

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**GABRIELA SOARES CARDOSO**

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:** um estudo  
de caso na Procuradoria da República do Maranhão.

São Luís  
2016

**GABRIELA SOARES CARDOSO**

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:** um estudo  
de caso na Procuradoria da República do Maranhão.

Monografia apresentada ao Curso de  
Administração da Universidade  
Estadual do Maranhão como requisito  
para obtenção do título de bacharel em  
Administração.

Orientador: Prof. Celso Machado dos  
Santos Júnior

São Luís  
2016

Cardoso, Gabriela Soares

Gestão por competências na administração pública: um estudo de caso na Procuradoria da República do Maranhão / Gabriela Soares Cardoso.– São Luís, 2016.

.....f

Monografia (Graduação) – Curso de Administração, Universidade Estadual do Maranhão, 2016.

Orientador: Prof. Celso Machado dos Santos Júnior.

1. Gestão por competências. 2. Administração Pública. 3. Procuradoria da República do Maranhão 4. Eficácia 5. Lacuna. I. Título

CDU: 658-051

**GABRIELA SOARES CARDOSO**

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:** um estudo de caso na Procuradoria da República do Maranhão.

Monografia apresentada ao curso de Graduação em Administração da Universidade Estadual do Maranhão, em cumprimento das exigências para obtenção do título de bacharel em Administração.

Aprovado em \_\_\_\_/\_\_\_\_/2016.

Banca examinadora:

---

**Prof. Celso Machado dos Santos Júnior**  
(Orientador)

---

**Examinador 1**

---

**Examinador 2**

A Deus, minha rocha e meu escudo.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, meu melhor amigo e meu sustento. Por sua misericórdia, seu amor que constrange, sua fidelidade em todo e qualquer momento e a esperança de um novo amanhecer.

A meus pais pelo zelo e esforço durante toda a minha vida escolar e acadêmica.

A minha irmã, Jeannine, por ser minha melhor e maior inspiração.

A Klayton Carlos Guterres Castro, sem você essa monografia não seria a mesma. Obrigada pelas palavras encorajadoras, pelo ombro amigo nos momentos difíceis, por tornar esse três meses de trabalho árduo mais leve, pelos momentos de cumplicidade, pelos fins de semana, tarde, noite, madrugadas e feriados em que permaneceu ao meu lado “monografando”. Você é uma pessoa única.

As minhas amadas amigas, Joanna Vianna, Sara Raquel Lopes, Tássia Rabelo e Thayse Araújo, por compartilharem comigo os momentos bons e ruins, muitas vezes o “vai dar tudo certo” dito por vocês me acalmou dando a força necessária para seguir em frente com esse trabalho.

A todos da Procuradoria da República do Maranhão, em especial a Greyce Helal, Sebastião Remi, Francisco das Chagas, Ana Beatriz Calvacante Reis, Flávio Roberto e Leonardo Silveira.

A meus colegas do curso de Administração noturno 2011.1.

“Sempre faça tudo com muito amor e com muita fé em Deus, que um dia você chega lá. De alguma maneira você chega lá.”

(Ayrton Senna)

## RESUMO

A gestão por competências no serviço público é uma resposta às novas exigências da Administração Pública brasileira na **tentativa de migrar seu modelo burocrático para um modelo de gestão que adota valores relacionados à produtividade, competitividade e eficiência.** A pesquisa trata acerca da implantação do Programa de Gestão por Competências em uma unidade do Ministério Público Federal (MPF), a Procuradoria da República do Maranhão (PR/MA). O propósito desta pesquisa é identificar quais lacunas necessitam ser desenvolvidas para o êxito do referido programa e consequente eficácia da PR/MA. Trata-se de uma pesquisa exploratória, descritiva e bibliográfica, sendo realizada através do estudo de caso, com abordagem qualitativa e quantitativa, cujo universo e amostra de pesquisa foram os níveis estratégico, tático e operacional. Os resultados da pesquisa mostraram que para a efetividade do modelo de gestão por competências, o MPF precisa desenvolver, principalmente, o nível operacional, pois este apresentou o maior número de lacunas. A pesquisa mostrou-se relevante, pois poderá funcionar como ferramenta na aplicação de ações de desenvolvimento formais e não formais aos servidores.

Palavras-chave: Gestão por competências. Administração Pública. Procuradoria da República do Maranhão. Eficácia. Lacunas.

## **ABSTRACT**

The management skills in public service is a response to the new demands of the Brazilian public administration in an attempt to migrate your bureaucratic model to a management model that adopts values related to productivity, competitiveness and efficiency. The research comes on the implementation of the program of management skills in a unit of the Federal Prosecutor, the Prosecutor's Office of the Republic of Maranhão. The purpose of this research is to identify what gaps need to be developed for the success of this program and consequent effectiveness of Prosecutor's Office of the Republic of Maranhão. This is an exploratory, descriptive and bibliographical research, being held through case study, with qualitative and quantitative approach, whose universe and sample of research were the strategic, tactical and operational levels. The survey results showed that for the effectiveness of the model of management skills, the Federal Prosecutor's Office needs to develop, mainly, the operational level, because it presented the largest number of gaps. The research proved to be relevant, it may work as a tool in the implementation of formal and non-formal development to the servers.

**Keywords:** Management skills. Public administration. Prosecutor's Office of the Republic of Maranhão. Effectiveness. Gaps.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Competências .....	28
Figura 2 – Etapas da implantação da Gestão por Competências .....	34
Figura 3 – Procuradoria da República do Maranhão.....	50
Figura 4 – Mapa estratégico do MPF .....	53
Figura 5 – Organograma .....	54
Figura 6 – Logotipo do Programa Gestão de Pessoas por Competências.....	56
Figura 7 – Dicionário de Competências .....	58
Figura 8 – Tela de entrada do Sistema de Avaliação Gerencial .....	59
Figura 9 – Tela de questionários disponíveis para o preenchimento .....	59
Figura 10 – Tela inicial de preenchimento de questionário .....	60
Figura 11 – Infográfico da metodologia 360°.....	61

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Sexo: Nível estratégico .....	65
Gráfico 2 – Sexo: Nível tático .....	66
Gráfico 3 – Sexo: Nível operacional .....	66
Gráfico 4 – Idade: Nível estratégico.....	67
Gráfico 5 – Idade: Nível tático .....	68
Gráfico 6 – Idade: Nível operacional.....	68
Gráfico 7 – Tempo de serviço na PR/MA: Nível estratégico.....	69
Gráfico 8 – Tempo de serviço na PR/MA: Nível tático.....	69
Gráfico 9 – Tempo de serviço na PR/MA: Nível operacional.....	70
Gráfico 10 – Escolaridade: Nível tático.....	70
Gráfico 11 – Escolaridade: Nível operacional.....	71
Gráfico 12 – Cargo Efetivo: Nível tático.....	72
Gráfico 13 – Cargo Efetivo: Nível operacional.....	72
Gráfico 14 – Percentual de avaliação da PR/MA: Nível Estratégico.....	73
Gráfico 15 – Percentual de avaliação da PR/MA: Nível Tático.....	74
Gráfico 16 – Percentual de avaliação da PR/MA: Nível Operacional .....	76

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Modelo de avaliação por Competência: Nível estratégico.....	62
Tabela 2 – Modelo de avaliação por Competência: Nível tático .....	63
Tabela 3 – Modelo de avaliação por Competência: Nível operacional.....	64
Tabela 4 – Principais lacunas a serem desenvolvidas: Nível tático .....	75
Tabela 5 – Principais lacunas a serem desenvolvidas: Nível operacional .....	77

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>2</b>	<b>ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....</b>	<b>16</b>
<b>2.1</b>	<b>Conceito .....</b>	<b>16</b>
<b>2.2</b>	<b>As fases de evolução .....</b>	<b>16</b>
2.2.1	Administração Patrimonialista .....	17
2.2.2	Administração Burocrática.....	17
2.2.3	Administração Gerencial.....	19
<b>2.3</b>	<b>A modernização da administração pública .....</b>	<b>20</b>
<b>3</b>	<b>GESTÃO POR COMPETÊNCIAS .....</b>	<b>22</b>
<b>3.1</b>	<b>A origem da competência .....</b>	<b>22</b>
<b>3.2</b>	<b>O conceito multidimensional da competência.....</b>	<b>22</b>
<b>3.3</b>	<b>Competências técnicas x competências comportamentais .....</b>	<b>26</b>
3.3.1	Conhecimento, Habilidade e Atitude.....	27
<b>4</b>	<b>GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO .....</b>	<b>30</b>
<b>4.1</b>	<b>Marco legal: decreto presidencial nº 5.707.....</b>	<b>31</b>
<b>4.2</b>	<b>As etapas da implantação da gestão por competências .....</b>	<b>32</b>
<b>4.3</b>	<b>Desafios da implantação da gestão por competências .....</b>	<b>34</b>
4.3.1	Recrutamento e seleção.....	35
4.3.2	Remuneração .....	36
4.3.3	Carreira.....	37
4.3.4	Estabilidade e avaliação de desempenho .....	38
<b>5</b>	<b>GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E SEU PAPEL NA EFICÁCIA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....</b>	<b>40</b>
<b>6</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>43</b>
<b>6.1</b>	<b>Tipo e descrição geral da pesquisa .....</b>	<b>43</b>
<b>6.2</b>	<b>Local da pesquisa.....</b>	<b>44</b>
<b>6.3</b>	<b>Universo e amostra .....</b>	<b>45</b>
<b>6.4</b>	<b>Coletas de dados .....</b>	<b>45</b>
<b>6.5</b>	<b>Análises dos dados .....</b>	<b>46</b>
<b>6.6</b>	<b>Limitações ao estudo .....</b>	<b>47</b>
<b>7</b>	<b>O MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL .....</b>	<b>48</b>

<b>7.1</b>	<b>A Procuradoria da República do Maranhão .....</b>	<b>49</b>
7.1.1	Importância para a comunidade .....	50
7.1.2	Mapa estratégico .....	52
7.1.3	Estrutura Organizacional .....	53
<b>8</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÕES .....</b>	<b>55</b>
<b>8.1</b>	<b>Projeto Gestão por Competências do Ministério Público Federal ....</b>	<b>55</b>
8.1.1	O papel do gestor .....	57
8.1.2	Dicionário de competências.....	57
8.1.3	Sistema de Avaliação Gerencial.....	58
<b>8.2</b>	<b>Análise das Competências a serem desenvolvidas na PR/MA .....</b>	<b>61</b>
8.2.1	Do método de avaliação .....	61
8.2.2	Do perfil da amostra .....	65
8.2.3	Dos resultados.....	72
8.2.4	Do desenvolvimento das competências para alcance a eficácia organizacional .....	77
<b>9</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>79</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>82</b>
	<b>APÊNDICES.....</b>	<b>86</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Um dos principais desafios dos gestores públicos é gerenciar as organizações públicas com eficiência e produtividade estimulando o desenvolvimento da cidadania por meio da prestação de um serviço público de qualidade. Este desafio poderá ser ultrapassado com a modernização da administração pública. Esta, por sua vez, só poderá ser alcançada se as estruturas burocráticas hierarquizadas transformarem-se em organizações flexíveis e empreendedoras através de uma nova cultura de gestão.

Por conta disso, cada vez mais a Administração Pública brasileira tem investido na passagem de um modelo burocrático para um gerencialista que garanta uma maior eficácia. Apesar das mudanças no setor público não serem tão rápidas como no privado, é perceptível a intenção dos governos em alcançar essa eficácia organizacional, por meio da valorização de seus servidores.

A implantação da gestão por competências é capaz de trazer inúmeras vantagens, entre elas, colaborar com o setor de recursos humanos atuando como ferramenta na identificação e mapeamento de competências dos servidores, na nomeação de servidores, possibilitando que os mesmos sejam alocados em funções de acordo com suas competências, e no planejamento e desenvolvimento de competências, conforme objetivos e estratégias organizacionais.

É inegável a necessidade de pessoas capacitadas que agilizem a tramitação de processos e ofereçam bom atendimento às milhares de cidadãos que buscam os serviços públicos. Pensando nisso, o decreto nº 5707 da Presidência da República determina que todos os órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, devem modernizar a área de recursos humanos por meio da implantação de gestão com foco em competências (BRASIL, 2006).

No que diz respeito especificamente ao setor público, implantar um sistema de gestão por competências também requer enfrentar vários obstáculos, entre eles: uma grande carência no quadro de pessoal, estruturas de cargos e salários engessados, e a necessidade de uma reestruturação da área de desenvolvimento de pessoas para que se inicie a implantação do modelo.

O reconhecimento da valorização dos servidores como essencial para garantir o sucesso e vantagem competitiva da empresa (seja ela pública ou privada) impõe aos gestores e ao setor de recursos humanos a responsabilidade de utilizar este modelo de gestão para atração, desenvolvimento e manutenção dos talentos da organização.

Nessa dinâmica, a gestão por competências apresenta-se como uma alternativa aos métodos tradicionais nos quais se estruturaram as ações de recursos humanos no setor público, revelando-se como um modelo de gestão para o alcance da eficácia organizacional, principalmente.

A gestão por competências tem se revelado como um instrumento tecnológico capaz de preparar qualquer instituição, tanto pública quanto privada, para enfrentar as diversas circunstâncias e auxiliar na busca por vantagem competitiva sustentável.

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

Para tanto, desenvolveu o Programa de Gestão por Competências cuja implantação que começou nos anos de 2014/2015 e vem acontecendo por meio de vários projetos a serem realizados até 2020. Essas ações se iniciaram com o Projeto Gestão por Competências, que vem sendo implantado desde o início de março de 2013. E este projeto também chegou na Procuradoria da República do Maranhão, que é o órgão superior do Ministério Público Federal no Estado.

Então, diante disso questiona-se: Quais competências necessitam ser desenvolvidas para que, por meio da gestão por competências, se alcance a eficácia organizacional na Procuradoria da República do Maranhão?

Pretendendo responder este questionamento, objetiva-se, com o presente trabalho identificar quais lacunas de competências necessitam de desenvolvimento para o alcance da eficácia organizacional. Além de apresentar como objetivos específicos: fazer um levantamento bibliográfico sobre o tema

gestão por competências na esfera pública; realizar uma pesquisa juntos aos colaboradores da Procuradoria da República do Maranhã; e apresentar os resultados e discussões dos dados pesquisados.

O presente trabalho foi elaborado, em primeira instância, mediante pesquisa bibliográfica e documental acerca do tema, no segundo momento foi realizada uma pesquisa descritiva e exploratória, através de um estudo de caso realizado na Procuradoria de República do Maranhão.

As limitações encontradas para se realizar a pesquisa foram a escassez de bibliografias científicas a respeito do foco do trabalho.

Este trabalho está dividido em nove capítulos para facilitar entendimento dos leitores. No primeiro capítulo há a introdução do trabalho, com seus objetivos e justificativas. No capítulo dois, fala-se acerca da administração pública, conceitos e evolução. No terceiro capítulo, discorre-se sobre a gestão por competências, origem e conceitos. No capítulo quatro fala-se acerca da gestão por competências no setor público.

O capítulo cinco apresenta discussão sobre a gestão por competências e seu papel na eficácia da administração pública. No capítulo seis, estão presentes os procedimentos metodológicos utilizados no trabalho. No sétimo capítulo, apresenta-se a contextualização do Ministério Público Federal e na Procuradoria da República do Maranhão. No oitavo capítulo são expostos os resultados e discussões. E no último capítulo, encontram-se as considerações finais do trabalho.

## 2 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Neste capítulo serão abordados os diferentes aspectos relevantes ao conceito e à evolução da administração pública, à modernização da administração pública e suas respectivas fases de evolução.

### 2.1 Conceito

A administração pública é o conjunto das normas, lei e funções desempenhadas para organizar a administração do Estado em todas as suas instâncias e tem como principal objetivo o interesse público, seguindo os princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1988, art. 37).

Nesse sentido, a Administração Pública poderá ser entendida também como os órgãos e os servidores que, financiados somente com recursos públicos, têm a responsabilidade de **decidir e programar as normas necessárias ao bem-estar social e as ações necessárias à gestão da coisa pública**. Ou seja, representa; o conjunto de ações que compõem a função administrativa e que trabalha em favor do interesse público.

Dessa forma, Hely Lopes Meirelles (2004, p. 65), diz que: **“Administração Pública é todo o aparelhamento do Estado, preordenado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas”**.

### 2.2 As fases de evolução

A evolução da administração pública é um processo que busca primordialmente o **aperfeiçoamento dos serviços prestados pelo Estado à comunidade**. Este processo de evolução e aperfeiçoamento da administração pública no Brasil é caracterizado por três fases: a administração patrimonialista, a administração burocrática e a administração gerencial. Nestes modelos, o objetivo é corrigir alguma lacuna deixada pelo modelo interior, introduzindo novos conceitos ou mudando conceitos ineficientes para a Gestão Pública Estatal.

### 2.2.1 Administração Patrimonialista

A administração pública patrimonialista pode ser considerada uma herança da época feudal (sociedade pré-democrática). Sendo recorrente nos Estados absolutistas europeus do século XVIII, onde o aparelho do Estado era a extensão do poder do administrador público soberano e os seus auxiliares eram enxergados como nobres que recebiam este título por indicações do governante, ou seja, a Administração Pública deveria atender somente aos interesses do governante.

