competências, conforme apontam por Brandão e Bahry (2005).

O passo seguinte, de acordo com a literatura sobre o tema, é o mapeamento (ou diagnóstico) de competências, que se deu no projeto-piloto da Gestão por Competências na Câmara dos Deputados de forma muito semelhante ao recomendado pela teoria estudada no primeiro capítulo do trabalho (Carbone et al., 2009; Brandão e Bahry, 2005; Brandão e Bruno-Faria, 2003; Guimarães et al., 2001; Santos, 2001). Inicialmente procedeu-se, com base em documentos como mapas estratégicos e em resultados de entrevistas, grupos focais e questionários aplicados junto aos servidores, ao diagnóstico das competências organizacionais e individuais necessárias aos objetivos estratégicos da organização. As competências individuais, conforme apontado por Carbone et al. (2009) no início deste estudo, foram descritas na Câmara dos Deputados sob a forma de referenciais de desempenho objetivamente observáveis e mensuráveis no ambiente de trabalho (Câmara dos Deputados, 2011?n).

Foram realizadas, então, avaliações com o objetivo de aferir em que grau os servidores lotados nos órgãos participantes do projeto-piloto apresentavam as competências definidas como fundamentais para a organização, exatamente como sugere a literatura (Carbone et al., 2009). Segundo Brandão e Bahry (2005), ao se comparar o que os servidores efetivamente demonstram e o que é deles requerido, é possível detectar a lacuna de competências, fundamental como subsídio para o planejamento de ações Treinamento e Desenvolvimento (visando ao desenvolvimento interno das competências necessárias), Recrutamento e Seleção (captando externamente indivíduos capazes de suprir as lacunas de competências) e Remuneração (premiando aqueles que já manifestam de maneira exemplar as competências exigidas). Nesse ponto, há certa divergência entre a teoria e a prática numa organização pública, já que o enfoque escolhido para a Câmara dos Deputados concentra-se, ao menos de início, no subsistema Treinamento e Desenvolvimento, por conta das diversas dificuldades relatadas para que sejam integrados processos de Recrutamento e Seleção ou Remuneração, por exemplo, à Gestão por Competências na referida organização.

Apesar de constar na Declaração de Escopo como justificativa para a implantação da Gestão por Competências na Câmara dos Deputados a “necessidade de modelo de gestão capaz de integrar os diversos subsistemas da área de Recursos Humanos: Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, movimentação, valorização e reconhecimento de servidores”, o mesmo documento cita como não-escopo, ou seja, como algo fora das

pretensões do Projeto, a “utilização do rol de competências para fins de Recrutamento e Seleção, Progressão Funcional, Alocação e Remuneração” (Câmara dos Deputados, 2011?). O Gerente responsável pelo Projeto afirmou, em entrevista, que o objetivo é de fato implantar um modelo completo de gestão de pessoas baseado em competências, abrangendo todos os subsistemas de recursos humanos, conforme recomendado pela literatura sobre o tema como o caminho para que sejam atingidos resultados mais efetivos. Entretanto, após estudo aprofundado da teoria da Gestão por Competências e das adaptações necessárias à sua aplicação em um órgão público, e de visitas a instituições em que a implantação do modelo já se encontrava em estágio mais avançado, optou-se por direcionar o Projeto, inicialmente, para a área de Treinamento e Desenvolvimento.

A escolha inicial da Câmara dos Deputados, apesar de distinta do que é apregoado pelos principais autores sobre a Gestão por Competências, é condizente com o enfoque em Treinamento e Desenvolvimento proposto pelo Decreto nº 5707/2006 do Poder Executivo Federal brasileiro, conforme explicitado no segundo capítulo deste trabalho. Essa abordagem restritiva demonstra a magnitude dos obstáculos a serem enfrentados para que seja bem-sucedida a integração dos subsistemas de recursos humanos nas organizações públicas brasileiras, tendo em vista as suas peculiaridades estruturais, legais e culturais. A Câmara dos Deputados não foge à regra nesse aspecto, como será mostrado a seguir.

No que se refere ao Recrutamento e Seleção baseados em competências na Câmara dos Deputados, ou seja, à captação externa de indivíduos dotados das competências necessárias à organização, as dificuldades mencionadas pelo Gerente para sua inclusão no Projeto estão relacionadas, sobretudo, às limitações enfrentadas pelos processos seletivos no serviço público brasileiro, que se restringem, em nome da proteção ao mérito, da transparência e da impessoalidade, a concursos públicos compostos de provas ou de provas e títulos, não englobando outras etapas utilizadas pelo setor privado (entrevistas, dinâmicas de grupo, entre outras). Assim, acabam avaliando unicamente os conhecimentos técnicos do candidato, não sendo capazes de mensurar as suas habilidades e atitudes.

No entanto, ainda de acordo com o Gerente do Projeto, seleções por competências já vem ocorrendo de certa forma na Câmara, em processos seletivos internos para preenchimento de funções comissionadas. Nesses casos, há provas e entrevistas que visam a verificar se os candidatos possuem as competências técnicas e comportamentais requeridas para determinada função.

Segundo Pires et al. (2005), outros órgãos públicos têm adotado o curso de formação como uma fase eliminatória suplementar em seus processos seletivos, com o objetivo de aferir

determinadas competências não avaliadas pelos concursos públicos tradicionais. Em relação à Câmara dos Deputados, contudo, a ideia da implantação dos cursos de formação com caráter eliminatório é encarada com cautela devido à possibilidade, resultante da falta de previsão legal para essa forma de seleção no contexto da organização, de processos judiciais alegando a subjetividade da avaliação das habilidades e atitudes dos candidatos. Já cursos de formação sem a possibilidade de eliminação de candidatos, apenas como instrumentos de desenvolvimento de certas habilidades e atitudes e de apresentação de certos aspectos culturais da Câmara, são avaliados pelo Gerente entrevistado como processos que podem vir a ser adotados futuramente, a exemplo do que ocorre em diversos órgãos públicos federais.