Na sociologia weberiana o patrimonialismo caracteriza-se como a apropriação de recursos estatais por funcionários públicos, grupos políticos e segmentos privados (SORJ, 2000 apud OLIVEIRA, 2010).

Estas indicações eram baseadas como prova de gratidão e também como estratégia para defesa de seus interesses particulares, desse modo a Administração Pública deixava de atender à função de defesa da coisa pública e dos interesses do povo e de servir a população para satisfazer ou dar condições para que suas necessidades fossem atendidas. Os governantes consideraram o Estado como seu patrimônio, não havendo qualquer distinção entre o público e o privado. Como consequência deste pensamento, a corrupção e o nepotismo são inerentes a este tipo de administração.

Os ideais democráticos foram ganhando visibilidade após a Revolução Francesa, tais ideais objetivavam uma administração pública profissionalizada, com os princípios constitucionais como isonomia, moralidade, publicidade, entre outros. É a partir desta junção que a administração patrimonialista torna-se um modelo não só ultrapassado, mas intolerável, pois não atendia aos interesses de todos e não abarcava o pensamento capitalista.

### 2.2.2 Administração Burocrática

Com o surgimento dos ideais democráticos trazidos pelo capitalismo e pela revolução industrial e, principalmente, pelo surgimento do Estado Liberal no século XIX, a administração patrimonialista tornou-se extremamente inadequada.

A revolução industrial e o surgimento do estado liberal contribuíram para uma nova ótica sobre o papel do Estado, dando espaço ao surgimento do modelo burocrático, baseado na **impessoalidade, no profissionalismo e na racionalidade** (OSBORNE; GAEBLER, 1997).

Nesse sentido, é essencial para o bom funcionamento do capitalismo a secção entre o Estado e o mercado, pois a democracia só pode existir quando a sociedade distingue-se do Estado. **O patrimonialismo era marcado pela utilização distorcida e embaraçada entre patrimônio público e o privado.**

Assim, a administração pública burocrática surge pela necessidade de desenvolver um tipo de administração que separasse o público do privado. Sendo analisada e sintetizada pela primeira vez por Max Weber, inicialmente no livro *A ética protestante e o espírito do capitalismo* (1904) e depois na obra *Economia e sociedade* (1922).

**O raciocínio burocrático consiste na ideia de ordenamento e dominação legitimada e baseada nas normas.** Revelando-se como uma resposta aos abusos e vícios da administração pública patrimonialista e propondo também uma instauração do poder proveniente da autoridade racional-legal em que não houvesse mais espaços para os abusos do nepotismo. Ela surge também para repreender a corrupção e o nepotismo, características do modelo anterior.

Posteriormente ocorreu a crise da Burocracia em 1949, em que foi constatado que **o modelo burocrático era funcional somente para controlar a corrupção. A administração burocrática não garantia nem rapidez, nem boa qualidade nem custo baixo para os serviços** prestados ao público. Na verdade, a administração burocrática era cara, lenta, autorreferida e pouco direcionada ao cliente.

A administração burocrática tem por princípios: a impessoalidade, a hierarquia funcional, a ideia de carreira pública e a profissionalização do servidor, os controles são rígidos e prévios em todos os processos, como na contratação de servidores, nas contratações de produtos e serviços e em todo o atendimento da população.

O modelo burocrático está presente na Constituição de 1988 e em todo o sistema do direito administrativo brasileiro. Ele está baseado no formalismo e na presença constante de normas e rigidez de procedimentos.

Depois de retomada a democracia, em 1988 foi aprovada a nova Constituição Federal, a qual apresenta princípios da administração burocrática, como a obrigatoriedade de concursos públicos para contratação, procedimentos de compras públicas e o regime jurídico único dos servidores públicos (PEREIRA, 1998).

### 2.2.3 Administração Gerencial

Com o advento do industrialismo, a globalização econômica e a crise fiscal de estado surgiu a ideia de tecnocracia (governo de especialistas), tornando-se necessário a estruturação e a gestão de uma administração pública que propusesse eficácia, eficiência e competitividade. Uma administração pública mais apegada à técnica, a fim de atingir eficiência e eficácia.

Segundo as propostas de Adam Smith (1723-1790) o Estado deveria se ocupar exclusivamente da manutenção da segurança interna e externa; a garantia do cumprimento dos contratos e a prestação de serviços de utilidade pública (PAES DE PAULA, 2005).

Acrescenta-se que a necessidade de uma administração pública gerencial decorreu de problemas não só de crescimento, mudança nas necessidades e exigências da população, como também a incerteza da legitimidade e efetividade da burocracia perante as demandas da cidadania. A administração pública gerencial propõe-se a sanar esses problemas significativos da burocracia.

A administração gerencial prima pelo aumento da qualidade dos serviços e a redução dos custos. Propõe também o desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações, orientada para resultados e o aumento da capacidade de gerenciar com efetividade e eficiência do Estado.

No entanto, o gerencialismo não vem substituir a burocracia, pois ele se apoia em seus princípios básicos (admissão de pessoal segundo critérios rígidos, a meritocracia na carreira pública). Podem-se citar como principais diferenças entre a era burocrática e a era gerencial que a primeira concentra-se no processo e é autorreferente enquanto que a segunda se orienta nos resultados e é orientada para os cidadãos.

Paes de Paula (2005) enfatiza que o modelo de administração pública gerencial apresentou vantagens para a gestão do Estado brasileiro, com aprimoramento dos órgãos governamentais subsidiados por ferramentas gerenciais e a constante busca pela eficiência permitem avanços na gestão econômico-financeira.

Algumas desvantagens a serem ressaltadas na concepção deste modelo é a baixa qualidade dos serviços em função da redução do contingenciamento de gastos sociais.

### 2.3 A modernização da administração pública

A busca da administração pública por ferramentas de aperfeiçoamento gerencial, como forma de responder aos muitos desafios contemporâneos, como por exemplo, o aumento no nível de exigência dos usuários do serviço público, estimulou a busca por melhores formas de gestão, principalmente a capacitação dos servidores (AMARAL, 2008; SCHIKMANN, 2010).

A nova administração pública tem focado mais na qualidade de vida do servidor, no compartilhamento da informação que propicia um melhor ambiente de trabalho e no avanço das tecnologias da informação e comunicação, havendo o aumento na transparência pública e a diminuição da distância entre o Estado e o cidadão (AMARAL, 2008).

Nesse sentido, Amaral (2008) dá ênfase à necessidade de se valorizar o servidor para que a administração pública se torne realmente um fator de vantagem competitiva para o país. Ainda segundo a autora, a gestão por competência é a ferramenta para que essa valorização ocorra por meio da modernização da administração pública e do constante aprendizado e disseminação do conhecimento. Na realidade da administração pública brasileira, a busca pelo desenvolvimento enfrenta desafios peculiares como estruturas burocráticas e o Estado engessado burocraticamente.

O Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, ocorreu visando instituir a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Assumindo, dessa forma, uma gestão por competência baseada na visão estratégica da nova gestão de pessoas e da melhoria na gestão pública. Essa visão estratégica busca alinhar a **gestão por competência com os objetivos institucionais (BRASIL, 2006).**

### **3 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS**

Neste capítulo será abordado a origem da competência, perpassando pelo conceito multidimensional dos principais referenciais teóricos, a diferenciação entre a competência comportamental e a competência técnica e por fim os conceitos de conhecimento, habilidade e atitude.

#### **3.1 A origem da competência**

De acordo com Dolz (2004 apud ARAÚJO 2005, p.62), o termo competência começou a ser utilizado na Idade Média, no final do século XV. Estava restrito à linguagem jurídica e significava a legitimidade e a autoridade que os tribunais detinham para tratar de assuntos específicos, depois o sentido da palavra competência foi ampliado, passando a representar alguém capaz de pronunciar-se sobre certos assuntos, seu significado estava voltado unicamente para o indivíduo, significando a capacidade aprendida com o saber e com a experiência.

#### **3.2 O conceito multidimensional da competência**

Em 1973, David McClelland buscava uma abordagem mais efetiva que os testes de inteligência nos processos de escolha de pessoas para a organização e para tal propôs o primeiro conceito estruturado de competências que tem sido bastante discutido e passando por várias reformulações (DUTRA, 2004).

A noção de competência pode ser considerada multidimensional, pois sua aplicabilidade ultrapassa a área de administração e envolve estudos em outras áreas de conhecimento como a de Psicologia Social e Organizacional (BRANDÃO; ANDRADE, 2007).

Ruas (2005) afirma que a noção de competência tem despertado um grande interesse no ambiente empresarial brasileiro, tornando-se importante referência nas práticas de gestão do país. Apesar disso, é um conceito que

apresenta múltiplas interpretações que dificultam sua utilização de forma adequada por parte das organizações.

Dutra (2012) ressalta ainda que a falta de consentimento no conceito de competência dificulta o alcance de resultados e faz com que eles se tornem inadequados para trabalhar as necessidades de várias organizações, que chegam até mesmo a abandonar o seu uso.

Para entender melhor seu conceito e sua origem multidimensional, é necessário compreender que existem duas correntes no estudo do termo competência. A primeira competência é representada pelos norte-americanos Boyatzis (1982) e McClland (1973), em que a competência é entendida como a reunião de qualificações (conhecimentos, habilidades e atitudes) que aprova uma pessoa a exercer determinado trabalho. A segunda, representada pelos franceses Le Boterf (1999) e Zarifian (2001), associa a competência ao que uma pessoa faz ou produz dentro do contexto de uma empresa.

A partir da década de 1970, objetivando consolidar os dois conceitos, **Carbone procurou definir a competência a partir da união de concepções destas duas correntes. A competência é entendida não apenas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para exercer determinada atividade, mas também como o desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto, em** termos de comportamento e realizações. (Carbone, 2009, p. 43).

Fleury e Fleury (2001) definiram competências como uma maneira de agir com responsabilidade, mobilizando, integrando e transferindo conhecimentos, recursos e habilidades para agregação de valor econômico para a organização, assim como valor social para o indivíduo.

Já Perrenoud (2000, p. 19) diz que o conceito de competência é:

[...] a aptidão para enfrentar uma família de situações análogas, mobilizando de forma correta, rápida, pertinente e criativa, múltiplos recursos cognitivos, saberes, capacidades, micro competências, informações, valores, atitudes, esquemas de percepção, de avaliação e de raciocínio.

Diante desta definição, pode-se entender competência como a capacidade para lidar com as mais diferentes situações, utilizando tanto a capacidade cognitiva quando teórica.

Outra definição para competência foi elaborada por Gramigna (apud Coelho e Fuerth, 2009, p.10):

Trata-se de um conjunto de ferramentas que, reunidas, formam uma metodologia de apoio à gestão de pessoas. [...] as pessoas encontram-se em alta, uma vez que a riqueza das empresas e das nações depende do conhecimento e das habilidades de suas equipes.

Analisando tal definição, pode-se concluir que existe certa similaridade com o conceito de Perrenoud (2000), pois ambos concordam que competência é uma reunião de uma série de componentes. Desse modo, competência poderá ser compreendida sempre como um plural e não singular. Ou seja, competência é a união de vários elementos.

Ainda conceituando o termo competência, tem-se a afirmação de Zarifian (2001) que diz que competência é a aptidão para ser proativo, ou seja, ver além do que está previsto. Ainda conforme o autor, é dito que as competências estão intimamente ligadas aos conhecimentos adquiridos em experiências profissionais anteriores.

A conceituação de competência engloba a ideia de conhecimentos, habilidades e atitudes que devem ser desenvolvidas e potencializadas em várias situações e posteriormente mobilizadas para tarefas e funções específicas no ambiente de trabalho.

Segundo Fleury e Fleury (2001, p. 30), “[...] um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Dutra (2001) acrescenta ainda ao conceito de competência, a noção de entrega, pois é a partir das entregas que se torna possível que a organização se beneficie dos conhecimentos, habilidades e atitudes de seus colaboradores.

Dutra (2002, p. 54) enfatiza ainda que “[...] ao olharmos as pessoas por sua capacidade de entrega, temos uma perspectiva mais adequada para avaliá-las, para orientar o seu desempenho e para estabelecer recompensas”.

Segundo Fleury e Fleury (2001), competência também pode ser entendida como uma palavra do senso comum, utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa.

Apesar das divergências de concepções acerca do conceito de competências, acredita-se que no momento em que se trata do conceito da competência, no âmbito das organizações, é indispensável considerar o contexto do trabalho e não apenas se centralizar nas tarefas prescritas de um cargo (ROCHA, 2009)

Sintetizando, é válido citar que Carbone (2009) reitera a classificação mencionada por Brandão e Guimarães (2001) acerca das competências, podendo estas serem divididas em humanas (também denominadas individuais ou profissionais), as quais se relacionam com as pessoas em um nível individual; e em organizacionais, que se referem a atributos ou capacidades da organização em sua totalidade ou de suas unidades produtivas.

Além desses aspectos, Zarifian (2001) discrimina cinco competências principais que podem estar presentes em uma organização: processual (refere-se ao conhecimento do processo do trabalho), técnica (refere-se a conhecer o trabalho específico que deve ser executado), organizacional (refere-se aos fluxos de trabalho da organização), de serviços (refere-se ao alinhamento da competência técnica ao serviço ou produto prestado pela organização ao consumidor final) e social (refere-se a três domínios – autonomia, responsabilização e comunicação – que servem de base para a sustentação dos comportamentos).

Carbone (2009, p. 17) diz o seguinte acerca da gestão por competências:

[...] muitas organizações tem adotado a gestão por competências como modelo de gestão, visando orientar os seus esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional) as competências necessárias à consecução de seus objetivos.

Leme (2011, p.1) acrescenta que esse modelo de gestão “[...] é o processo de conduzir os colaboradores para atingirem as metas e os objetivos da organização através de suas competências técnicas e comportamentais”.

Dessa forma, a expressão “gestão por competências” consiste na ideia de que o empenho gerencial existe e tem um propósito: desenvolver, dar suporte e mobilizar competências, conforme sugerido por autores como Le Boterf (1999, apud BRANDÃO; ANDRADE, 2007) e Carbone et al. (2009).

De modo geral, a gestão por competências é o processo de conduzir os colaboradores para atingirem as metas e os objetivos da organização da organização por meio de competência técnicas e comportamentais (LEME, 2011). É forma de gerenciar todos os processos de gestão de pessoas de uma organização (seleção, desenvolvimento, carreira, avaliação de desempenho, remuneração entre outros) com base nas competências organizacionais e individuais, alinhando-se com os objetivos organizacionais priorizando sempre a eficiência e eficácia.

### **3.3 Competências técnicas x competências comportamentais**

A principal característica da gestão baseada por competências é que a mesma permite à empresa adequar à gestão de seus recursos humanos com o grau de capacitação alcançado pelos seus colaboradores dentro das competências mapeadas e previstas para cada cargo. Dessa forma, o colaborador pode alcançar níveis maiores de competência dentro do cargo, e também crescimento nos níveis salariais recebido.

A competência técnica pode ser definida como a formação profissional que é adquirida por meio de cursos técnicos, formação acadêmica, e qualquer outro curso livre no campo escolhido pelo profissional de uma área específica. Pode ser exemplificada pelo nível de escolaridade exigida pelo cargo, pelos treinamentos, cursos específicos e habilitações profissionais necessárias para obter melhores resultados no desempenho do cargo.

Leme (2011) acrescenta ainda que a competência técnica é tudo aquilo que o profissional precisa saber para desempenhar sua função, para ser um especialista técnico, são as palavras-chaves nos currículos.

Enquanto isso, as competência comportamentais são inerentes às características de personalidade de um indivíduo, ou obtidas no convívio social, bem como podem ser obtidas e aprimoradas através de treinamentos e auto-desenvolvimento.

Leme (2011) enfatiza que competência comportamental é tudo aquilo que o profissional precisa demonstrar como seu diferencial competitivo e impacta no resultado, como criatividade, flexibilidade, foco no resultado ou no cliente.

Consiste na capacidade do indivíduo administrar seu lado emocional e expressar seu comportamento e atitude de forma eficaz no campo profissional e pessoal. São vinculadas às características e valores pessoais de cada um, de modo que os indivíduos tomem atitudes baseadas nestas suas características e crenças, seja no ambiente social ou profissional.

Podem ser divididas em intelectuais (aplicar conhecimento, transferir conhecimento, gerenciar conhecimento, reconhecer e definir problemas), de comunicação (comunicação, redação e gramática e negociação), sociais (relacionamento interpessoal, trabalho em equipe e consciência ambiental), comportamentais (iniciativa, criatividade, adaptabilidade, consciência de qualidade, ética e coerência) e organizacionais (compromisso com resultados, gerenciar tempo, gerenciar recursos, planejamento e organização, liderar, atuar estrategicamente).

### 3.3.1 Conhecimento, Habilidade e Atitude

Depois de explicitados a diferenciação entre competências técnicas e comportamentais, será explanado acerca dos conhecimentos e habilidades referentes à competência técnica e a atitude referente à competência comportamental.