Quanto à alocação inicial de servidores, vem sendo aplicadas, segundo o mesmo Gerente, ferramentas capazes de adequar os perfis dos servidores recém-empossados às lotações, de acordo com as necessidades levantadas para cada setor. Os resultados, contudo, nem sempre são perfeitos, já que muitas vezes a exigência de lotação exclusiva de servidores ocupantes de determinados cargos em certos setores ou a carência de pessoal em outras áreas, por exemplo, acabam prevalecendo sobre a adequação dos perfis dos novos servidores às áreas de lotação.

No que concerne a mudanças posteriores de lotação, o processo torna-se mais complicado, tendo em vista que, em muitas situações, as competências dos servidores, sejam elas gerais, gerenciais ou técnicas, não costumam ser os únicos fatores levados em consideração e nem sempre as mudanças de lotação são intermediadas pela Diretoria de Recursos Humanos. Além disso, há também o fator político, que naturalmente influencia significativamente no contexto da Câmara dos Deputados, assim como ocorre em diversas organizações públicas.

Já se encontra instituído na Câmara um Banco de Talentos, que poderia auxiliar essa movimentação de servidores com base em suas competências. Porém, de acordo com o Gerente responsável pelo Projeto, tal ferramenta tem sido subutilizada. Uma razão para isso é que outros critérios não necessariamente técnicos acabam sendo prioritários na escolha de um servidor para ser alocado em determinado setor, conforme explicitado anteriormente. Outro motivo pode ser o fato de que não há a obrigação de os servidores alimentarem esse banco de dados com todas as suas informações, nem de manterem tais dados atualizados. Um problema adicional, segundo o Gerente entrevistado, é que não é possível o acesso ao Banco de Talentos por todos os setores da Câmara dos Deputados, o que dificulta consideravelmente a sua devida utilização.

No que diz respeito à lotação exclusiva de servidores ocupantes de determinados cargos em alguns órgãos da Câmara dos Deputados, fenômeno capaz de atrapalhar uma eventual realocação baseada em competências, o Gerente afirmou ser necessária uma normatização que a flexibilize sem que sejam gerados grandes prejuízos aos setores, que não podem ficar constantemente desfalcados de mão-de-obra técnica especializada a ser reposta somente por outro concurso, o que muitas vezes costuma demorar muito a acontecer.

No tocante à Progressão Funcional por competências, uma ideia levantada pelo Gerente do Projeto é estabelecer que os servidores não estariam aptos a progredir na carreira sem terem cumprido determinado número de horas de treinamento para suprimento de lacunas de competências eventualmente detectadas. Atualmente, a Progressão Funcional depende somente da Avaliação de Desempenho, um processo por meio do qual, devido à costumeira leniência dos avaliadores, a quase totalidade dos servidores é elevada ao padrão seguinte da carreira.

Foi relatado também pelo Gerente que a Avaliação de Desempenho não deveria ter como único objetivo a Progressão Funcional, mas sim servir como mecanismo contínuo de mensuração das competências e resultados efetivos demonstrados pelos servidores no seu trabalho, mesmo após estes alcançarem o topo da carreira. O que de fato ocorre é que os servidores, assim que atingem o padrão máximo, simplesmente deixam de ter seu desempenho avaliado, uma vez que não há mais como terem Progressão Funcional.

O maior obstáculo para se aplicar a Remuneração por competências, também na visão do Gerente entrevistado, está ligado a uma questão legal, uma vez que não há atualmente um dispositivo que permita uma remuneração variável. Entretanto, não é considerada impossível uma alteração desse cenário, desde que haja uma mudança na legislação. Um caminho, desde que amparado legalmente, seria vincular uma parcela da remuneração também a um determinado número de horas de treinamento, a serem realizadas dentro de certo intervalo de tempo.

No que se refere às principais dificuldades na implantação do Projeto, merece destaque a cultura da organização, a qual parece ser um grande obstáculo ao sucesso do processo. Um número considerável de servidores apresenta resistência quanto a uma mentalidade de Avaliação de Desempenho visando ao desenvolvimento contínuo e alguns gerentes, por sua vez, aparentam desconsiderar uma das competências gerenciais deles esperada (“estimular e promover o desenvolvimento das competências dos servidores, oferecendo oportunidades de aprendizagem contínua”) e acabam não contribuindo muito para que sua equipe se desenvolva. Esse fator dificultador, de ordem cultural, confirma a

preocupação expressa na Declaração de Escopo, ao mencionar os riscos identificados no Projeto (Câmara dos Deputados, 2011?l , 2011?n).

Relacionando os obstáculos enfrentados pela Câmara dos Deputados na implantação da Gestão por Competências com aqueles apontados por Santos (2008) e Amaral (2008), mencionados neste trabalho, pôde ser percebida, com base no relato do Gerente do Projeto, a ocorrência na organização de alguns dos fatores listados pelos referidos autores. O foco no subsistema Treinamento e Desenvolvimento se deve principalmente, conforme já apresentado, a restrições impostas pela legislação vigente à aplicação plena do modelo de Gestão por Competências a outros processos, tais como Avaliação de Desempenho, Remuneração, Recrutamento, Seleção e Alocação de Pessoal. O fato de ser ainda recente a publicação do Decreto nº 5707/2006, por sua vez, redundou em certos problemas de percepção dos resultados práticos e benefícios oriundos do modelo nos órgãos públicos visitados por membros do Projeto, tendo em vista serem naquele momento ainda incipientes as experiências de tais organizações na implementação da abordagem das competências.

De acordo com o mesmo Gerente, alguns servidores da Câmara realmente não dispõem de formação e qualificação plenamente adequadas ao desempenho de certas atribuições relacionadas ao Projeto Gestão por Competências, embora tenha havido iniciativas no sentido de que sejam desenvolvidas essas competências. A existência de estruturas organizacionais burocratizadas, rígidas e altamente hierarquizadas, assim como parece ocorrer em boa parcela das organizações públicas, acaba também representando um fator dificultador, já que interfere negativamente na identificação dos servidores com os propósitos do modelo.