Torna-se necessária a diferenciação realizada por Vargas (2012) entre conhecimentos, habilidades e atitudes, mais conhecidos como **CHAs, afirmando que o conhecimento é verificado por meio da formação acadêmica do indivíduo e da teoria estudada; as habilidades estão atreladas à vivência e a prática, e, a atitude está intimamente ligada aos valores, costumes, sentimentos e emoções do ser humano.**

**Lopes** (2007) reitera o pensamento da Vargas que acrescenta que o conhecimento é tido como o saber, aquele aprendido que é adquirido nas escolas e academias, livros e também com experiências profissionais, são parte da memória e podem influenciar o comportamento e julgamento; habilidade é o saber fazer, ou seja, é a maneira como o conhecimento é aplicado, é utilizar o conhecimento para a obtenção de resultados satisfatórios; atitude é o querer

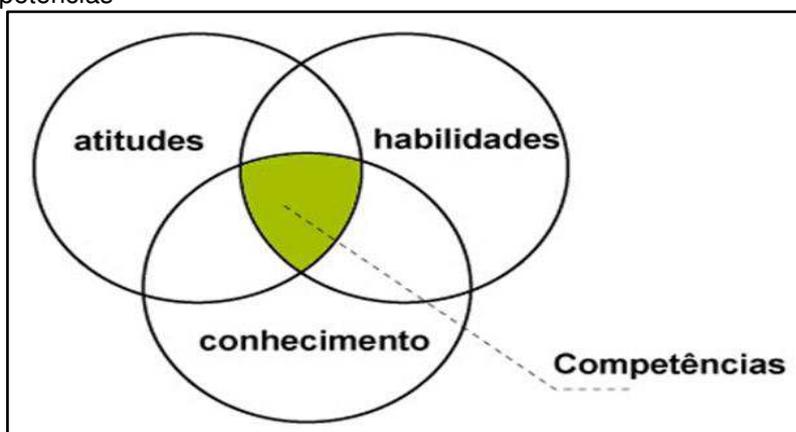
fazer, é o que impulsiona o indivíduo para a execução das habilidades utilizando os conhecimentos obtidos.

Gramigna (2002) estabelece também a diferença entre conhecimento, habilidade e atitudes. O conhecimento é o saber do indivíduo, aquilo que ele acumula nas suas experiências e aprendizados no decorrer da vida para o uso em situações oportunas. Habilidade é o saber fazer, executar alguma tarefa ou atividade com técnica e capacidade para alcançar resultados positivos. E, por fim, atitude é o querer fazer, ter disposição, vontade para executar determinada atribuição. Os conhecimentos e habilidades estão ligados à questão técnica, enquanto a atitude está ligada ao fator comportamental.

Dutra (2008) realiza um comparativo entre competência e habilidade. Em sua visão, competência é o valor da pessoa para organização e para o meio enquanto, habilidade caracteriza-se pela capacidade da pessoa exercer tarefas, atividades ou funções. Desse modo, habilidade é uma dimensão da competência.

Para Lopes (2007), o conceito de competências é sustentado por três pilares, conhecido popularmente como CHA: conhecimento, habilidade e atitude. O conhecimento é tido como o saber, aquele aprendizado que é adquirido nas escolas e academias, livros e também com experiências profissionais, são parte da memória e podem influenciar o comportamento e julgamento; habilidade é o saber fazer, ou seja, é a maneira como o conhecimento é aplicado, é utilizar o conhecimento para a obtenção de resultados satisfatórios; atitude é o querer fazer, é o que impulsiona o indivíduo para a execução das habilidades utilizando os conhecimentos obtidos.

Figura 1 - Competências



Fonte: Lopes (2007)

Conforme a Figura 1, pode-se entender que no momento em que as habilidades, conhecimentos e atitudes são utilizados e guiados para uma ação, tem-se as competências, logo, as competências surgem quando estes três fatores são suficientes (PIMENTA, 2010).

Tal afirmação alinha-se com o conceito de Dutra, Hipólito e Silva (2000) que dizem que competência nada mais é do que a capacidade de o indivíduo realizar entregas e proporcionar bons resultados à organização.

Carbone et al (2009) concorda com Lopes (2007) quando diz que competências são combinações de conhecimentos, habilidades e atitudes e que essa combinação se expressa por meio do desempenho profissional, dependendo de um contexto ou de uma estratégia empresarial.

## 4 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO

Neste capítulo será abordado a Gestão por Competência no setor público, servindo, assim, de base para o tema central deste estudo: Gestão por competência como ferramenta de eficácia da Administração Pública. Será estruturado em três tópicos: o decreto presidencial nº 5.707, as etapas da implantação da Gestão por Competência no setor público e os desafios desta implantação.

A gestão por competência é apontada como modelo gerencial alternativo aos tradicionais instrumentos de gestão, entretanto ainda se faz necessário o aprendizado, por parte das instituições públicas, do seu gerenciamento. Na visão de Santos, Coelho Júnior e Faiad (2011), a maior parte das investigações feitas acerca do tema está concentrada no âmbito de empresas privadas, o que dificulta uma análise teórica e empírica na perspectiva da administração pública.

A gestão por competências na administração pública possui elementos e fatores específicos, que por meio da exigência de flexibilidade e velocidade de resposta às demandas contemporâneas exige uma mudança na estrutura, no funcionamento e também, na cultura, gerando uma ruptura de padrões gerenciais vigentes e reestruturação de pensar.

Ao adotar este modelo de gestão nas instituições públicas, as organizações comprometem-se a planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos níveis individual, grupal e organizacional, as competências necessárias para atingir seus objetivos previamente determinados. (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Foi com o objetivo de criar uma nova política de capacitação e desenvolvimento de pessoas, que utilizasse a nova visão estratégica da moderna gestão de pessoas que promove a gestão por competência, que o Governo Federal implementou o decreto presidencial nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, por meio deste decreto foi instituída a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP).

#### 4.1 Marco legal: decreto presidencial nº 5.707

A gestão da capacitação por competências tornou-se referencial para a gestão de pessoas do setor público federal por meio da publicação do decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006.

O decreto implantou a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), que deve ser executada pelos órgãos e entidades da Administração Pública Federal, autárquica e fundacional. Esta política determinou a tais instituições a execução da gestão da capacitação de seus servidores utilizando a abordagem por competência como uma ferramenta de qualificação e valorização de servidores

O objetivo do decreto é direcionar os órgãos pra melhoria na prestação dos serviços públicos ao cidadão, estipulando diretrizes a serem implementadas pelas entidades, direcionadas para o desenvolvimento do servidor público.

A administração pública deverá ser norteadada por temas que estejam em conformidade com os objetivos estratégicos definidos pela organização, de maneira a proporcionar uma maior efetividade e racionalização dos gastos com a capacitação.

Nesse sentido, de acordo com o decreto “[...] processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais” (BRASIL, 2006, art. 2º inciso I). Ou seja, o desenvolvimento e a valorização do servidor público é o principal meio para que o órgão atinja os seus objetivos.

Onde se lê no decreto o termo gestão por competência, o entendimento esperado deve corresponder ao significado da expressão gestão da capacitação por competência: “[...] gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (BRASIL, 2006, art. 2º inciso II).

O desenvolvimento do servidor, conforme decreto nº 5.707, pode ser exemplificado por meio de cursos, palestras, treinamentos, aprendizagem no

trabalho, entre outras modalidades, sempre objetivando os interesses da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

## 4.2 As etapas da implantação da gestão por competências

Na implantação da gestão por competências é primordial que haja integração das diversas áreas da gestão de pessoas conduzindo a implantação de forma prioritária e estratégica no setor público brasileiro. Nesse sentido, para ser bem sucedida no serviço público é necessário o estabelecimento de estratégias que estejam alinhadas com os objetivos organizacionais.

Este processo tem como etapa inicial a sensibilização, ou seja, “a apresentação dos motivos da necessidade da implantação da Gestão por Competências em toda a organização” (LEME, 2011, p. 27).

De acordo com Carbone et al (2009), a importância da primeira etapa decorre que a mesma é a base para que se possa realizar a segunda etapa do processo: o mapeamento de competências.

Na segunda etapa ocorre o mapeamento de competências, entretanto para este acontecer é necessário ocorrer antes a elaboração da estratégia da organização, em que são estratificados a missão, a visão de futuro e seus objetivos estratégicos. Somente a partir do estabelecimento dos objetivos estratégicos que se torna possível determinarem o mapeamento, indicadores de desempenho e metas (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Para Fleury e Fleury (2004), o mapeamento das competências é uma tarefa trabalhosa e criativa e, para tal, se deve reunir a alta gerência, considerar a opinião dos clientes e dedicar um tempo razoável conversando com os funcionários de todos os níveis.

A identificação de competência consiste na realização de um diagnóstico, ou seja, identificar o gap ou lacuna entre as competências disponíveis na organização e aquelas que devem ser desenvolvidas. A importância desta etapa é que ela realiza um comparativo entre as competências necessárias à consecução de seus objetivos e aquelas que a organização possui disponível.

Na terceira etapa ocorre “a análise da descrição das funções e quais competências são necessárias para cada função e qual intensidade, ou seja, quanto. É nessa etapa que determinamos o perfil ideal da função” (LEME, 2009, p.28). O resultado da terceira etapa é a reavaliação de cargos.

Na quarta etapa ocorre o desenvolvimento e treinamento.

Identificadas as competências de cada um dos colaboradores, é preciso treiná-los e desenvolvê-los. A diferença é que não irá ocorrer aplicar um treinamento genérico, mas sim um específico, baseado nas competências necessárias. Dessa forma, os treinamentos acabam sendo mais objetivos, focados, preciso e assertivos (LEME, 2009, p.29).

No caso do desenvolvimento, ocorre o aprimoramento das competências que já estão disponíveis no ambiente organizacional por meio de ações educacionais, como treinamentos, cursos, seminários, dentre outros. (BRANDÃO, BAHRY, 2005; BRANDÃO, FARIA, 2003).

Na quinta etapa ocorre a avaliação de qualificações, se as ações a serem executadas com o objetivo de eliminar os hiatos (*gaps*) de competência identificados estão de fato qualificando os funcionários. O resultado final esperado é a eliminação dos hiatos de competência que venham a existir.

Na sexta etapa ocorre a avaliação dos indicadores de desempenho anteriormente mapeados, eles servem de parâmetro para que se identifique se as ações gerenciais que buscam a capacitação estão conseguindo alcançar os objetivos aos quais foram criados.

Leme (2005) afirma que falar em competências no dia a dia com exatidão não é um hábito. Sugere, portanto, que a melhor maneira de levar a gestão por competência às empresas é utilizando indicadores reconhecidos por todos na organização.

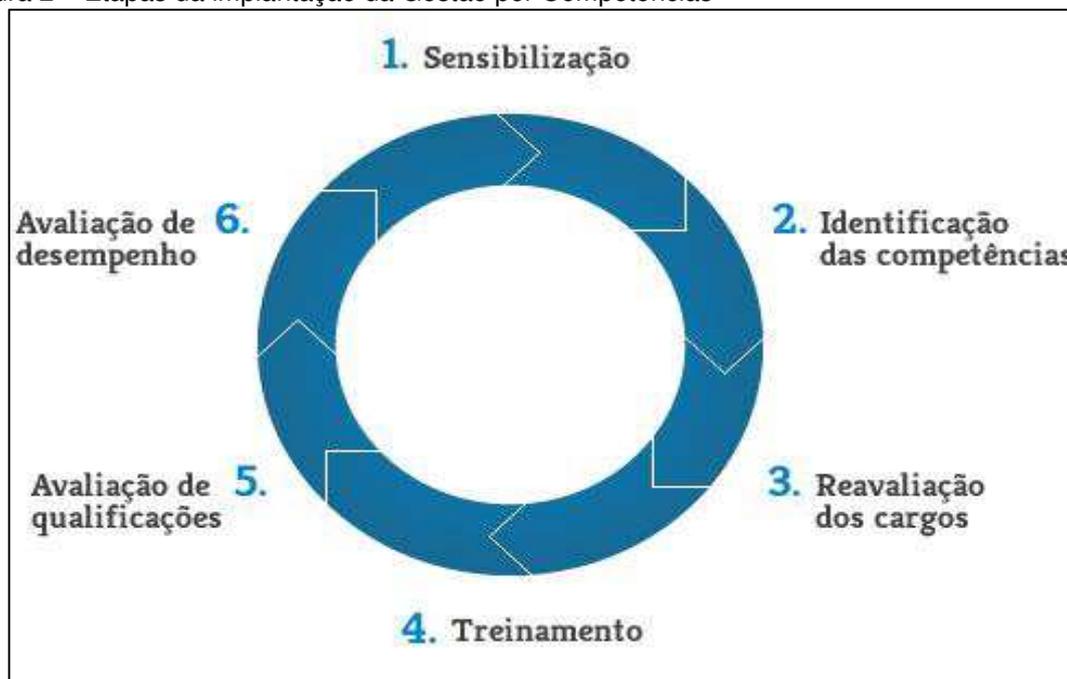
Segundo Dutra (2001), entende-se por avaliação de desempenho, todas as entregas e resultados de um indivíduo que agregaram valor à organização.

Na etapa final, acontecem as correções necessárias, no caso de ocorrências de falhas. Logo após ocorrerá a retribuição, consistindo no reconhecimento por parte da organização (por meio de remuneração, premiação ou, até mesmo, de uma maior autonomia para a realização do trabalho) para aqueles que mais contribuíram para que se alcançassem as metas (pessoas,

equipes de trabalho, departamentos) buscando reforçar a importância dos resultados alcançados para a organização. (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

As etapas de implantação da Gestão por Competências pode ser visualizado na Figura 2.

Figura 2 – Etapas da implantação da Gestão por Competências



Fonte: Ruas (2005)

### 4.3 Desafios da implantação da gestão por competências

Apesar da modernização que administração pública, a mesma ainda encontra-se com estruturas burocráticas e hierarquizadas que a impede de alcançar um nível de organização flexível e empreendedora e criar mecanismos que ofereçam carreira e crescimento profissional aos servidores. No processo de sua implantação deverá ocorrer o rompimento com os modelos tradicionais de administrar os recursos públicos e a posterior introdução de uma nova cultura de gestão.

Para Silva e Mello (2013), a administração pública precisa vencer os seguintes obstáculos para alcançar uma gestão por competências efetiva: os novos ordenamentos jurídicos, a cultura, a burocracia e suas disfunções. Estes elementos acabam limitando o novo e efetivo processo de gestão.

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

Nesse sentido, Guimarães (2000) afirma que o processo de implantação da gestão por competências no setor público implica a adoção de padrões de gestão desenvolvidos para o ambiente das empresas privadas, com as adequações necessárias à natureza do setor público. As tentativas de inovação na administração pública deverão sempre ser pautadas na busca pela eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos.

De modo geral, observa-se quatro principais desafios em relação à implantação da gestão por competências no serviço público, a saber: recrutamento e seleção, remuneração, carreira, e estabilidade e avaliação de desempenho

#### 4.3.1 Recrutamento e seleção

O primeiro desafio diz respeito à seleção de servidores públicos, a qual deve ser capaz de identificar os profissionais necessários às organizações desde a ocorrência do processo seletivo, que ocorre mediante o concurso público. Entretanto, atualmente a regulamentação que orienta a realização dos concursos somente considera a avaliação ao nível de conhecimentos e habilidades, não levando em conta as atitudes (KALIL PIRES et al, 2005).

Segundo a legislação, o processo de recrutamento e seleção de pessoas na Administração Pública acontecem por meio de concursos públicos de provas ou de provas e títulos que mensuram apenas conhecimentos técnicos, deixando evidente um atraso em relação aos modelos de gestão mais modernos. Nela esses processos são realizados por uma instituição diversa da que vai fazer a admissão do pessoal, ficando sob a responsabilidade do gestor público apenas a alocação dos aprovados e nomeados aos cargos oferecidos pelo certame.

Para Kalil Pires et al (2005), a legislação em vigor ainda prioriza o nível de conhecimentos e habilidades dos candidatos, deixando de lado o perfil comportamental, as atitudes dos futuros servidores, a conduta pessoal e interpessoal que são tão importantes em qualquer setor. Traços de personalidade,

motivação, postura e valores acabam se manifestando após o servidor estar desempenhando suas tarefas, acarretando assim problemas de adaptação no trabalho, baixa produtividade e altos índices de doenças profissionais.

Após a aprovação no concurso público, as pessoas são nomeadas e alocadas em um setor sem passar por um período de socialização, o que influencia no desempenho dos novatos, evidenciando a necessidade de planejamento e execução correta deste processo (LANA, FERREIRA, 2007).

A socialização, além de ambientar os novatos, pode ser usada para realizar o processo de seleção, entendida esta como o momento para escolher e classificar os indivíduos segundo as necessidades da organização (SOARES, 2007 apud SOUZA, 2011) e de acordo com as competências dos indivíduos, ou seja, apesar de não poder escolher individualmente os pretendentes aos cargos antes de admiti-los, como acontece no setor privado, durante o processo de socialização/integração dos novos nomeados a Administração Pública pode verificar a melhor forma de alocá-los nas diversas áreas do órgão. No entanto, isso raramente ocorre.

Dessa forma, estes concursos devem ter como função a seleção daqueles que apresentam as competências necessárias para o desenvolvimento de atividades nas áreas a serem supridas. Barbieri (2012) comenta que a seleção é um ato contínuo, não terminando quando alguém é alocado em uma posição ou é promovido.

Como esboço de uma tentativa de transpor o fato dos concursos públicos só aferirem o nível de conhecimento, algumas instituições públicas têm utilizado mais uma etapa no processo de seleção: a realização de cursos de formação.