Por outro lado, questões relacionadas a divergências conceituais sobre as competências e formas de geri-las numa organização não se interpuseram diante do processo de implementação da Gestão por Competências na Câmara dos Deputados, uma vez que foram utilizados elementos teóricos relativamente consensuais, tendo por base supervisão de renomado especialista sobre o tema. Segundo a entrevista realizada com o Gerente do Projeto, a alta gerência da Câmara também tem se mostrado suficientemente envolvida no processo de implantação do modelo e sensibilizada quanto à sua relevância, embora em alguns momentos tal grau de comprometimento não tenha atingido camadas gerenciais inferiores. Por fim, o apoio metodológico ao Projeto apresentou-se satisfatório e o sistema de TI desenvolvido internamente pela Câmara, embora necessite de certos ajustes e aperfeiçoamentos, tem atendido a contento às demandas do Projeto.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio de levantamento bibliográfico e posterior revisão da literatura publicada por alguns dos principais autores sobre o tema, esta pesquisa buscou respostas para alguns questionamentos teóricos, referentes à conceituação mais usual da Gestão por Competências, à sua relevância para as organizações, a como o modelo costuma impactar nos principais subsistemas da área de gestão de pessoas e às dificuldades para sua transposição para o setor público. Já a partir de pesquisa documental e de entrevistas e reuniões com os responsáveis pelo Projeto Gestão por Competências na Câmara dos Deputados, o presente estudo almejou apresentar os antecedentes e o contexto da implantação do projeto-piloto na referida instituição, destacando os conceitos, a metodologia utilizada e os resultados já alcançados, assim como enumerando as maiores dificuldades enfrentadas e as perspectivas vislumbradas para o futuro.

A realidade da Câmara dos Deputados, segundo pode ser notado pela análise de resultados da pesquisa documental e da entrevista com o Gerente do Projeto, não destoa da maior parte do setor público, havendo inúmeros entraves de ordem legal, estrutural e cultural para a plena implementação da abordagem das competências. Com isso, optou-se inicialmente por se tentar estabelecer uma gestão de pessoas baseada em competências com enfoque no Treinamento e Desenvolvimento, nos moldes da proposta do Decreto nº 5707/2006 do Poder Executivo Federal brasileiro e de outras instituições públicas pesquisadas. Essa perspectiva limitada, contudo, caso não seja ampliada posteriormente com vistas a se integrar à Gestão por Competências os demais subsistemas, pode comprometer a consecução de resultados mais concretos oriundos do processo, uma vez que, segundo o que recomenda a literatura estudada, esse alinhamento entre as diversas áreas-chave da gestão de pessoas é fundamental para o sucesso do modelo.

De acordo com os resultados obtidos, acredita-se que o prosseguimento e a consolidação do modelo de gestão baseado em competências na Câmara dos Deputados, através de resultados concretos dele advindos, tendem a contribuir muito positivamente para o aperfeiçoamento da política de gestão de pessoas da organização, principalmente quando

disseminado por toda a Casa e ampliado com o objetivo de promover a integração de outros subsistemas da área de recursos humanos, além do Treinamento e Desenvolvimento.

As principais dificuldades para a realização da pesquisa, além do curto prazo para se aprofundar nos desdobramentos e detalhes da implantação do Projeto e da variedade de conceitos a respeito das competências identificada na literatura, residiram na possibilidade de análise apenas parcial da Gestão por Competências na Câmara dos Deputados, tendo em vista ainda se encontrar em fase de avaliação de seu projeto-piloto. Esse fator impediu que o estudo atingisse resultados mais efetivos, especialmente no que tange à aferição de benefícios reais alcançados pelo modelo na Casa.

Assim, para futuras investigações a respeito do tema, pode ser sugerido um estudo que enfoque a disseminação da Gestão por Competências pela Câmara dos Deputados, destacando os diversos efeitos gerados nos diferentes setores da Casa, bem como a contribuição para a evolução da gestão de pessoas na organização como um todo. Outra indicação poderia estar relacionada a uma pesquisa que confrontasse as dificuldades enfrentadas pela Câmara com os obstáculos interpostos a outras instituições no processo de implementação do modelo, enfatizando as características distintivas de cada uma delas. Por fim, recomenda-se também um trabalho sobre o contexto, metodologia e resultados da adoção da Gestão por Competências em outros órgãos do Poder Legislativo brasileiro (Senado Federal, Câmara Legislativa do Distrito Federal, Assembleias Legislativas ou Câmaras de Vereadores), comparando com a realidade vivida pela Câmara dos Deputados e buscando estabelecer paralelos que permitam traçar uma estratégia para a adaptação e o sucesso dessa ferramenta nesse tipo de organização.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; OLIVEIRA, Patrícia Morilha de. Competências ou cargos: uma análise das tendências das bases para o instrumental de recursos humanos. **Cadernos de Pesquisa em Administração**, São Paulo, v. 8, n. 4, out./dez. 2001.

ALMEIDA, Marcelo Araújo de. **Percepção de gestores e técnicos sobre o processo de gestão de competências em organizações no Brasil**. 2007. 131 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Social e Trabalho) - Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

AMARAL, Roniberto Morato do. Gestão de pessoas por competências em organizações públicas. In: Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias, 2008, São Paulo, SP. **Anais XV Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias**, 2008.

ANTONELLO, Claudia Simone; PANTOJA, Maria Júlia. Aprendizagem e o Desenvolvimento de Competências. In: CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; PANTOJA, Maria Júlia; BERGUE, Sandro Trescastro (Orgs.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010. p. 51-101.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Governo que Aprende: Gestão do Conhecimento em Organizações do Executivo Federal**. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). Texto para Discussão n. 1022, junho de 2004. 108 p. Disponível em: <<http://www.inei.org.br/inovateca/estudos-e-pesquisas-em-inovacao/GC%20em%20Organizacoes%20do%20Executivo%20Federal%20-%20Fabio%20Batista.pdf>>. Acesso em: 13 abr. 2011.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3. ed. Caxias do Sul: Educs, 2010. 599 p.

BLOOM, Benjamim S. et al. **Taxonomia de objetivos educacionais: domínio cognitivo**. Porto Alegre: Globo, 1979.

BOYATZIS, Richard E. **The competent management: a model for effective performance**. New York: John Wiley, 1982

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patrícia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**. Brasília, v. 56, n. 2,

p. 179-194, abr./jun. 2005.

\_\_\_\_\_; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 8, n. 3, p. 32-49, 2007.

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

\_\_\_\_\_; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competência e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001.

BRASIL. Decreto n.º 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, n. 40, 24 fev. 2006. Seção 1, p. 3-4.

BRASIL. Câmara dos Deputados. Portaria n.º 79, de 22 de junho de 2007. Constitui Projetos Estratégicos da Área de Recursos Humanos. **Boletim Administrativo**, Brasília, DF, de 26 jun. 2007, p. 2071.

BRASIL. Decreto n.º 7.133, de 19 de março de 2010. Regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho de que tratam as Leis nos 9.657, de 3 de junho de 1998, 10.484, de 3 de julho de 2002, 10.550, de 13 de novembro de 2002, 10.551, de 13 de novembro de 2002, 10.682, de 28 de maio de 2003, 10.768, de 19 de novembro de 2003, 10.871, de 20 de maio de 2004, 10.883, de 16 de junho de 2004, 11.046, de 27 de dezembro de 2004, 11.090, de 7 de janeiro de 2005, 11.095, de 13 de janeiro de 2005, 11.156, de 29 de julho de 2005, 11.171, de 2 de setembro de 2005, 11.233, de 22 de dezembro de 2005, 11.344, de 8 de setembro de 2006, 11.355, de 19 de outubro de 2006, 11.356, de 19 de outubro de 2006, 11.357, de 19 de outubro de 2006, 11.784, de 22 de setembro de 2008, 11.890, de 24 de dezembro de 2008, e 11.907, de 2 de fevereiro de 2009. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, n. 54, 22 mar. 2010. Seção 1, p. 1-5.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. **Política de Pessoal**. Disponível em: <[www.camara.gov.br/servidor/gestaoestrategica/setoriais/drh/material-complementar/polpessoal](http://www.camara.gov.br/servidor/gestaoestrategica/setoriais/drh/material-complementar/polpessoal)>. Acesso em 21 mai. 2011.

\_\_\_\_\_. **Histórico e evolução da estratégia de RH.** Disponível em: <[www.camara.gov.br/servidor/gestaoestrategica/setoriais/drh/material-complementar/historico-e-evolucao-da-estrategia-de-rh](http://www.camara.gov.br/servidor/gestaoestrategica/setoriais/drh/material-complementar/historico-e-evolucao-da-estrategia-de-rh)>. Acesso em 20 mai. 2011.

\_\_\_\_\_. **Mapa Estratégico Corporativo.** Disponível em: <[www.camara.gov.br/servidor/gestaoestrategica/corporativo/mapa-estrategico-corporativo.html](http://www.camara.gov.br/servidor/gestaoestrategica/corporativo/mapa-estrategico-corporativo.html)>. Acesso em 17 mai. 2011.

\_\_\_\_\_. **Mapa Estratégico da Área de Recursos Humanos.** Disponível em: <[www.camara.gov.br/servidor/gestaoestrategica/setoriais/drh/mapa-estrategico-da-area-de-recursos-humanos](http://www.camara.gov.br/servidor/gestaoestrategica/setoriais/drh/mapa-estrategico-da-area-de-recursos-humanos)>. Acesso em 17 mai. 2011.

\_\_\_\_\_. **Objetivos Estratégicos de Recursos Humanos.** Disponível em: <[www.camara.gov.br/servidor/gestaoestrategica/setoriais/drh/objetivos-estrategicos-de-recursos-humanos](http://www.camara.gov.br/servidor/gestaoestrategica/setoriais/drh/objetivos-estrategicos-de-recursos-humanos)>. Acesso em 20 mai. 2011.

\_\_\_\_\_. **Programas e Projetos Corporativos.** Disponível em: <[www.camara.gov.br/servidor/gestaoestrategica/corporativos](http://www.camara.gov.br/servidor/gestaoestrategica/corporativos)>. Acesso em 17 mai. 2011.

\_\_\_\_\_. **Diretoria de Recursos Humanos - DRH.** Disponível em: <[www.camara.gov.br/servidor/gestaoestrategica/setoriais/drh](http://www.camara.gov.br/servidor/gestaoestrategica/setoriais/drh)>. Acesso em 21 mai. 2011.

\_\_\_\_\_. **Diretoria de Recursos Humanos - Atribuições.** Disponível em: <[www.camara.gov.br/a-camara/estruturaadm/diretoria-de-recursos-humanos](http://www.camara.gov.br/a-camara/estruturaadm/diretoria-de-recursos-humanos)>. Acesso em 21 mai. 2011.

\_\_\_\_\_. **Missão, Visão e Valores.** Disponível em: <[www.camara.gov.br/servidor/gestaoestrategica/missao-visao-valores](http://www.camara.gov.br/servidor/gestaoestrategica/missao-visao-valores)>. Acesso em 21 mai. 2011.

\_\_\_\_\_. **Plano Estratégico Corporativo.** Disponível em: <[www.camara.gov.br/servidor/gestaoestrategica/corporativo](http://www.camara.gov.br/servidor/gestaoestrategica/corporativo)>. Acesso em 22 mai. 2011.

\_\_\_\_\_. **Termo de Abertura – Gestão por Competências.** Disponível em: <[www.camara.gov.br/servidor/gestaoestrategica/setoriais/drh/projetos-estrategicos/projeto-de-gestao-por-competencias](http://www.camara.gov.br/servidor/gestaoestrategica/setoriais/drh/projetos-estrategicos/projeto-de-gestao-por-competencias)>. Acesso em 17 mai. 2011.