#### 4.3.2 Remuneração

Outro desafio que a implantação da Gestão por Competências no serviço público enfrenta é o modo como o setor público desenvolve o processo de remunerar pessoas. A falta de uma política de reconhecimento e remuneração baseada em competências pode ser a principal causa de desmotivação no serviço público brasileiro

A remuneração por competências é essencial para o alcance da eficácia organizacional por parte de uma empresa, visto que gerir por competências significa, também, retribuir conforme o desempenho alcançado (LANA; FERREIRA, 2007), de acordo com a manifestação das competências.

Conforme Kalil Pires et al (2005), os planos tradicionais de cargos e remuneração possuem como características a falta de objetividade, flexibilidade e visão de futuro.

Dutra (2001) afirma que é necessário estabelecer uma relação entre desenvolvimento e remuneração. O indivíduo que assume cargos e tarefas de maior complexidade, passando a agregar mais valor à organização deve ser remunerado de maneira adequada. É justo que sua remuneração acompanhe o crescimento que suas ações proporcionam ao negócio.

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

Quando a remuneração é fixa e possui somente o cargo e o tempo de serviço como base, pode ocorrer de duas pessoas desempenharem o mesmo serviço e receber de forma diferenciada apenas porque uma tem mais tempo de serviço que outra, funcionando como obstáculo a eficácia organizacional. Dessa forma, não é levado em conta outras variáveis (VARGAS, 2012), como o esforço que cada uma depreendeu para realizar determinada atividade.

Hipólito (2000) afirma que a retribuição do servidor baseada em cargo não deve ser usada como critério para diferenciação de remuneração. O sistema de recompensa baseado em cargo, segundo ele, não reconhece a contribuição da pessoa para a organização. A recompensa deve estar baseada nos resultados que o indivíduo produz pela mobilização, integração e utilização de suas competências no desenvolvimento de suas atividades (LE BOTERF apud DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000).

#### 4.3.3 Carreira

O terceiro desafio no serviço público é o fato que as políticas de carreiras estão atreladas mais a políticas governamentais do que a modelos de

gestão de pessoas e a demandas de gestão da própria instituição. Não é necessário muito esforço por parte do servidor para que ele consiga uma promoção, basta deixar os anos passarem e ir ano a ano subindo de classe em classe de padrão em padrão.

Isso resulta no fato dos servidores acabarem migrando para outros órgãos que ofereçam maior remuneração embora utilizem o mesmo sistema de carreira. A falta de perspectivas de crescerem profissionalmente pelos seus próprios méritos e esforços acaba gerando a alta rotatividade de pessoas.

Amaral (2006) afirma que a gestão de carreiras deve servir como base para a gestão por competências, pois, tendo conhecimento das suas competências, o servidor desenvolve noção do seu real potencial e, com isto, aumenta as suas oportunidades de trabalho, rompendo os limites da carreira.

#### 4.3.4 Estabilidade e avaliação de desempenho

Outro fator que gera grandes problemas na gestão por competência no setor público diz respeito à estabilidade do servidor. Amaral (2008) afirma que a estabilidade não deve ser encarada como uma forma de estagnação, mas como segurança para experimentar a evolução e conseqüentes melhorias, uma vez que, como não há o risco da demissão, o profissional pode ousar evoluir sem medo.

Por fim, no que diz respeito à avaliação de desempenho na administração pública brasileira, conforme Brasil (1990), o servidor público nomeado, está sujeito a estágio probatório com duração de três anos, conforme dispõe a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, seção V, art. 21, modificada pela Emenda Constitucional 19. Por meio das determinações encontradas na referida lei, o funcionário será avaliado semestralmente, quando serão considerados critérios como assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade.

Vargas (2012, p. 34) acrescenta que esse tipo de avaliação, ainda é marcado pela falta de padronização dentro das organizações públicas, o que acaba ocasionando a efetivação de profissionais cujo perfil não é o desejado, ou que não são identificados com as funções que irão exercer, pois, no geral, não se

consideram as competências do cargo que está sendo preenchido durante o estágio, mas sim as relações pessoais que se estabelecem entre o avaliador e o avaliado.

Nesse sentido, Souza (2005), afirma que a avaliação de desempenho ainda é fortemente orientada pelo **paternalismo e pela discricionariedade**, o que torna extremamente necessária a adoção de mecanismos e critérios mais uniformes, que sejam capazes de tornar a aferição do desempenho mais justa e menos pessoal, eliminando assim as distorções existentes nesse sistema.

## 5 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E SEU PAPEL NA EFICÁCIA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Desde 1990, a gestão pública tem se voltado mais para a valorização das pessoas que compõe a empresa e à produção de bens e serviços utilizando uma mão de obra extremamente qualificada. Na busca por eficácia organizacional, implantar a gestão por competências torna a empresa mais competente, eficaz e humanizada permitindo-a ser mais competitiva e conquistar novos mercados.

Um modelo de gestão de pessoas articulado por competências objetiva primordialmente a eficácia organizacional. Se o sistema de gestão de pessoas está alinhado às estratégias organizacionais e às ambições profissionais dos colaboradores, ele ganha legitimidade e credibilidade por agregar valor tanto para a organização como um todo, quanto para as pessoas que com ela mantêm relações de trabalho (DUTRA, 2004).

A gestão por competência propicia a otimização de processo contínuo de troca de competências. A empresa reconhece que seu maior patrimônio são as pessoas, focando em seu desenvolvimento para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, dentro ou fora da organização. As pessoas por sua vez, ao desenvolver sua competência individual, transferem para a organização seu aprendizado, enriquecendo o capital humano da organização.

Dessa forma, não é simplesmente uma nova forma de administrar que a gestão por competência se propõe a fazer, e sim uma ferramenta extremamente eficaz no desenvolvimento de talentos nas organizações. Um dos maiores benefícios é direcionamento das ações das pessoas no intuito de se construir uma organização que atinge seus objetivos organizacionais.

Caso uma empresa negligencie a gestão por competência, ela estará abrindo mão de se tornar mais competitiva e de, principalmente, definir com clareza sua área de atuação mais forte no mercado. A empresa que não possui uma gestão clara perderá um tempo valioso sem conseguir estabelecer metas e objetivos claros e, ao mesmo tempo, sem utilizar a máxima potencialidade de cada profissional. Dessa forma, seu capital humano atuará em direção destoante do que pretende alcançar.

Uma empresa, quando conhece o seu ambiente, os seus fornecedores e os seus clientes tem todo um posicionamento estratégico alinhado aos seus objetivos. A partir desse momento, a empresa pode começar a pensar quais são as competências de que precisa em seus funcionários, e trabalhar a gestão de pessoas, ou seja, as áreas de desenvolvimento, carreira e remuneração, de modo consistente com esse desenvolvimento de competências. (FLEURY; FLEURY, 2004).

Para Brandão e Guimarães (2001), o desempenho de uma pessoa representa a expressão de suas competências.

No alcance da eficácia organizacional, o mapeamento por competências tornar-se-á valioso e indispensável. Nesse sentido, Dutra (2004) afirma que a elaboração das competências individuais precisa estar intrinsecamente alinhada aos objetivos estratégicos da empresa, e deve-se levantá-las por meio da utilização de ferramentas gerenciais, como o mapeamento de competências.

O mapeamento do perfil de competências é um fator determinante no momento de alcançar a eficácia organizacional, pois no processo de alinhar as competências individuais com os objetivos estratégicos da empresa ela identifica competências existentes e competências a serem desenvolvidas, possuindo uma influência direta nos resultados alcançados pela empresa no mercado.

Desse modo, o entendimento da competência, conforme Zago e Retour (2013), como uma vantagem competitiva no ambiente empresarial, direcionam um número crescente de organizações para a adoção de gestão por competências.

Nesse sentido, Kalil Pires et al (2005) afirmam que as ações baseadas em competências fornecem importantes subsídios à administração pública, uma vez que podem auxiliar em:

- Estruturação dos concursos públicos;
- Processos de recrutamento e seleção;
- Lotação e movimentação de pessoal;
- Criação de critérios claros para os processos de avaliação;
- Desenvolvimento pessoal e profissional e remuneração;
- Promover a integração dos subsistemas de gestão de pessoas.

Para alcançar a eficácia organizacional, a gestão por competências exige do setor público uma série de mudanças organizacionais que permitam uma implantação eficiente do modelo.

Nesse sentido, Amaral (2009) afirma que, no momento em que determinadas competências é exigida dos colaboradores, é fundamental a adoção de condições para que estas sejam adquiridas e concretizadas no ambiente de trabalho, assim como a concessão de uma maior autonomia para o crescimento dos profissionais.

Brandão e Bahry (2005) explicam que o desafio é justamente incentivar o desenvolvimento profissional, com a criação de um clima favorável à aprendizagem e ao oferecimento de oportunidades concretas aos servidores de crescimento na carreira.

Assim, conforme afirma Carvalho (2011), o maior obstáculo para a implantação da Gestão por Competência e o respectivo alcance da eficácia organizacional consiste em identificar o perfil das competências e transformá-las em resultados, fazendo com que o profissional perceba a sua valorização em termos de reconhecimento e, posteriormente, no seu próprio desenvolvimento profissional. Esta prática traz benefícios não só para o servidor, mas também para a instituição, tornando os serviços prestados mais eficientes, efetivos e eficazes.

## 6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, serão apresentadas as técnicas que foram utilizadas para a elaboração do trabalho. Iniciando-se pelo tipo e descrição geral da pesquisa, o local em que a mesma sucedeu e universo e amostra escolhidos, a coleta de insumos e análise dos dados colhidos.

### 6.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Acerca da pesquisa e seus métodos, Pizzolatti e Rocha (2004, p.64) dizem o seguinte:

Apesar da dificuldade na opção por um método na pesquisa, tal tarefa é fundamental na construção de pesquisa e revela as qualidades do pesquisador em definir seus objetivos, traçar meio para atingi-los e avaliar os dados alcançados  
[...]  
De fato, a escolha pelo método adianta parte das inquietações do pesquisador e trazem à tona os encaminhamentos principais da análise teórica do autor.

Deste modo, para este trabalho, será realizada a taxionomia de tipos de pesquisa por Vergara (2011), que propõem dois critérios básicos: as pesquisas podem ser classificadas quanto aos fins e quanto aos meios.

**Quanto aos fins, a pesquisa será exploratória e descritiva.**

Exploratória porque busca identificar a implantação da gestão por competência na administração pública para alcançar a eficácia organizacional e também porque por meio dela buscou-se contribuir para a compreensão do modelo de gestão por competências na dinâmica organizacional das instituições públicas, tema ainda pouco estudo no campo da administração.

Conforme Gil (2014), uma pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar uma visão geral acerca de determinado fato, especialmente quando este consiste em um tema pouco explorado e, conseqüentemente, mais difícil de ser objeto para formulações de hipóteses precisas e operacionalizáveis.

Gil (2002) enfatiza ainda que a pesquisa é um conjunto de procedimentos, que baseados em métodos científicos, servem para encontrar soluções para um determinado problema, sendo utilizada também para se obter um maior conhecimento sobre qualquer assunto.

Descritiva porque visa relacionar, descrever e detalhar os fatos e fenômenos da implantação da gestão por competências no MPF identificando e descrevendo como a eficácia organizacional está sendo alcançada. Para Gil (2008), existem pesquisas que, partindo de seus objetivos são definidas como descritivas proporcionando uma nova visão do problema, o que as aproximam das pesquisas exploratórias.

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

Quanto aos meios, a pesquisa será um estudo de caso e documental. Estudo de caso porque será analisada uma situação específica na organização e documental porque se valerá de documentos internos à organização que discorram sobre o objeto de estudos. Acredita-se que uma pesquisa baseada em estudo de caso fornece amplo conhecimento sobre o objeto a ser pesquisado.

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

## 6.2 Local da pesquisa

O estudo será realizado em uma unidade do Ministério Público Federal (MPF), a Procuradoria da República do Maranhão (PR/MA).

A partir de 2012, o MPF tem caminhado no sentido de uma gestão mais estratégica. A modernização do Ministério Público Federal tem como objetivo tornar a instituição uma estrutura integrada e organizada, possibilitando a agilidade na tomada de decisão, de modo a aprimorar e adequar à gestão de pessoas, de materiais e de recursos orçamentários e financeiros às necessidades da atividade institucional, visando à melhoria dos serviços prestados à sociedade brasileira.

### 6.3 Universo e amostra

A população é o conjunto de pessoas que possuem em comum uma característica, já a amostra, é uma parte desta população que irá ser pesquisada. Utiliza-se a amostra quando a população é muito grande, dificultando ao pesquisador entrevistar todo o público de interesse (GIL, 2002).

A seleção de participantes procurou observar o grau de envolvimento que possuísem com o processo de implantação da gestão por competências e também possuísem informações necessárias para avaliar o processo.

Atualmente há na PR/MA 12 procuradores e 120 servidores do quadro, totalizando um total de 132 pessoas. Entre os 120 servidores, 20 são do nível tático e 100 do nível operacional. Os 12 procuradores participaram da pesquisa. No nível tático, 15 servidores participaram da pesquisa, pois 5 estavam de férias. No nível operacional, 85 participaram da pesquisa, uma vez que os demais estavam cedidos, de licença ou de férias.

As informações foram coletadas por meio de questionário, aplicados ao quadro de pessoal da PR/MA. A escolha se deveu ao fato de que, segundo Dutra (2008), eles são considerados essenciais a serem mobilizados quando se implanta a gestão por competências em uma organização. Compreender o nível de entendimento desses atores sobre esse modelo de gestão é trivial para verificar a legitimidade/credibilidade da implantação da Gestão por Competências.

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

### 6.4 Coletas de dados

A primeira parte do trabalho trata de uma revisão acerca do referencial teórico sobre a gestão por competência e seus principais conceitos, mediante a leitura de artigos científicos e livros de autores, como Rogério Leme, Joel Dutra, Pedro Paulo Carbone e Maria Tereza Leme Fleury.

A segunda parte é coleta de dados a partir da pesquisa no site da organização para identificar e compreender como funciona a gestão por competências na organização.

A técnica a ser empregada será a pesquisa de campo com a utilização de um estudo de caso. Utilizando-se um questionário fechado e entrevista com o gestor, estruturado com a finalidade de coletar informações sobre a situação que se deseja identificar.

Martins e Theóphilo (2009) afirmam que o questionário é de importância primordial para a coleta de dados em uma pesquisa, referindo-se a um conjunto de perguntas sobre determinado assunto ou situação que se deseja conhecer.

Os questionários foram enviados para os e-mails dos servidores e respondidos online, contendo questões sobre informações gerais dos entrevistados, dados sobre a participação, autodesenvolvimento, desempenho dos servidores, capacitação e competências.

## **6.5 Análises dos dados**

A abordagem do trabalho é quantitativa e qualitativa. A pesquisa quantitativa busca coletar os dados, analisá-los e por fim responder às questões que o pesquisador busca conhecer. Oliveira (1999) menciona que na pesquisa quantitativa o pesquisador fica diretamente em contato com o ambiente estudado, este método é adotado com o objetivo de analisar um problema ou hipótese em questão.

Já a pesquisa qualitativa é traduzida por aquilo que não pode ser mensurável, pois a realidade e o sujeito são elementos indissociáveis. Dessa forma, como o sujeito é o ponto central, levam-se em consideração seus traços subjetivos e suas particularidades. Tais pormenores não podem ser traduzidos em números quantificáveis. A pesquisa qualitativa é relacionada ao levantamento de dados sobre as motivações de um grupo, em compreender e interpretar determinados comportamentos, a opinião e as expectativas dos indivíduos de uma população.

Trata-se de pesquisa qualitativa, uma vez que busca entender as percepções e entendimento dos servidores e gestores em relação às lacunas que a implantação da gestão por competências visa preencher.

Conforme Zanella (2006), por meio de pesquisas qualitativas objetiva-se entender os fenômenos sob o ponto de vista dos participantes dela. E segundo este autor, a organização da análise de conteúdo consiste em três etapas: (I) pré-análise; (II) exploração do material, também denominada de descrição analítica; e (III) análise e interpretação dos resultados.

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

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

E durante a análise e interpretação dos resultados, o pesquisador correlaciona o conteúdo analisado com o referencial teórico. Assim, por meio da análise das fontes secundárias pode-se chegar a inferências e generalizações sobre o estudo, respondendo ao problema da pesquisa e alcançando os objetivos propostos neste trabalho.

## **6.6 Limitações ao estudo**

As limitações encontradas para se realizar a pesquisa foram a escassez de bibliografias científicas a respeito do foco do trabalho.

## 7 O MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL

Neste capítulo será contextualizado o Ministério Público Federal, no subtópico ocorrerá a descrição da Procuradoria da República do Maranhão, sua importância para a comunidade, seu mapa estratégico e sua respectiva estrutura organizacional.

O Ministério Público consiste em uma instituição oficial, independente e autônoma e de extrema importância para a função jurisdicional do Estado. Integra o Ministério Público brasileiro, conquista garantida pela Constituição Federal de 1988. (MPF, 2015).

O Ministério Público brasileiro é composto pelos Ministérios Públicos nos estados e pelo Ministério Público da União, que, por sua vez, possui quatro ramos: o Ministério Público Federal (MPF), o Ministério Público do Trabalho (MPT), o Ministério Público Militar (MPM) e o Ministério Público do Distrito Federal e Territórios (MPDFT).