\_\_\_\_\_. **Declaração de Escopo do Projeto Gestão por Competências.** Disponível em: <[www.camara.gov.br/servidor/gestaoestrategica/corporativos/declaracoes-de-escopo](http://www.camara.gov.br/servidor/gestaoestrategica/corporativos/declaracoes-de-escopo)>. Acesso em 17 mai. 2011.

\_\_\_\_\_. **Glossário do Projeto Gestão por Competências.** Disponível em:  
<[www.camara.gov.br/servidor/gestaoestrategica/setoriais/drh/projetos-estrategicos/projeto-de-gestao-por-competencias](http://www.camara.gov.br/servidor/gestaoestrategica/setoriais/drh/projetos-estrategicos/projeto-de-gestao-por-competencias)>. Acesso em 17 mai. 2011.

\_\_\_\_\_. **Folder do Projeto Gestão por Competências.** Disponível em:  
<[www.camara.gov.br/servidor/gestaoestrategica/setoriais/drh/projetos-estrategicos/projeto-de-gestao-por-competencias](http://www.camara.gov.br/servidor/gestaoestrategica/setoriais/drh/projetos-estrategicos/projeto-de-gestao-por-competencias)>. Acesso em 20 mai. 2011.

\_\_\_\_\_. **Etapas do Projeto Gestão por Competências.** Disponível em:  
<[www.camara.gov.br/servidor/gestaoestrategica/setoriais/drh/projetos-estrategicos/projeto-de-gestao-por-competencias](http://www.camara.gov.br/servidor/gestaoestrategica/setoriais/drh/projetos-estrategicos/projeto-de-gestao-por-competencias)>. Acesso em 17 mai. 2011.

\_\_\_\_\_. **Reuniões Setoriais (RAEs).** Disponível em:  
<[www.camara.gov.br/servidor/gestaoestrategica/setoriais/drh/reunioes-setoriais-raes](http://www.camara.gov.br/servidor/gestaoestrategica/setoriais/drh/reunioes-setoriais-raes)>.  
Acesso em 27 mai. 2011.

CARBONE, Pedro Paulo et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento.** 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009. 176 p.

CARVALHO, Ieda Maria Vecchioni; PASSOS, Antônio Eugênio Valverde Mariani; SARAIVA, Suzana Barros Corrêa. **Recrutamento e seleção por competências.** 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2008. 128 p.

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

\_\_\_\_\_. L'alchimie de la compétence. **Revue Française de Gestion**,. Paris, n.127, p. 84-102, Janvier-Février, 2000.

DUTRA, Joel Souza. Gestão de pessoas com base em competências. In: \_\_\_\_\_ (Org.) **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas.** 8. ed. São Paulo: Gente, 2001. 130 p.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2002. 216 p.

\_\_\_\_\_. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 206 p.

\_\_\_\_\_; HIPOLITO, José Antonio Monteiro; SILVA, Cassiano Machado.. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 4, n. 1, p. 161-176, jan./abr. 2000.

FISCHER, André Luiz et al. Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas. In: DUTRA, Joel Souza; FLEURY, Maria Tereza Leme; RUAS, Roberto (Orgs.). **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008. p. 31-50.

FLEURY, Maria Tereza Leme. A gestão de competência e a estratégia organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme. (Coord.). **As pessoas na organização**. 5. ed. São Paulo: Gente, 2002. p. 51-61

\_\_\_\_\_; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, Edição Especial 2001, p. 183-196, 2001.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 1, p. 44-57, jan./mar. 2004.

FREITAS, Isa Aparecida. **Trilhas de desenvolvimento profissional: da teoria à prática**. In: ENANPAD, 26, Anais. Salvador: ANPAD, 2002.

\_\_\_\_\_.; BRANDÃO, Hugo Pena. Trilhas de aprendizagem como estratégia para desenvolvimento de competências. 29º Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, **Anais...** Brasília: ENANPAD, 2005.

GAGNÉ, Robert Mills et al. **Principles of instructional design**. Orlando: Holt, Rinehart and Winston, 1988.

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

\_\_\_\_\_ et al. Forecasting core competencies in an R&D environment. **R&D Management Review**, Manchester, UK, v. 31, n.3, p. 249-255, 2001.

ISAMBERT-JAMATI, Viviane. O apelo à noção de competência na revista: *l'orientation scolaire et professionnelle* — da sua criação aos dias de hoje. In: TANGUY, Lucie; ROPÉ,

Françoise. **Saberes e Competências: o uso de tais noções na escola e na empresa**, São Paulo: Editora Papirus, 1997.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003. 278 p.

MARCONI, Nelson. Políticas Integradas de Recursos Humanos para o Setor Público. In: LEVY, Evelyn e DRAGO, Pedro Anibal (Orgs.). **Administração Pública no Brasil Contemporâneo**. São Paulo: FUNDAP, 2005.

MCCLELLAND, David C. Testing for competence rather than intelligence. **American Psychologist**, v. 28, n. 1, p. 1-14, 1973.

NISEMBAUM, Hugo. **A competência essencial**. São Paulo: Ed. Gente, 2000. 118p.

OCDE. **Avaliação da gestão de recursos humanos no governo – relatório da OCDE: Brasil 2010**. Disponível em: <[http://www.anesp.org.br/userfiles/file/estudos/Estudo\\_ocde\\_gestao\\_rh\\_governo.pdf](http://www.anesp.org.br/userfiles/file/estudos/Estudo_ocde_gestao_rh_governo.pdf)>. Acesso em: 10 set. 2010.

PARRY, Scott B. The Quest for Competencies. **Training Magazine**, v. 33 n. 7, p. 48-56, July 1996.

PIRES, Alexandre Kalil et al. **Gestão por competências em organizações de governo**. Mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2005. 99 p.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The core competence of the corporation**. Harvard Business Review, p. 3- 15, May/June, 1990.

\_\_\_\_\_. **Competindo pelo future: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 373 p.

RUANO, Alessandra Martinewski. **Gestão por competências: uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007. 81 p.

RUAS, Roberto et al. O conceito de competência de A à Z – análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, 29, 2005, Brasília, DF. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.

SANTOS, Aleksandra Pereira dos. Gestão por competências e avaliação de desempenho: da diversidade de teorias e instrumentos ao desafio de construir modelos adequados a administração pública. **XIII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**. Buenos Aires, 4-7 nov. 2008.

SANTOS, Armando Cuesta. O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 36, n. 2, p. 25-32, abr./jun. 2001.

SCHIKMANN, Rosane. Gestão Estratégica de Pessoas: bases para a concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público. In: CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; PANTOJA, Maria Júlia; BERGUE, Sandro Trescastro (Orgs.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010. p. 11-28.

SPENCER, Lyle M.; SPENCER, Signe M. **Competence at work: models for superior performance**. USA.: WILEY, 1993.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1970.

UBEDA, Cristina Lourenço; SANTOS, Fernando César Almada. Os principais desafios da gestão de competências humanas em um instituto público de pesquisa. **Gest. Prod.** São Carlos, v. 15, n. 1, p. 189-199, jan./abr. 2008.

ZARIFIAN, Phillippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001. 200 p.

\_\_\_\_\_. **O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. São Paulo: Senac, 2003. 192 p.

## ANEXO A – Termo de Abertura do Projeto Gestão por Competências



Diretoria de Recursos Humanos

### TERMO DE ABERTURA

#### GESTÃO POR COMPETÊNCIA

##### 1. Objetivos

Estruturar e implantar modelo de gestão de pessoas com enfoque em competências, com identificação dos conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos para os espaços ocupacionais necessários ao funcionamento da Câmara; avaliar as lacunas entre a situação desejada e a existente, bem como delinear trilhas de carreira com opções de desenvolvimento das respectivas competências.

##### 2. Requisitos do Produto

Modelo de gestão por competências justo, flexível e adaptado à realidade da Câmara dos Deputados, capaz de estimular o desenvolvimento dos servidores e propiciar o alinhamento dos processos de gestão de pessoas – recrutamento e seleção, movimentação, desenvolvimento, valorização e reconhecimento – às estratégias organizacionais.

##### 3. Justificativa do Projeto

A Câmara dos Deputados passa por uma série de mudanças político-administrativas visando à transparência de suas atividades e à excelência no atendimento ao cidadão. Nesse contexto, configura-se a necessidade de um corpo funcional cada vez mais preparado, capaz de responder às demandas do ambiente e contribuir efetivamente para o cumprimento da missão institucional.

A Área de Recursos Humanos, na elaboração do Mapa Estratégico durante o ano de 2006, elegeu treze projetos prioritários que visam ao alcance dos objetivos estratégicos. Dentre esses, encontra-se o projeto Gestão por Competências, indicando a necessidade de aprimoramento dos atuais processos de gestão de pessoas, com a adoção de modelo mais dinâmico e atualizado, que contribua efetivamente para desenvolver o capital humano existente na Casa e potencializar os resultados organizacionais.



#### 4. Gerência

Nome	Função	Ponto	Ramal
Fernando Jaime Bastos	Gerente	5159	67450
Taciana Nassif	Substituto	4328	67465

#### Nível de Autoridade da Gerência

- indicação da equipe responsável pelo projeto;
- convocação de colaboradores eventuais;
- agendamento de contatos, visitas internas e externas;
- agendamento de reuniões com quaisquer interessados identificados;
- coordenação dos trabalhos da equipe, incluindo convocação de reuniões e negociação de horários de trabalho;
- solicitação de workshops, palestras e grupos focais para discussão do tema;
- solicitação de outros produtos ou serviços necessários à execução do projeto.

#### 5. Interessados

Interessado	Categoria	Nível de Influência
Sociedade	PA	
Mesa Diretora	F	PD
Primeira Secretaria	F	PD
DiretoriaGeral/Atec	F	PD, AD
Diretoria de Recursos Humanos	F, PA	PD
Cefor	F	PO
Unidades organizacionais	F, PA	PO
Corpo Gerencial	F, PA	PO
Servidores	F, PA	PO

Onde: F = Fornecedor; PA = Público Alvo; PD = Poder Decisório; PO = Poder de Opinião; AD = Autorizador de Despesa

#### 6. Cronograma de Marcos

Etapa	Início	Fim
6.1 – Visitas técnicas a órgãos públicos e/ou empresas com experiência na utilização do modelo de Gestão de Pessoas por Competências	Dez/2006	Mar/2007

6.2 – Estudo de cenários	Mar/2007	Abr/2007
6.3 Apresentação de cenários ao Patrocinador e definição da metodologia a ser adotada em projeto-piloto	Abr/2007	Abr/2007
6.4 – Formação da equipe de trabalho	Abr/2007	Abr/2007
6.5 – Desenvolvimento do projetopiloto	Mai/2007	Ago/2007
6.6 – Execução do projetopiloto	Ago/2007	Out/2007
6.7 – Avaliação de resultados	Nov/2007	Dez/2007
6.8 – Aquisição/desenvolvimento de solução de TI	Dez/2007	Mar/2008
6.9 – Sensibilização do corpo gerencial da Casa	Mar/2008	Abr/2008
6.10 – Execução do Projeto, de acordo com o modelo definido, testado e aprovado.	Mar/2008	Jul/2008

## 7. Riscos

Risco	Impacto	Probabilidade
Elementos da cultura organizacional (ex: resistência à mudança)	Alto	Alta
Ausência de apoio da Mesa Diretora	Alto	Média
Descontinuidade administrativa	Alto	Média
Nãoautorização de despesas essenciais	Alto	Pequena

## 8. Projetos Afins

Projeto	Grau de Afinidade
Capacitação em Habilidades de Relacionamento	Médio
Capacitação em Visão Sistêmica	Médio
Comunicação da Estratégia	Alto
Educação Continuada	Alto
Interação Institucional	Médio
Inventário de Necessidades	Alto
Programa de automação e integração da gestão de RH	Alto
Segurança da informação da área de RH	Alto
Sistematização dos processos da área de RH	Alto

## 9. Previsão de Custos

Item	Custo Estimado

**10. Autorização**

Autorizo o prosseguimento do projeto proposto neste Termo de Abertura, condicionando a novo processo de avaliação e aprovação as etapas posteriores (Declaração de Escopo, Estrutura Analítica do Projeto, Análise de Custos, Análise de Riscos e outras cabíveis).