O MPU e o MPF são chefiados pelo procurador-geral da República e a sede administrativa do MPF é a Procuradoria-Geral da República. De acordo com a Constituição Federal (BRASIL, 1988), cabe ao Ministério Público brasileiro:

- A defesa dos direitos sociais e individuais indisponíveis;
- A defesa da ordem jurídica; e
- A defesa do regime democrático.

Além disso, o Ministério Público tem autonomia na estrutura do Estado: não pode ser extinto ou ter atribuições repassadas a outra instituição. Os membros (procuradores e promotores) possuem as chamadas autonomia institucional e independência funcional, ou seja, têm liberdade para atuar segundo suas convicções, com base na lei. (MPF, 2015).

Os Ministérios Públicos nos estados atuam na Justiça Estadual, enquanto os diversos ramos do MPU têm a seguinte atuação:

- MPF – o Ministério Público Federal atua na Justiça Federal, em causas nas quais a Constituição considera haver interesse federal. A atuação pode ser judicial como fiscal da lei, cível e criminal, mas também pode ser extrajudicial, quando atua por meio de recomendações e promove acordos por meio dos Termos de Ajuste de Conduta (TAC);

- MPT – o Ministério Público do Trabalho (MPT) busca dar proteção aos direitos fundamentais e sociais do cidadão diante de ilegalidades praticadas na seara trabalhista;
- MPM – o Ministério Público Militar (MPM) atua na apuração dos crimes militares, no controle externo da atividade policial judiciária militar e na instauração do inquérito civil também para a proteção dos direitos constitucionais no âmbito da administração militar;
- MPDFT – o Ministério Público do Distrito Federal e Territórios (MPDFT) é o ramo do Ministério Público da União responsável por fiscalizar as leis e defender os interesses da sociedade do Distrito Federal e dos Territórios.

A organização e as atribuições do MPU estão dispostas na Lei Complementar nº 75/1993, conhecida como Lei Orgânica do Ministério Público da União.

### 7.1 A Procuradoria da República do Maranhão

A Procuradoria da República no Maranhão (PR/MA), com sede em São Luís é localizada na Av. Senador Vitorino Freire, 52, Areinha (Figura 3). Consiste em uma unidade do Ministério Público Federal (MPF) **que atua, por intermédio dos procuradores da República, em questões que envolvam a defesa dos direitos sociais e individuais indisponíveis (como o direito à vida, à liberdade e à saúde), da ordem jurídica e do regime democrático.**

Dentre as principais atribuições do PR/MA, destacam-se ainda a **fiscalização da aplicação das leis, a defesa do patrimônio público da União e o zelo pelo efetivo respeito dos poderes públicos aos direitos assegurados na Constituição. (MPF, 2015).**

A PR/MA atualmente conta com 12 procuradores e 120 servidores.

As unidades do MPF no interior do estado são as Procuradorias da República nos Municípios (PRMs). No Maranhão, existem sedes de PRMs em Imperatriz, Caxias, Bacabal e Balsas.

Em seu planejamento estratégico consta que sua missão é promover a realização da justiça, a bem da sociedade e em defesa do estado democrático de direito. Sua visão é ser reconhecido, nacional e internacionalmente, até 2020,

pela excelência na promoção da justiça, da cidadania e no combate ao crime e corrupção.

Figura 3 – Procuradoria da República do Maranhão



Fonte: MPF (2015)

### 7.1.1 Importância para a comunidade

A principal importância da Procuradoria da República do Maranhão é garantir a concretização dos direitos elencados pela Constituição Federal de 1988 e negligenciados pelos órgãos públicos, **motivo pelo qual se justifica o interesse do órgão por um modelo de gestão que seja capaz de capacitá-lo para ações cada vez mais complexas e urgentes.**

Tem como papel fiscalizar e proteger os princípios e interesses fundamentais da sociedade. Por isso, seu funcionamento é independente de qualquer dos três Poderes: Executivo, Legislativo e Judiciário.

Para garantir que o seu trabalho esteja livre de intervenção de qualquer dos poderes, a Constituição Federal reserva ao Ministério Público uma seção específica, no Capítulo 4 "Das Funções Essenciais e Justiça" (BRASIL, 1988). Ou seja, a Procuradoria da República age **na defesa da ordem jurídica, do regime democrático de direito, na defesa dos direitos sociais, entre eles à educação, à saúde, o meio ambiente, os direitos dos idosos, crianças, adolescentes.**

As funções atribuídas na Constituição brasileira acumulam as características de fiscal, ouvidor e advogado do povo. Colocam-no em uma interessante posição de defensor da sociedade contra possíveis abusos do Estado, ao mesmo tempo em que defende o Estado democrático de direito contra possíveis ataques de particulares de má-fé.

A Procuradoria da República tanto pode agir por sua própria iniciativa, sempre que considerar que os interesses da sociedade estejam ameaçados, quanto pode ser acionado por qualquer cidadão que considerar que os interesses da sociedade estejam ameaçados. Podendo ser acionado por qualquer cidadão que considerar que algum direito ou princípio jurídico esteja sob ameaça. (MPF, 2015).

Poderá agir perante o judiciário ou extrajudicialmente, sendo criado para defender a sociedade de forma coletiva, e não de forma individual; sua função principal é defender a sociedade. Assim, atua em defesa desta propiciando uma maior eficácia no exercício da cidadania.

Observa-se ainda, a existência do Ministério Público Estadual, que vem atuar no âmbito da Justiça Estadual, também o Ministério Público Federal, atuando junto à Justiça Federal; representados por pessoas que ocupam o cargo, respectivamente, de Promotor de Justiça e Procurador da República, mediante aprovação em concurso público de provas e títulos. (MPF, 2015).

Cabe também a ele, promover a ação penal e civil, bem como representar os interesses dos incapazes. Portanto, se o cidadão tiver alguma violação de direito, que atinja a uma coletividade, este poderá acionar o Ministério Público, mediante uma representação, que significa encaminhar-se ao órgão e apresentar de forma oral ou escrita os fatos, para que sejam tomadas as providências cabíveis.

Além disso, pode intervir mesmo sem ser acionado, desde que os fatos ocorridos atinjam aos interesses da coletividade, podendo também ser parte e fiscal da lei.

Por tais razões, é que a Procuradoria da República do Maranhão é de fundamental importância para a sociedade maranhense, pois é ela que atua como fiscal da lei e defensor da sociedade tanto no campo penal (exclusividade da ação penal pública) quanto no âmbito cível (fiscalizando os demais poderes públicos,

bem como se a lei é aplicada de forma correta), desempenha suas atribuições com eficiência na defesa da sociedade de forma coletiva.

A importância a Procuradoria da República do Maranhão decorre da sua própria missão que é **abranger a guarda e a promoção da democracia, da cidadania, da justiça e da moralidade**. Sempre zelando pelo interesse da sociedade de uma maneira geral, principalmente nos setores mais vulneráveis e mais necessitados de amparo, como as etnias oprimidas, o meio ambiente, o patrimônio público e os direitos humanos, entre outros.

### 7.1.2 Mapa estratégico

A Procuradoria da República do Maranhão passou por recente reestruturação como parte do projeto de modernização do Ministério Público Federal intitulado “Rumo ao MPF 2014”, trata-se de um Planejamento Estratégico Institucional iniciado em 2011 e que culminará em 2020.

Tal planejamento resultou de um trabalho de 10 meses em debates entre membros e servidores do MPF em todo o país, os quais estabeleceram, de forma conjunta, a missão, os valores da instituição, a visão de futuro e os objetivos estratégicos da instituição.

O mapa estratégico do MPF (Figura 4) representa graficamente o Planejamento Estratégico Institucional 2011-2020, foi realizado com base na metodologia de *Balanced Scorecard* (BSC).

Compõe-se de 25 objetivos estratégicos divididos em três perspectivas: Aprendizado e Crescimento, Processos Internos e Sociedade. Sua leitura deve ser feita de baixo para cima. Dessa forma, percebe-se a ligação e o impacto de cada objetivo para o alcance da visão de futuro da instituição.

Figura 4 – Mapa estratégico do MPF

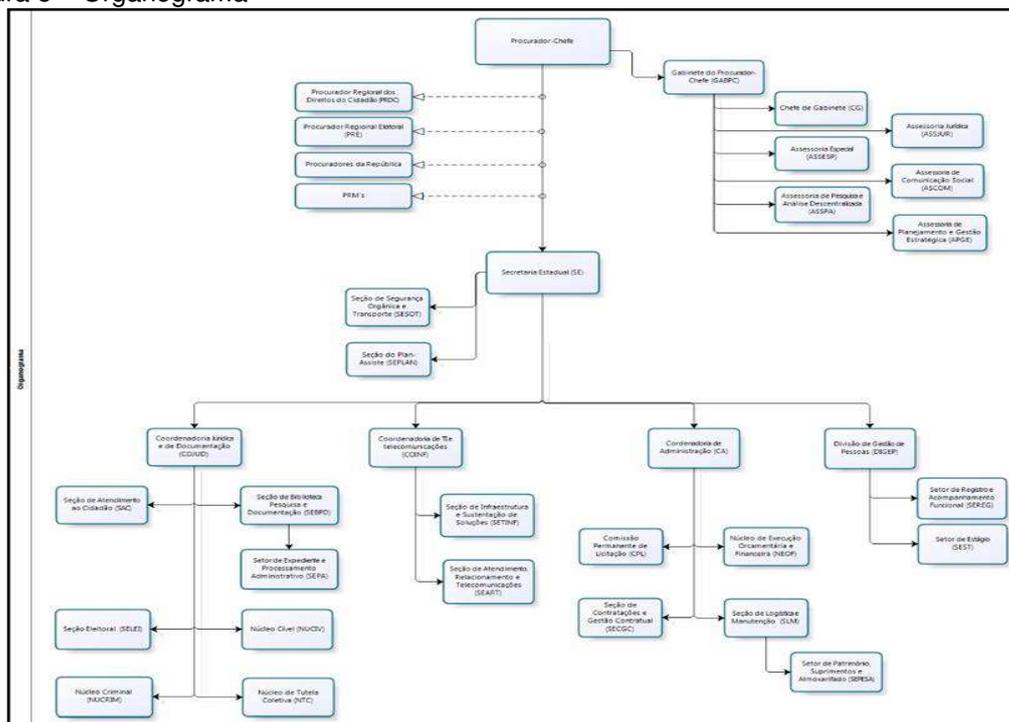


Fonte: MPF (2015)

### 7.1.3 Estrutura Organizacional

Em 2014, foram criados nesta PR/MA o cargo de Secretário Estadual (SE) e a Assessoria de Planejamento e Gestão Estratégica (APGE). O organograma na Figura 5 os setores e cargos de toda a estrutura desta Procuradoria.

Figura 5 – Organograma



Fonte: MPF (2015)

## 8 RESULTADOS E DISCUSSÕES

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

### 8.1 Projeto Gestão por Competências do Ministério Público Federal

A gestão de competências no Ministério Público Federal é vista como um processo circular, envolvendo os diversos níveis da organização, desde o corporativo até o individual, passando pelo divisional e o grupal. Estando em perfeita sintonia com a estratégia organizacional (missão, visão de futuro e objetivos). A visão determina o estado futuro desejado pela organização, sua intenção estratégica, e orienta a formulação das políticas e diretrizes e todos os esforços em torno da identificação e do desenvolvimento de competências.

Diante do exposto, o Programa Gestão de Pessoas por Competências (Figura 6) foi implantado no Ministério Público Federal durante os anos de 2014/2015, e vem acontecendo por meio do Projeto Gestão por Competências, tendo como finalidade a adoção de processos contínuos de recrutamento e seleção de pessoal, identificação e mapeamento de processos de trabalho, avaliação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes de membros e servidores moldados no modelo de competências. Tem como público-alvo, diretamente, os servidores, gestores e membros do Ministério Público Federal e, indiretamente, tem como beneficiários a sociedade, servidores e membros.

Figura 6 - Logotipo do Programa Gestão de Pessoas por Competências



Fonte: MPF (2015)

O programa está vinculado ao planejamento estratégico e tem os seguintes objetivos:

1- Aprendizado e Crescimento:

Trabalhar alinhado à estratégia com foco em resultados;

Desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes dos membros e dos servidores;

Assegurar atratividade das carreiras do MPF.

2- Processos internos:

Proporcionar uma atuação institucional estratégica, efetiva, célere, transparente e sustentável;

Assegurar corpo pericial flexível às demandas.

O modelo de gestão por competências permite estruturar, de forma clara e objetiva, o planejamento estratégico ao nível individual e traduz para as pessoas como as coisas funcionam. A implantação desse modelo de gestão é inerente ao planejamento estratégico, que é responsável por:

a) analisar a missão e visão e identificar as competências essenciais, que mantêm e oferecem diferencial competitivo à Instituição; e

b) definir a partir dos processos, quais os eixos de carreira, suas competências específicas, os níveis de complexidade, os conhecimentos e os requisitos de acesso de cada nível.

As atividades realizadas pelo planejamento estratégico são a base para construção do modelo de gestão por competências, pois é a partir dele que se

desenha todos os processos de gestão de pessoas, como, por exemplo, a coleta de informações para atrair pessoas com o perfil que atenda as competências mapeadas.

#### 8.1.1 O papel do gestor

Bichuett (2011) afirmava que caberia aos gestores a responsabilidade pela gestão de pessoas e não somente à área de recursos humanos.

Desse modo, a avaliação gerencial proposta pelo Programa de Gestão de Pessoas por Competências no MPF permite que os gestores conheçam quais são os seus pontos fortes e pontos a desenvolver na visão das pessoas ao seu redor. A partir do conhecimento das competências não desenvolvidas é possível que a Secretaria de Educação e Desenvolvimento Profissional (SEDEP) planeje ações de treinamento para proporcionar o desenvolvimento adequado dos gestores e implantação do Programa Permanente de Desenvolvimento Gerencial (PDG).

#### 8.1.2 Dicionário de competências

Em 2013 e 2014, a equipe do Projeto de Gestão por Competências do MPF iniciou o mapeamento das competências organizacionais, humanas fundamentais e gerenciais. Como produto do mapeamento realizado nesta primeira etapa, em novembro de 2014, o Dicionário de Competências do MPF (Figura 7) foi apresentado e amplamente divulgado para toda a instituição.

O Dicionário de Competências descreve, de forma detalhada, as competências a serem desenvolvidas pelos servidores e pela Instituição. São competências organizacionais e humanas, informações que subsidiam a tomada de decisões, auxiliam a organização a definir quais as necessidades de treinamento dos servidores, a lotá-los considerando o melhor perfil, a avaliá-los de maneira justa em conformidade com a complexidade de seu trabalho, bem como incentivar a melhoria do desempenho de acordo com as entregas efetivamente realizadas.

Figura 7 - Dicionário de Competências



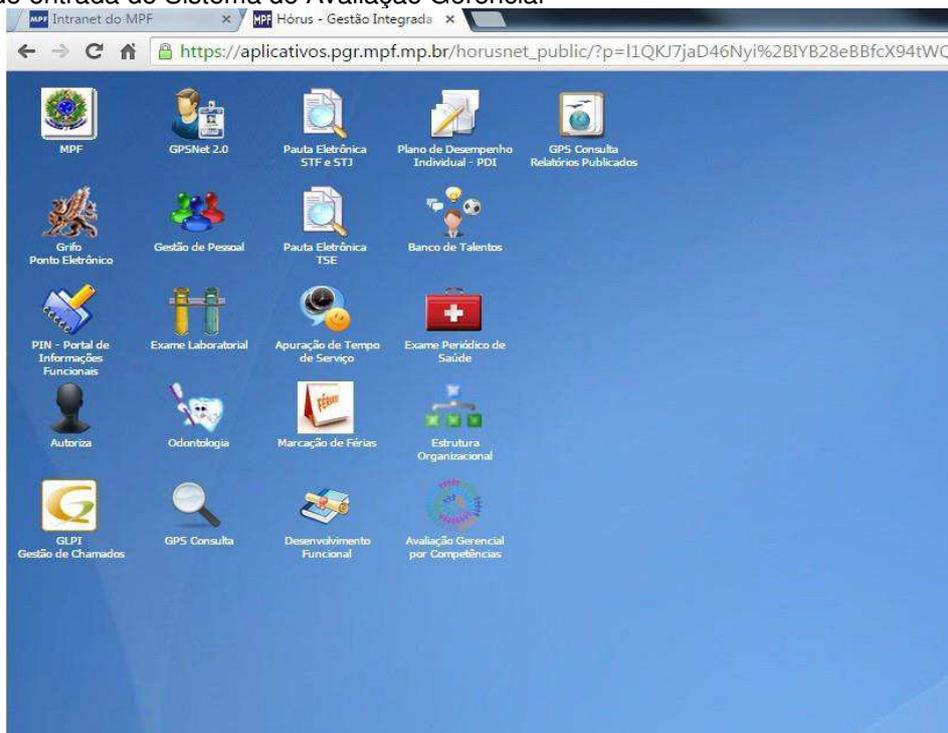
Fonte: MPF (2015)

### 8.1.3 Sistema de Avaliação Gerencial

Foi desenvolvido, em parceria com a Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação (STIC), o sistema de avaliação gerencial por competências. Em que foram utilizadas as competências gerenciais constantes no banco do dicionário de competências. O Sistema encontra-se disponível no sistema Hórus e a avaliação será realizada semestralmente. Na Figura 8 há a imagem da tela de entrada deste sistema.

Na tela inicial (Figura 9) são exibidos os questionários disponíveis para preenchimento, correspondentes aos servidores que possuem alguma relação com o gestor avaliado. Entende-se por relação, grau de subordinação ou pareamento hierárquico, conforme as regras da avaliação. Caso o servidor esteja empossado em algum cargo gerencial, estará disponível também o questionário de autoavaliação, avaliação de pares e/ou equipe.

Figura 8 – Tela de entrada do Sistema de Avaliação Gerencial



Fonte: MPF (2015)

Figura 9 – Tela de questionários disponíveis para o preenchimento.

The screenshot shows the 'Gestão por Competências' interface. At the top, there is a header with the logo and the text 'GESTÃO POR COMPETÊNCIAS' and 'O desenvolvimento permanente das pessoas e o fortalecimento do MPF'. Below the header, there is a section titled 'Avaliação Gerencial' with a link to the system manual. The main content is divided into four sections: 'Auto Avaliação', 'Chefia', 'Pares', and 'Equipe'. Each section contains a list of users with a 'RESPONDER' button and their status (e.g., 'Situação: Pendente').

Seção	Nome	Situação
Auto Avaliação	BRUNO LOPES COTRIM	Pendente
Chefia	MAURO CESAR SOBRINHO	Pendente
Pares	TIAGO CESAR MORONTE	Pendente
	VINICIUS MAIA PACHECO	Pendente
Equipe	ANTONIO ALBERTO RODRIGUES PESTANA JUNIOR	Pendente

Fonte: MPF (2015)

Ao clicar no botão “responder”, será aberto, para preenchimento, o questionário correspondente ao nível do gestor selecionado. No exemplo acima, foi escolhida a opção do próprio servidor, que ocupa uma função de gestão/chefia, nesse caso ele preencherá sua autoavaliação.

Figura 10 – Tela inicial de preenchimento de questionário

**Avaliação Gerencial**

\* Avaliado: BRUNO LOPES COTRIM (Mat: 19486)

\* Situação da Avaliação: Pendente

Avaliação Gerencial por Competência

Volta r Salva r

Tipo de competência	Competência	Referencial	Resposta	Observação
COMPETÊNCIA GERENCIAL	COMUNICAÇÃO	Reporta com tempestividade aos colaboradores as decisões administrativas que possam modificar os processos de trabalho ou impetar carreira e benefícios.	<input type="radio"/> Ainda não demonstra <input type="radio"/> Demonstra pouco <input type="radio"/> Demonstra <input type="radio"/> Demonstra e compartilha	
COMPETÊNCIA GERENCIAL	COMUNICAÇÃO	Promove o compartilhamento das informações e a essência do processo decisório, respeitando o fluxo formal da comunicação.	<input type="radio"/> Ainda não demonstra <input type="radio"/> Demonstra pouco <input type="radio"/> Demonstra <input type="radio"/> Demonstra e compartilha	
COMPETÊNCIA GERENCIAL	GESTÃO DO CONHECIMENTO	Estimula a visão sistêmica de seus colaboradores, promovendo reuniões e encontros para debater os processos de trabalho e mantê-los bem informados.	<input type="radio"/> Ainda não demonstra <input type="radio"/> Demonstra pouco <input type="radio"/> Demonstra <input type="radio"/> Demonstra e compartilha	
		Incentiva os relacionamentos e as discussões em forma horizontal	<input type="radio"/> Ainda não demonstra	

Tela inicial de preenchimento dos questionários

Fonte: MPF (2015)

Mais do que apenas avaliar os gestores do MPF, a avaliação gerencial é uma importante ferramenta de melhoria contínua do desempenho organizacional. A ideia é permitir que os gestores conheçam quais são os seus pontos fortes e os pontos a serem desenvolvidos/melhorados da organização, da equipe, dos pares e dele mesmo.

A avaliação gerencial foi construída de modo sistematizado em que os gestores poderão receber *feedback* sobre as competências gerenciais que são consideradas essenciais para o desempenho de seu trabalho. O método utilizado foi o 360º, que consiste na avaliação da chefia, dos pares, dos subordinados e do próprio avaliado, conforme infográfico da Figura 11.

Figura 11 – Infográfico da metodologia 360<sup>0</sup>

Fonte: MPF (2015)

## 8.2 Análise das Competências a serem desenvolvidas na PR/MA

Nesse subtópico, será demonstrado o perfil dos servidores da Procuradoria da República do Maranhão e os principais *gaps* ou lacunas a serem desenvolvidos.

O processo de avaliação gerencial ocorreu no mês de maio e junho de 2016, os questionários foram construídos considerando o nível de competência para cada servidor. Desse modo, as competências foram divididas por nível de atuação, ou seja, estratégico, tático e operacional. Os gestores do nível estratégico (procuradores) foram avaliados pelos do nível tático (secretário estadual, coordenador de administração, chefes de setor e chefes de gabinete) já esses foram avaliados pelos servidores de nível operacional (técnicos e analistas) que, por fim, foram avaliados pelos gestores do nível tático.

### 8.2.1 Do método de avaliação

A avaliação foi feita por meio da aplicação do questionário fechado que foi estratificado de acordo com cada nível organizacional.

### a) Nível Estratégico

Esse nível da Procuradoria da República do Maranhão é representado pelos Procuradores da República. São doze procuradores, sendo que todos foram avaliados. Na pesquisa realizada, foram aplicados dois tipos questionários (Apêndice A)..

O primeiro questionário contava com três perguntas fechadas em relação ao sexo, idade e tempo de serviço a serem respondidas pelos próprios procuradores.

O segundo questionário (Tabela 1) contava com treze perguntas desdobradas em treze competências respondidas pelos pares. Os gestores do nível tático deveriam marcar umas das opções: Não Demonstra – Demonstra pouco – Demonstra – Demonstra e Compartilha em relação aos gestores do nível estratégico.

Tabela 1 – Modelo de avaliação por Competência: Nível estratégico

COMPETÊNCIA	REFERENCIAL DE DESEMPENHO
COMUNICAÇÃO	Repasa com tempestividade aos colaboradores as decisões administrativas que possam modificar os processos de trabalho ou impactar carreiras ou benefícios.
DELEGAÇÃO	Responsabiliza-se pelas atividades delegadas a sua equipe, independente das atividades desenvolvidas.
GESTÃO DO CONHECIMENTO	Incentiva os colaboradores a se desenvolverem de forma contínua, proporcionando oportunidades de formação, aperfeiçoamento e atualização.
GESTÃO DO CLIMA	Mantém um clima saudável no ambiente de trabalho, zelando pelas boas relações e por um ambiente físico adequado.
GESTÃO DO DESEMPENHO	Acompanha a execução das atividades delegadas aos integrantes da equipe, fornecendo <i>feedback</i> sobre o desempenho deles, bem como suporte necessário a execução da tarefas.
GESTÃO DA MUDANÇA	Conduz processos de mudança sob sua responsabilidade, comunicando os resultados esperados e os benefícios a serem obtidos a todos envolvidos.
GESTÃO POLÍTICA	Mantem uma rede de relacionamentos com outras unidades de instituições, de forma a coordenar os objetivos das unidades.
FERRAMENTAS DE GESTÃO	Promove ações para o alcance dos objetivos estabelecidos para sua área ou sua unidade, utilizando ferramentas de gestão adequadas.
MERITOCRACIA	Estabelece critérios claros e objetivos para concessão de incentivos aos colaboradores.
NEGOCIAÇÃO	Media conflitos de sua equipe, buscando soluções construtivas para as partes envolvidas.

PLANEJAMENTO	Planeja, executa e avalia de forma efetiva e transparente o orçamento de sua área ou sua unidade.
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	Demonstra abertura para receber opiniões e sugestões de melhoria ao seu comportamento e às suas atitudes.
TOMADA DE DECISÃO	Toma decisões administrativas com base em pareceres técnicos consistentes de sua equipe de trabalho.

Fonte: MPF (2015)

#### b) Nível Tático

O nível tático da Procuradoria da República do Maranhão é representado pelo secretário estadual, coordenador de administração, chefe de gabinete e chefe de setor. São 20 gestores, entretanto só 15 foram avaliados visto que 05 estavam de férias. Para a pesquisa realizada no Ministério Público Federal, foram aplicados dois tipos questionários (Apêndice B).

O primeiro questionário contava com cinco perguntas fechadas em relação ao sexo, idade e tempo de serviço, escolaridade e cargo efetivo a serem respondidas pelos próprios gestores do nível tático.

O segundo questionário contava com quatorze perguntas desdobradas em quatorze competências (Tabela 2) em que os servidores do nível operacional deveriam marcar umas das opções: Não Demonstra – Demonstra pouco – Demonstra – Demonstra e Compartilha em relação aos gestores do nível tático.

Tabela 2 – Modelo de avaliação por Competência: Nível tático

COMPETÊNCIA	REFERENCIAL DE DESEMPENHO
COMUNICAÇÃO	Incentiva o diálogo, a troca de ideias e o compartilhamento de conhecimento, de forma aprimorar o processo decisório.
DELEGAÇÃO	Orienta a atuação da equipe estabelecendo critérios de qualidade e prazo de entrega das demandas.
DOMÍNIO DE PROCEDIMENTOS E ROTINAS ADMINISTRATIVAS	Acompanha sistematicamente as atividades existentes em sua área de atuação, avaliando com critérios técnicos com necessidades de mudança ou interrupção de projetos ou processos de trabalho.
GESTÃO DO DESEMPENHO	Acompanha a execução das atividades delegadas aos integrantes da equipe, fornecendo <i>feedback</i> sobre o desempenho deles bem como suporte necessário à execução das tarefas.
GESTÃO DA MUDANÇA	Conduz os processos de mudança sob sua responsabilidade, comunicando os resultados esperados e os benefícios a serem obtidos a todos envolvidos.
GESTÃO POLÍTICA	Age com equilíbrio diante das situações de crise e tensão, zelando pelo bom clima no ambiente de trabalho.

GESTÃO PÚBLICA	Zela pelo bom uso do dinheiro público, buscando alternativas para reduzir as despesas desnecessárias e o desperdício de material.
GESTÃO DO TEMPO	Organiza eficazmente o tempo de trabalho, seguindo o planejamento das rotinas estabelecidas, cumprindo compromissos e delegando atividades sempre que necessário.
MERITOCRACIA	Reconhece o bom desempenho dos servidores de acordo com o sistema institucional de incentivos.
NEGOCIAÇÃO	Analisa tecnicamente as demandas superiores, posicionando-se em relação à viabilidade de execução delas.
PLANEJAMENTO	Elabora indicadores para avaliar os resultados de sua área ou de sua unidade.
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	Ouve os colaboradores, demonstrando interesse pelo assunto e valorizando a contribuição deles.
TOMADA DE DECISÃO	Posiciona-se ativamente frente às decisões, defendendo a importância das atividades de área sob sua responsabilidade por meio de dados e argumentos técnicos.
FERRAMENTAS DE GESTÃO	Prioriza a realização de reuniões por videoconferência, quando é necessário envolver unidades externas, com o objetivo de otimizar recursos.

Fonte: MPF (2015)

### c) Nível operacional

O nível operacional da Procuradoria da República do Maranhão é representado pelos técnicos e analistas. São 100 servidores, entretanto somente 85 foram avaliados visto que 15 estavam de férias, licença ou foram cedidos. Conforme pesquisa realizada no Ministério Público Federal, foram aplicados dois tipos questionários (Apêndice C).

O primeiro questionário contava com cinco perguntas fechadas em relação ao sexo, idade e tempo de serviço, escolaridade e cargo efetivo a serem respondidas pelos próprios servidores.

O segundo questionário contava com oito perguntas desdobradas em quatorze competências (Tabela 3) em que os servidores do nível operacional deveriam marcar umas das opções: Não Demonstra – Demonstra pouco – Demonstra – Demonstra e Compartilha em relação aos gestores do nível tático.

Tabela 3 – Modelo de avaliação por Competência: Nível operacional

COMPETÊNCIA	REFERENCIAL DE DESEMPENHO
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	Cultua uma boa relação com seus colaboradores nas questões voltadas ao dia-a-dia de trabalho.

COMPROMISSO COM RESULTADOS	Atua com foco em objetivos quantitativos e qualitativos.
CRIATIVIDADE	Produzir mais e melhores idéias para o desenvolvimento de produtos e de novos processos de trabalho.
CAPACIDADE DE INICIATIVA	Identifica e atua pro ativamente sobre problemas e oportunidades. Começa projetos individuais ou em grupo e assume responsabilidade total por seu sucesso. Identifica logo o que precisa ser feito frente a obstáculo e age até que sejam superados.
CONSCIÊNCIA DE QUALIDADE	Buscar pela excelência de produtos e serviços e uma preocupação maior com as crescentes exigências dos clientes internos e externos.
ÉTICA	Sustentar-se em valores éticos e morais, gerando credibilidade e confiança na sua gestão por aqueles que fazem parte do seu convívio diário.
ADAPTABILIDADE	Adaptar-se às condições favoráveis e desfavoráveis sejam elas de qualquer ordem (ambientais, econômicas, tecnológicas...)
FOCO EM RESULTADOS SUTENTÁVEIS	Compreender a consequência de suas ações a longo prazo, atuando com responsabilidade para minimizar os impactos ambientais negativos.

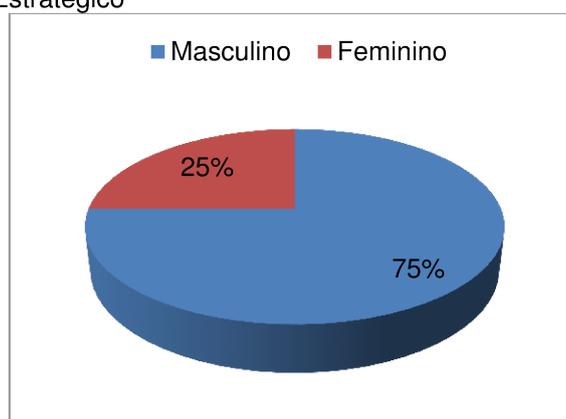
Fonte: MPF (2015)

## 8.2.2 Do perfil da amostra

### a) Sexo

Em relação ao sexo dos servidores da Procuradoria da República do Maranhão, no nível estratégico (Gráfico 1), os procuradores que responderam a pesquisa, no quantitativo de 12, encontra-se a seguinte composição por sexo: 75% dos participantes são do sexo masculino e 25% são do sexo feminino.

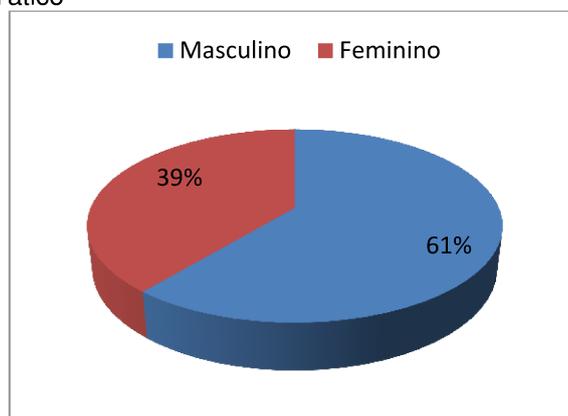
Gráfico 1 – Sexo: Nível Estratégico



Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Quanto ao nível tático (Gráfico 2), foi constatado que 61% dos entrevistados eram do sexo masculino e 39% do sexo feminino.

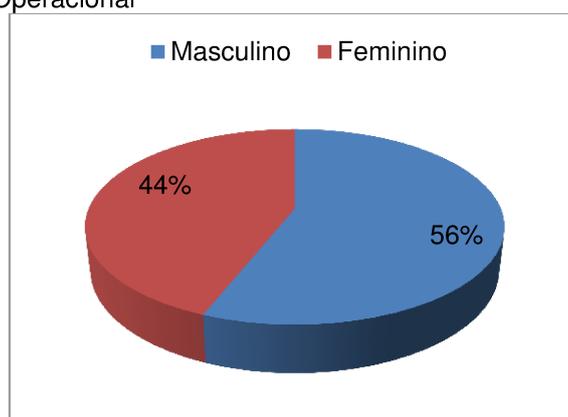
Gráfico 2 – Sexo: Nível Tático



Fonte: Elaborado pela autora (2016)

E quanto ao nível operacional (Gráfico 3) é possível afirmar que, entre os técnicos e analistas, 56% são do sexo masculino e 44% do sexo feminino.

Gráfico 3 – Sexo: Nível Operacional



Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Por meio da análise dos três gráficos, permite-se inferir que, nos primeiros níveis organizacionais, a diferença é grande e representativa. No último gráfico, apesar de o quantitativo de homens e mulheres se aproximarem, ainda ocorre a predominância do sexo masculino.

Estas informações estão alinhadas com o estudo promovido pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) em 2014, pois quanto à questão de gênero, os números mostram que as mulheres estão caminhando, ainda que gradualmente, para alcançar os homens na ocupação de postos no serviço público. O dado reflete a evolução da sociedade.

Atento a essa desigualdade de gênero, o Ministério Público Federal assinou no dia 19 de abril de 2016, o Termo de Compromisso para adesão à 6ª edição do programa Pró-Equidade de Gênero e Raça da Secretaria de Políticas para Mulheres (SPM).