Brasília, 29 de maio de 2007.


---

Fábio Rodrigues Pereira

Diretor de Recursos Humanos

Patrocinador

## ANEXO B – Declaração de Escopo do Projeto Gestão por Competências

 CÂMARA DOS DEPUTADOS	DECLARAÇÃO DE ESCOPO DO PROJETO	17/08/10
GESTÃO POR COMPETÊNCIAS		VERSÃO 1.0
Gerente: Fernando Jaime Bastos		
Patrocinador: Fábio Rodrigues Pereira		

### 1. Escopo do Projeto

Concepção de modelo de gestão de pessoas por competências adaptado à cultura e às necessidades da Câmara; identificação das competências organizacionais, individuais gerais e individuais gerenciais necessárias ao cumprimento da missão institucional; identificação das competências individuais técnicas do Centro de Documentação e Informação (projeto piloto); mapeamento de lacunas de desenvolvimento de competências individuais gerais, gerenciais e técnicas dos servidores do Cedi; elaboração, pelos servidores do Cedi, dos Planos de Desenvolvimento Individual de Competências (PDI).

### 2. Justificativa do Projeto

A implantação da Gestão por Competências na Câmara justifica-se em razão de:

- Necessidade de um modelo integrador de gestão de pessoas capaz de dar suporte à Gestão Estratégica na Casa;
- Identificação das competências organizacionais que caracterizam a Câmara dos Deputados e contribuem para o cumprimento de seu papel institucional.
- Identificação, captação e desenvolvimento das competências individuais, próprias dos servidores que compõem o quadro funcional da Câmara, necessárias ao cumprimento da missão institucional;
- Necessidade de modelo de gestão capaz de integrar os diversos subsistemas da área de Recursos

Humanos: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, movimentação, valorização e reconhecimento de servidores.

### 3. Objetivo do Projeto

Desenvolver modelo de gestão de pessoas baseado em competências, com a identificação e desenvolvimento dos conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao alcance dos objetivos estratégicos da Instituição.

#### 4. Objetivos Estratégicos aos quais o Projeto se vincula

Nome do objetivo	Área	Perspectiva no mapa
a) Garantir as competências requeridas ao cumprimento da missão da Câmara	Mapa Corporativo da Câmara dos Deputados Mapa Estratégico da Área de RH	Pessoas e Tecnologia Papéis Institucionais
b) Promover a valorização e o reconhecimento dos servidores	Mapa Corporativo da Câmara dos Deputados Mapa Estratégico da Área de RH	Pessoas e Tecnologia Papéis Institucionais
c) Modernizar a gestão de processos de trabalho	Mapa Corporativo da Câmara dos Deputados	Processos Internos
d) Aprimorar continuamente os instrumentos de gestão estratégica	Mapa Corporativo da Câmara dos Deputados	Processos Internos
e) Aprimorar a gestão e a disseminação da informação e do conhecimento	Mapa Corporativo da Câmara dos Deputados	Processos Internos
f) Contribuir para o fortalecimento institucional do Poder Legislativo	Mapa Corporativo da Câmara dos Deputados	Papéis Institucionais
g) Desenvolver cultura de comprometimento com os resultados estratégicos	Mapa Estratégico da Área de RH	Pessoas e Tecnologia
h) Desenvolver cultura de educação continuada	Mapa Estratégico da Área de RH	Processos Internos
i) Garantir a adequada seleção e a alocação de pessoas	Mapa Estratégico da Área de RH	Processos Internos

#### 5. Produtos gerados pelo Projeto

Nome do Produto	Descrição (Requisitos)	Prazo Estimado	Estimado Custo
a) Modelo de gestão de pessoas baseado em competências, adaptado às necessidades e cultura da Casa.	<i>Workshop</i> conduzido por consultor externo para nivelamento conceitual e concepção do modelo GPC da Câmara: – Definição de conceitos e tipologia de competências, aplicações do modelo e metodologia de implementação.	Dez/2007	R\$ 8.000,00
b) Rol de competências organizacionais, e de competências individuais (gerais e gerenciais)	Descrições de competências organizacionais (atributos da Câmara dos Deputados) e de competências individuais (atributos dos servidores), estas subdivididas em gerais (requeridas de todos os servidores) e gerenciais (requeridas dos servidores que exercem função gerencial): – Análise documental para levantamento preliminar de competências; – <i>Workshop</i> com gerentes de nível estratégico para aprimoramento do rol de competências (validação de	Jun/2008	R\$ 20.400,00

	conteúdo); – Elaboração de instrumento de pesquisa para validação estatística do rol de competências; – Realização de pesquisa eletrônica para validação estatística do rol de competências; – Consolidação dos resultados da pesquisa e homologação do rol de competências; – Classificação das competências individuais técnicas em grupos temáticos (processos de trabalho).		
--	---	--	--

c) Rol de Competências Técnicas do Cedi (projeto piloto)	Descrições de competências individuais técnicas do Cedi (requeridas de acordo com a área de atuação dos servidores): – Seminário com todos os servidores do Cedi para nivelamento conceitual e sensibilização para a etapa de identificação de competências individuais técnicas; – Análise documental para levantamento preliminar do rol de competências individuais técnicas; – Entrevistas e grupos focais para aprimoramento das descrições de competências individuais técnicas; – Pesquisa eletrônica para validação das competências individuais técnicas; – Consolidação dos resultados da pesquisa e homologação do rol de competências individuais técnicas.	Mar/ 2009	R\$ 21.600,00
d) Sistema de informática para armazenamento e gerenciamento de informações.	Ferramenta de TI capaz de armazenar e gerenciar informações relativas à identificação, ao mapeamento de lacunas e às ações de desenvolvimento de competências. – Realização de reuniões entre as equipes dos projetos GPC e Educação Continuada, gerente de portfólio e equipe de desenvolvimento do Cenin para definição de requisitos do sistema; – Realização de reuniões com o patrocinador (DRH), diretor do Cefor e diretor do Cedi para apresentação do sistema. – Realização de testes para homologação do sistema com a participação de servidores da DRH, Coreh, Cefor, Cedi e Secin.	Ago/ 2010	