Para efetivar sua adesão ao programa, o MPF apresentou plano de ação composto por dez eixos temáticos, detalhando os objetivos e metas quanto à promoção da equidade de gênero e raça no âmbito das relações de trabalho. O documento traz ainda informações sobre orçamento destinado ao Programa e sobre os integrantes que compõem o Comitê de Gênero e Raça da instituição.

#### b) Idade

Em relação à idade dos entrevistados, no Gráfico 4, encontra-se a representação da idade dos entrevistados do nível estratégico, onde a grande maioria (50%) está enquadrada na faixa etária entre 31 a 43 anos, seguido por aqueles (33%) com idade entre 44 a 56 anos, e a minoria na faixa etária de 18 a 30 anos.

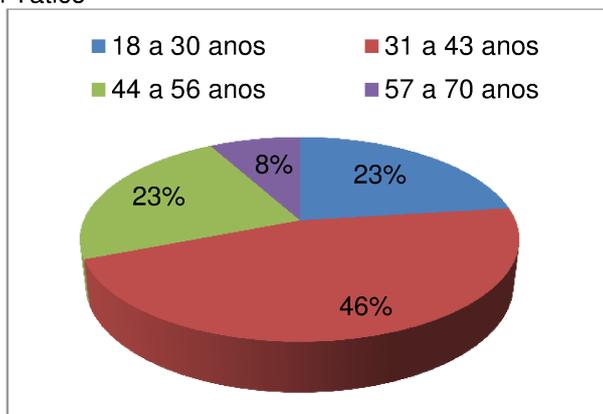
Gráfico 4 – Idade: Nível estratégico



Fonte: Elaborado pela autora (2016)

No Gráfico 5, encontra-se a representação da idade dos entrevistados, em que a maioria (46%) está enquadrada na faixa etária entre 31 a 43 anos, seguido por aqueles (23%) com idade entre 44 a 50 anos, igualmente representada na faixa de 18 a 30 anos e, por fim, a minoria (8%), entre 57 e 70 anos.

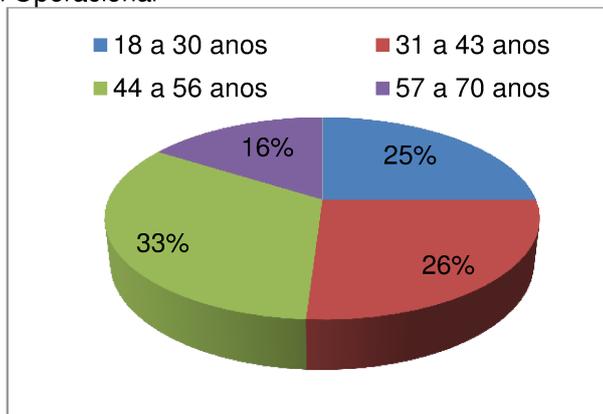
Gráfico 5 – Idade: Nível Tático



Fonte: Elaborado pela autora (2016)

No Gráfico 6, encontra-se a representação da idade dos entrevistados, em que a grande maioria (33%) está enquadrada na faixa etária entre 44 a 56 anos, seguido por aqueles (26%) com idade entre 31 a 43 anos, logo após aparecendo aqueles (25%) na faixa de 18 a 30 anos e por fim, a minoria (16%) é representada por aqueles na faixa de 57 a 70 anos.

Gráfico 6 – Idade: Nível Operacional



Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Estas informações também estão alinhadas com o estudo promovido pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), que diz que a maioria dos servidores encontra-se na faixa etária dos 43 a 60 anos.

### c) Tempo de Serviço

No Gráfico 7 consta o tempo serviço dos Procuradores. Constata-se que a maioria (67%) possui de 5 anos a 10 anos na Procuradoria da República do

Maranhão, seguido por aqueles (25%) que possuem até os 05 anos e, finalmente, aqueles (8%) que possuem entre 10 e 15 anos.

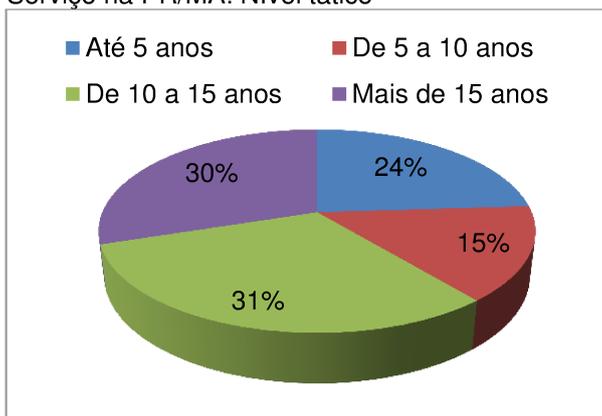
Gráfico 7 – Tempo de Serviço na PR/MA: Nível estratégico



Fonte: Elaborado pela autora (2016)

No Gráfico 8, constata-se que a maioria dos servidores do nível tático (31%) possui de 5 anos a 10 anos na Procuradoria da República do Maranhão, seguido por aqueles (30%) que possuem mais de 15 anos, logo após aqueles que possuem até 5 anos (24%), finalmente, aqueles que possuem entre 5 e 10 anos (15%). Estes dados corroboram com os dados da pesquisa de 2014 da Escola Nacional da Administração Pública (ENAP), em que os servidores que ocupam cargos de chefia das instituições públicas são aqueles que possuem mais tempo na instituição.

Gráfico 8 – Tempo de Serviço na PR/MA: Nível tático



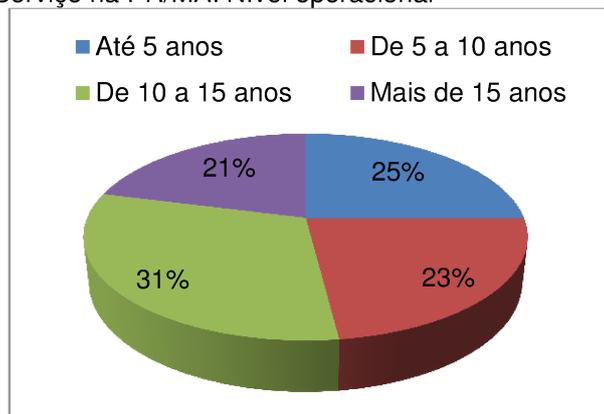
Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Os resultados da pesquisa, em relação ao Gráfico 8, demonstram também que a PR/MA prima pelo tempo de serviço para promover um servidor para cargos de chefia. Tal fato revela-se como um empecilho ao pleno

desenvolvimento da gestão por competências, pois as maiorias das promoções ocorrem por tempo de serviço e não por mérito do servidor.

No Gráfico 9 há o tempo de serviço dos servidores do nível operacional, ficou constatado que a maioria (31%) possui de 10 anos a 15 anos na Procuradoria da República do Maranhão, seguido por aqueles que possuem mais de 05 a 10 anos(23%), logo após os que possuem até 05 anos (21%), finalmente, aqueles que possuem entre 05 e 10 anos (23%).

Gráfico 9 – Tempo de Serviço na PR/MA: Nível operacional



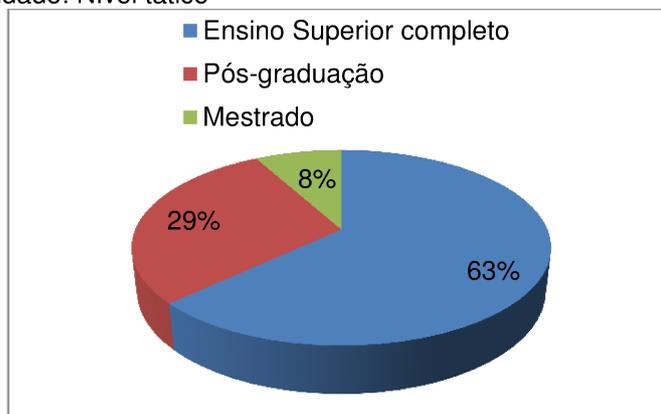
Fonte: Elaborado pela autora (2016)

#### d) Do Nível de Escolaridade

O gráfico em relação à escolaridade do nível estratégico não foi demonstrado na pesquisa, pois 100% dos Procuradores possuem Ensino Superior completo e Pós-graduação.

No Gráfico 10, consta a escolaridade do nível tático da PR/MA, sendo que a grande maioria (63%) possui Ensino Superior completo, seguido por 29% que possuem alguma Pós-graduação e 8% já concluíram o Mestrado.

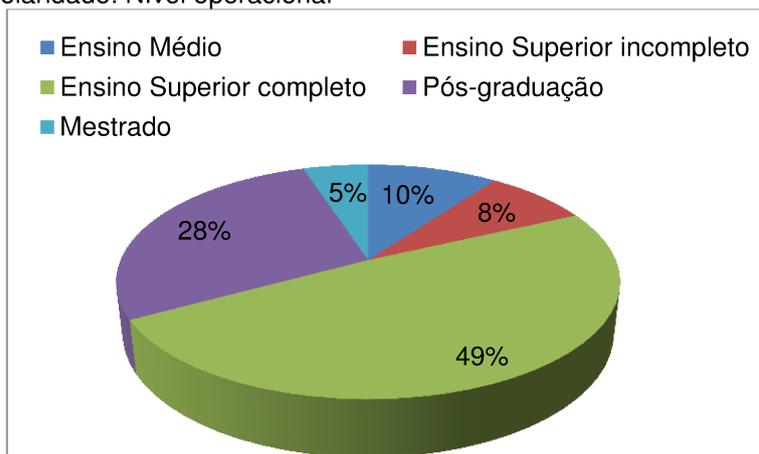
Gráfico 10 – Escolaridade: Nível tático



Fonte: Elaborado pela autora (2016)

No Gráfico 11, consta a escolaridade do nível operacional da PR/MA, sendo que a maioria (49%) possui Ensino Superior completo, seguido por 28% que possuem alguma pós-graduação, 10% possuem somente o Ensino Médio, 8% que possuem Ensino Superior incompleto e 5% já concluíram o mestrado.

Gráfico 11 – Escolaridade: Nível operacional



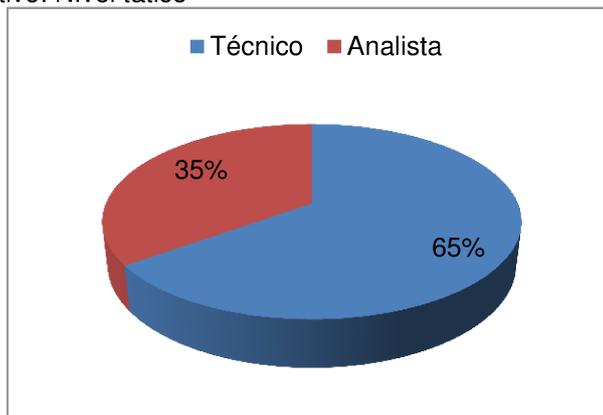
Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Estas informações estão alinhadas com a pesquisa realizada pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), em que o percentual de servidores com apenas Ensino Médio completo baixou os dez anos analisados pelo estudo, o de servidores com diploma de Ensino Superior subiu. Também aumentaram os percentuais de Pós-graduação e de Mestrado. Isto é, as oportunidades de aperfeiçoamento, Especialização e Pós-graduação no serviço público estão melhores do que nunca. Em decorrência disso, o nível de escolaridade é cada vez maior.

#### e) Do cargo efetivo

Em relação ao cargo efetivo que os servidores ocupam, no nível tático, a grande maioria dos gestores (65%) são do nível técnico e a minoria (35%) são de nível analista.

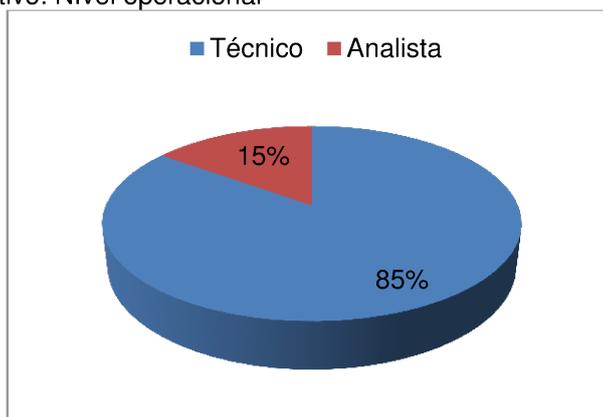
Gráfico 12 – Cargo Efetivo: Nível tático



Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Entre os servidores do nível operacional, 85% são do nível técnico e a minoria (15%) é de nível analista.

Gráfico 13 – Cargo Efetivo: Nível operacional



Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Entretanto, tal dado está sendo continuamente modificado, visto que o Governo Federal tem priorizado cada vez mais concursos públicos com maior oferta de cargos de nível superior, fazendo avançar significativamente o número de servidores públicos civis com formação superior.

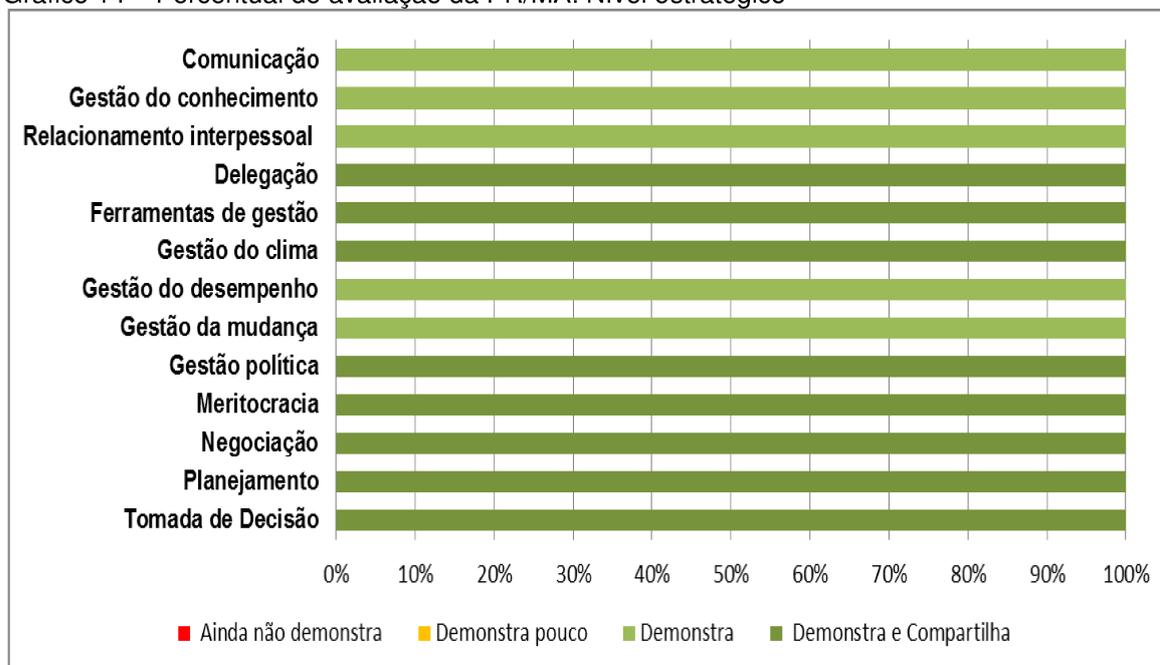
### 8.2.3 Dos resultados

#### a) Nível Estratégico

A análise do Gráfico 13 acerca dos resultados em relação a lacunas de competências do nível estratégico sugere que os gestores do nível estratégico

estão aptos em relação às competências necessárias ao exercício do seu cargo. Demonstrando, inclusive, que 100% dos gestores demonstram e compartilham as competências como delegação ferramentas de gestão, gestão do clima, gestão política, meritocracia, negociação, planejamento e tomada de decisão.

Gráfico 14 – Percentual de avaliação da PR/MA: Nível estratégico



Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Os resultados da pesquisa do nível estratégico são justificados principalmente pelo Treinamento para Gestores, promovido em 2013 pela Procuradoria Geral da República. No treinamento ocorreu a avaliação de competências gerenciais e essenciais; a realização de avaliação gerencial; e o repasse dos resultados da avaliação para subsidiar treinamentos futuros.