e) Avaliação do grau de domínio de competências (projeto piloto)	Avaliação do grau de domínio de competências, a fim de identificar eventuais lacunas a serem objeto de ações de capacitação e desenvolvimento: – Campanha de sensibilização para a etapa de avaliação de competências; – Elaboração de conteúdo e material didático para o curso de capacitação; – Curso de capacitação para avaliadores e avaliados, com conteúdo sobre o modelo GPC e utilização da ferramenta de TI; – Processo de avaliação do grau de domínio de competências.	Ago/ 2010	
f) Planos Individuais de Desenvolvimento (projeto piloto)	Elaboração de Planos Individuais de Desenvolvimento de Competências.	Set/ 2010	
g) Consolidação de resultados do projeto piloto.	Avaliação dos resultados do projeto piloto e apresentação aos Comitês Corporativo e Setoriais envolvidos.	Out/ 2010	
h) Consolidação do modelo Câmara de GPC	Consolidação do modelo GPC e definição de metodologia de aplicação em toda a Câmara.	Nov/ 2010	

## 6. Não escopo

Elaboração de menu de desenvolvimento de competências – rol de opções de aprendizagem para o desenvolvimento de competências (obs: escopo do Projeto de Educação Continuada).

Utilização do rol de competências para fins de recrutamento e seleção, progressão funcional, alocação e remuneração.

## 7. Premissas

– Apoio do Comitê de Gestão Estratégica e do Patrocinador; – Envolvimento do corpo gerencial da Casa, em seus diferentes níveis: estratégico, tático e operacional; – Suporte de ferramenta de tecnologia da informação; – Elaboração dos menus de desenvolvimento pela equipe do Projeto de Educação Continuada.

## 8. Restrições

Impossibilidade de dedicação exclusiva por parte do gerente de projeto.

## 9. Riscos identificados no Projeto

Risco	Ação associada ao risco	Responsável pela ação
Dedicação parcial dos gerentes de projeto.	Buscar compromisso dos gerentes e dos patrocinadores a fim de estabelecer diretrizes para dedicação ao projeto.	Patrocinador
Dedicação parcial dos membros da equipe do projeto.	Buscar compromisso dos gerentes funcionais a fim de estabelecer diretrizes para dedicação ao projeto.	Gerente do projeto
Atraso no desenvolvimento de ferramenta de tecnologia da informação (suporte tecnológico ao projeto)	Buscar compromisso dos gerentes e servidores do Cenin envolvidos no desenvolvimento da ferramenta.	Patrocinador
Aspectos relacionados a cultura organizacional, resistência à mudança, não envolvimento de gerentes funcionais e servidores	Elaborar e implementar Plano de Comunicação Realizar campanha de sensibilização dos agentes para o novo modelo proposto Realizar capacitação dos agentes no uso do instrumento de avaliação de competências e de elaboração dos planos individuais de desenvolvimento de competências.	Equipe DRH responsável pela comunicação da estratégia Equipe do projeto
Descontinuidade administrativa	Apresentar justificativa e documentação detalhada do projeto, contendo cronograma, etapas cumpridas, recursos investidos e potenciais benefícios.	Gerente de projeto



### 10. Equipe de planejamento do Projeto

Nome		Ponto	Lotação	Período de Colaboração (I) Integral (P) Parcial (PA) Por Atividade
1.	Fernando Jaime Bastos	5159	COREH	P
2.	Taciana Nassif	4328	DRH	P
3.	Carla Simão Chaves	6342	COREH	P
4.	Gilvan Figueiredo e Silva	6763	COREH	P
5.	Eurípedes Francisco Amuy	4473	COREH	P
6.	Viviane Sisse Oliveira de Deus	6791	COREH	P
7.	Rosângela Lopes de Sousa	7057	COREH	P
8	Fabiano Peruzzo Schwartz	6384	DRH	P
9	Luciano Luís Dias	6414	CENIN	PA
10	Jeferson Fonseca de Mello Junior	7006	CENIN	PA

### 11. Autorizações

<p><b>Escritório de Gestão</b> Este documento está de acordo com a metodologia. Encaminhe-se ao patrocinador. APROGE, em ____/____/2010.</p> <p>_____</p> <p>Chefe</p>	<p><b>Patrocinador</b> Aprovo a Declaração do Escopo do Projeto. Brasília, em ____/____/2010.</p> <p>_____</p> <p>Diretor de Recursos Humanos</p>
--	---

## **ANEXO C – Guia da Entrevista com o Gerente do Projeto Gestão por Competências, realizada em 19 de abril de 2011**

- Quando e em que contexto surgiu a ideia de buscar a implantação da Gestão por Competências na Câmara dos Deputados?
- Quais eram/são os principais objetivos do Projeto?
- Que etapas já foram cumpridas?
- Quais foram os principais obstáculos enfrentados até o momento?
- Houve uma mudança de rumo no decorrer da implantação do Projeto?
- Por que o CEDI foi escolhido para o projeto-piloto?
- Como se procedeu ao mapeamento de competências na Câmara? Quais as principais etapas desse mapeamento?
- Quais as razões para a Gestão por Competências voltada para o Treinamento e Desenvolvimento em detrimento de outros subsistemas da Gestão de Pessoas?
- Quais serão os próximos passos a serem dados? A recente mudança de direção na Câmara dos Deputados (em especial da Diretoria Geral e da Diretoria de Recursos Humanos, cujo diretor era o patrocinador) tende a interferir (negativa ou positivamente) no andamento do Projeto?