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

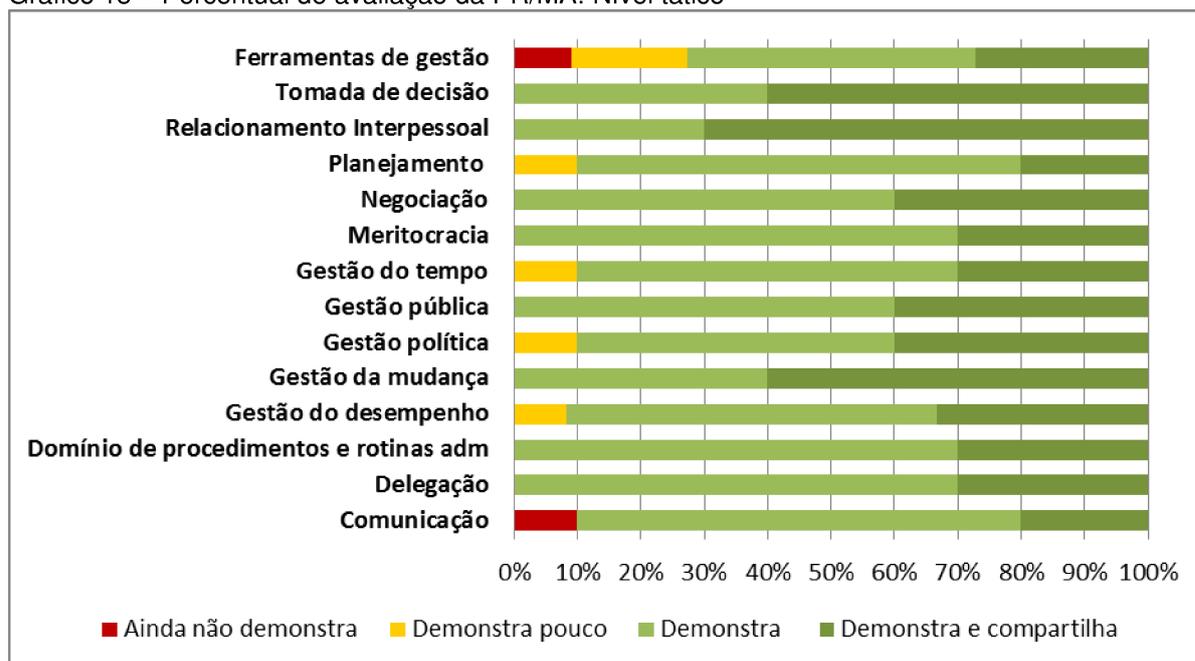
Logo após o desdobramento dos resultados foi realizado pela coordenadora nacional do programa treinamentos que visavam a explanação dos conceitos norteadores da gestão por competências, como as três dimensões da competência: conhecimento (saber), habilidade (saber fazer) e atitude (querer fazer) e a importância do *feedback* para o desempenho de atividades e para o trabalho em equipe para os gestores.

Por conta disso, na data da realização dessa pesquisa muitos gestores já haviam sido treinados e desenvolvidos em relação a suas principais lacunas de competências.

#### b) Nível Tático

As principais lacunas encontradas no setor tático, como podem ser vistas no Gráfico 15, são as **Ferramentas de Gestão e a Comunicação, ambas são decorrentes da natureza do serviço não ter o hábito de realizar reuniões frequentes e tecnológicas.** Entretanto as alterações recentes no ambiente de negócios nacional e mundial vêm afetando profundamente a forma de constituição e funcionamento das organizações. Neste novo cenário, a informação passa a ser considerada como recurso estratégico para otimização das ações nas áreas funcionais e no processo de tomada de decisões.

Gráfico 15 – Percentual de avaliação da PR/MA: Nível tático



Fonte: Elaborado pela autora (2016)

A Tabela 4 explica as principais competências que precisam ser desenvolvidas no nível tático.

Tabela 4 – Principais lacunas a serem desenvolvidas: Nível tático

PRINCIPAIS GAP'S COMPETÊNCIAS A SEREM DESENVOLVIDAS NO NÍVEL TÁTICO DA PRMA		
COMPETÊNCIA	REFERENCIAL	PERCENTUAL
FERRAMENTAS DE GESTÃO	Prioriza a realização de reuniões por videoconferência, quando é necessário envolver unidades externas, com o objetivo de otimizar recursos	30,00%
PLANEJAMENTO	Elabora indicadores para avaliar os resultados de sua área ou de sua unidade.	10,00%
GESTÃO POLÍTICA	Age com equilíbrio diante das situações de crise e tensão, zelando pelo bom clima no ambiente de trabalho.	10,00%
GESTÃO DE DESEMPENHO	Acompanha a execução das atividades delegadas aos integrantes da equipe, fornecendo feedback sobre o desempenho deles bem como suporte necessário à execução das tarefas.	10,00%
GESTÃO DO TEMPO	Organiza eficazmente o tempo de trabalho, seguindo o planejamento das rotinas estabelecidas, cumprindo compromissos e delegando atividades sempre que necessário.	10,00%
COMUNICAÇÃO	Realiza no mínimo uma reunião mensal para compartilhamento de informações relativas ao trabalho.	10,00%

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

O planejamento configura como lacuna principalmente porque ainda não existe prática na elaboração de indicadores para desdobramento com equipe de trabalho. Os indicadores são vistos pelos servidores, muitas vezes, como algo desnecessário ou que deve ser feito somente no final do ano, ainda que os indicadores tenham sido criados justamente para facilitar a compreensão das atividades e fluxos operacionais. A implantação deve ser vista como um fato essencial pelo setor público.

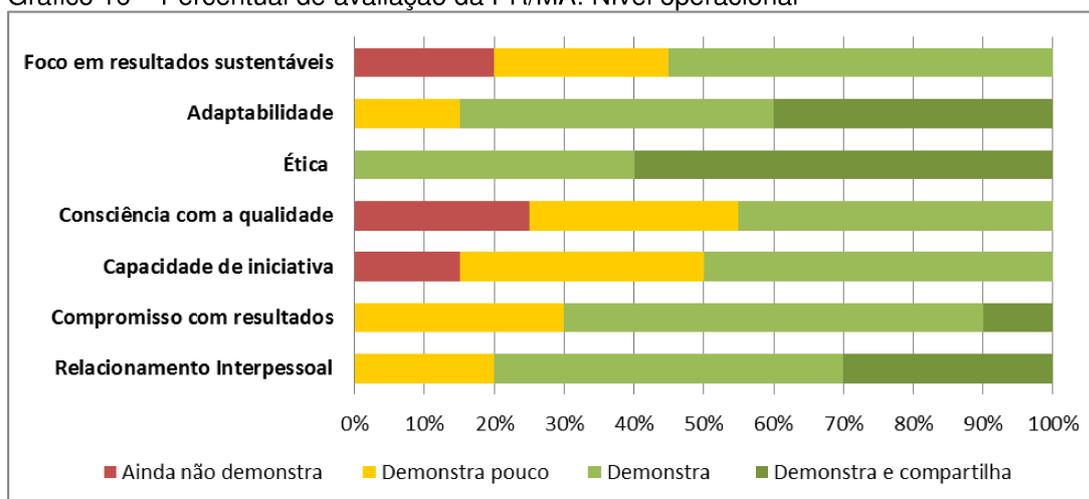
As três ferramentas de gestão decorrem principalmente da falta de treinamento ofertada a esse nível. Os eventos de capacitação voltados para o nível tático são mais escassos que o do nível estratégico. A oferta de treinamentos de gestão permitirá maior integração e coerência das diversas áreas de gestão de pessoas; alinhamento da gestão de pessoas à estratégia da organização; otimização de investimentos em desenvolvimento profissional; aprimoramento de práticas gerenciais; e melhoria do desempenho no trabalho.

Por fim, o principal objetivo da oferta treinamentos alinhados com as lacunas de competências é melhorar o desempenho organizacional, identificar as necessidades, enriquecer o perfil dos membros e servidores, potencializando seus resultados e melhorar o relacionamento entre gestores e liderados. Isso tudo possibilitará uma melhoria nas lacunas acima expostas.

### c) Nível Operacional

Ao observar o Gráfico 16, é possível perceber que o nível operacional é apresenta-se com a maior criticidade em relação a lacunas de competências, somente a Ética é demonstrada e compartilhada. Todas as outras se apresentam como lacunas. Daí decorre a necessidade de treinamento mais assertivo e realístico para esse nível.

Gráfico 16 – Percentual de avaliação da PR/MA: Nível operacional



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

A Tabela 5 mostra as explica as principais lacunas que devem ser desenvolvidas no nível operacional.

A lacuna em situação mais crítica neste nível é a Consciência de Qualidade, 55% da totalidade de técnicos e analistas não demonstram ou demonstram pouco. Isso decorre de um problema cultural que vem aos poucos sendo mudado no serviço público: a consciência de que o maior cliente de um órgão público é o cidadão. **A gestão da qualidade no serviço público se traduz, necessariamente, na busca de uma maior eficiência na prestação dos serviços de que dispõe, até porque constitui peça primordial rumo à melhoria contínua, com vistas à efetiva satisfação do cidadão.**

Além da problematização em relação aos treinamentos, estas lacunas decorrem principalmente da situação das avaliações de desempenho. Atualmente, as avaliações são feitas apenas para estágio probatório e evolução na carreira. Neste caso, há um acordo tácito entre gestores e servidores, em que

o servidor nunca é avaliado realisticamente, com indicações de melhoria do seu desempenho.

Tabela 5 – Principais lacunas a serem desenvolvidas: Nível operacional

PRINCIPAIS GAP'S DE COMPETÊNCIAS A SEREM DESENVOLVIDAS NA PRMA		
COMPETÊNCIA	REFERENCIAL	PERCENTUAL
FOCO EM RESULTADOS SUSTENTÁVEIS	Compreender a consequência de suas ações a longo prazo, atuando com responsabilidade para minimizar os impactos ambientais negativos.	45,00%
ADAPTABILIDADE	Adaptar-se às condições favoráveis e desfavoráveis sejam elas de qualquer ordem (ambientais, econômicas, tecnológicas...)	15,00%
CONSCIÊNCIA DE QUALIDADE	Buscar pela excelência de produtos e serviços e uma preocupação maior com as crescentes exigências dos clientes internos e externos.	55,00%
CAPACIDADE DE INICIATIVA	Identifica e atua pro ativamente sobre problemas e oportunidades. Começa projetos individuais ou em grupo e assume responsabilidade total por seu sucesso. Identifica logo o que precisa ser feito frente a obstáculo e age até que sejam superados.	50,00%
COMPROMISSO COM RESULTADOS	Atua com foco em objetivos quantitativos e qualitativos.	30,00%
RELACIONAMENTO INTEPESSOAL	Cultua uma boa relação com seus colaboradores nas questões voltadas ao dia-a-dia de trabalho.	20,00%

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Na maioria das vezes o gestor marca todo o formulário com notas que possibilitam a ascensão funcional ou aprovação no estágio probatório, mas não refletem o real desempenho do servidor. O maior desafio, neste caso, é conscientizar os gestores do nível tático da necessidade de avaliar com foco no desenvolvimento e capacitação.

#### 8.2.4 Do desenvolvimento das competências para alcance a eficácia organizacional

Nas avaliações realizadas, estão descrita como as competências devem ser desenvolvidas nos servidores da Procuradoria da República do Maranhão. Para essa atuação podem ser utilizadas ferramentas formais e não formais de capacitação. As ações de desenvolvimento de pessoas devem ser orientadas com o objetivo de aprimorar as competências não desenvolvidas. Em função disso podem ser divididas em:

- ações de desenvolvimento formais – estruturadas através de conteúdos programáticos específicos, envolvem metodologias didáticas, instrutores ou orientadores, material bibliográfico e uma agenda de trabalhos ou aulas. Exemplos: cursos, ciclo de palestras, seminários, programa de cultura compartilhada e orientação.
- ações de desenvolvimento não formais – estruturadas por meio de atuações no próprio trabalho ou situações ligadas à atuação do profissional. Podem ser concebidas de diferentes formas, mas sempre envolvem o profissional a ser desenvolvido. Exemplos: coordenação ou participação em projetos interdepartamentais ou interinstitucionais, comissões, visitas técnicas, etc.

Os dados provenientes dos questionários aplicados possibilitarão aos subsistemas de gestão de pessoas inerentes aos processos de recrutamento, seleção, capacitação, lotação e movimentação promover ações formais ou informais de desenvolvimento visando o aprimoramento de todos na Procuradoria da República do Maranhão.

## 9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo visou acompanhar a implantação do Programa Gestão de Pessoas por Competências no Ministério Público Federal e como o desenvolvimento das lacunas poderá auxiliar no alcance da eficácia organizacional da Procuradoria da República do Maranhão. Para isso, buscou-se recuperar os conceitos de evolução da administração pública e de competência, fez-se uma análise da interação da gestão por competências na administração pública e seu papel como ferramenta de eficácia organizacional.

O Programa de Gestão por Competências se dará por meio de vários projetos a serem realizados até 2020. Essas ações se iniciaram com o Projeto Gestão por Competências, cuja implantação teve início em março de 2013 e, apesar do programa não estar completamente implantado, pode-se tirar algumas conclusões a respeito do que foi observado.

Verificou-se que a gestão por competências vêm sendo utilizada cada vez mais no setor público, pois as mudanças neste setor são uma realidade e, cada vez mais, a exigência por um serviço público de qualidade vem se intensificando. Sabe-se que para o alcance da eficácia organizacional e melhora no atendimento ao cliente/cidadão, devem-se trabalhar as pessoas que fazem parte da organização, por isso o foco deste trabalho foi o desenvolvimento de pessoas a partir da identificação das lacunas de competência.

A proposta da gestão por competências é compreender quais são as competências organizacionais críticas para o sucesso da instituição, desdobrá-las em termos de competências profissionais e desenvolvê-las junto ao quadro de funcionários internos. Uma organização só se mantém viva se consegue alinhar as competências de seus funcionários às reais necessidades da organização e sociedade.

Ao implantar um modelo de gestão por competência, a organização **induz todo o quadro de funcionários a discutir e focar suas ações no que é fundamental para a qualidade no trabalho e para o crescimento sustentável da organização.** A gestão por competências direciona sua ação prioritariamente para o gerenciamento da lacuna de competências eventualmente existente na organização ou na equipe, procurando eliminá-lo ou minimizá-lo. A ideia é

aproximar ao máximo as competências existentes na organização daquelas necessárias para a consecução dos objetivos organizacionais.

Sob essa perspectiva, minimizar eventuais lacunas de competências significa orientar e estimular os **profissionais a eliminar as discrepâncias entre o que eles são capazes de fazer (competências atuais) e o que a organização espera que eles façam (competências necessárias)**. As áreas de gestão e desenvolvimento de pessoas possuem um papel fundamental nesse processo, na medida em que seus diversos subsistemas (identificação e alocação de talentos, capacitação corporativa, avaliação de desempenho profissional, remuneração e benefícios, entre outros) podem promover ou induzir o desenvolvimento profissional e, por conseguinte, a eliminação de lacunas de competências.

Observou-se que o setor estratégico encontra-se na posição mais confortável em relação às competências estabelecidas no Dicionário de Competências do MPF, não possuindo nenhuma lacuna de desenvolvimento. Entretanto, as ações de desenvolvimento formais ou não formais não devem cessar, visto que as demandas por excelência deste nível são as mais complexas e requerem constância.

Notou-se também que o setor tático possui como principais lacunas as Ferramentas de Gestão e Comunicação. Ambas decorrem da falta do uso da tecnologia, ausência de reuniões de equipe e alinhamentos mensais. O principal desafio a ser superado é cultural, visto que decorre da natureza do serviço público não realizar reuniões com frequência. Ainda que as atribuições de cada setor não demandem reuniões constantes é necessário alinhamentos, no mínimo mensais, pois nestes encontros ocorre uma melhor percepção do que é esperado de cada um.

O nível operacional é o setor com maior criticidade em relação às competências. A única competência completamente demonstrada nos servidores é a Ética e a maior lacuna é a Consciência com qualidade. Mais da metade dos servidores da Procuradoria da República do Maranhão não desenvolvem suas atividades voltadas para a excelência e preocupadas com o principal cliente de seu trabalho: o cidadão. Tal lacuna poderá ser superada por meio da explanação para cada servidor do quanto o seu serviço é valioso para a sociedade e,

portanto, não deverão ser poupados esforços no momento da entrega de resultados.

Entretanto, maior que todas as lacunas expostas é a adesão dos servidores ao modelo de gestão por competências. Como o sistema para funcionar precisa do comprometimento dos servidores é fundamental que todos estejam comprometidos com o seu desenvolvimento pessoal

Assim, como sugestão, seria interessante que a Procuradoria da República do Maranhão fizesse avaliações de desempenho constates e realísticas. Na maioria das vezes o gestor marca todo o formulário com notas que possibilitam a ascensão funcional ou aprovação no estágio probatório, mas não refletem o real desempenho do servidor. O maior desafio, neste caso, é conscientizar as pessoas da necessidade de avaliar com foco no desenvolvimento e capacitação.

Acredita-se que o principal objetivo do trabalho, que era apresentar a implantação do sistema de gestão por competências na Procuradoria da República do Maranhão, bem como as principais lacunas a serem desenvolvidas para o êxito do programa e a eficácia da Procuradoria foi alcançado. Contudo, entende-se que ainda existe muito para se investigar e aprofundar sobre o tema em questão. Verifica-se que a implantação de um sistema de gestão por competências é um caminho longo e que deve ser percorrido com cautela verificando as nuances e peculiaridades de cada instituição que queira adotá-lo.

## REFERÊNCIAS

AMARAL, R. M. Gestão de pessoas por competências em organizações públicas. Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias, 15. **Anais...Universidade Federal de São Carlos (UFSCar)** - São Paulo: 2008. Disponível em: <<http://www.sdu.inicamp.br/snbu2008/anais/site/pdfs/2594.pdf>>. Acesso em: 20 maio 2016.

BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de pessoas nas organizações: Práticas atuais sobre o RH estratégico**. São Paulo: Atlas, 2012.

BRANDÃO, H.P.; BAHRY, C.P. **Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências**. Revista do Serviço Público. 1937 - Brasília: ENAP, 2005.

BRANDÃO, Hugo Penha; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v.41, n.1, p.9-15, jan./mar. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf>>. Acesso em: 7 abr. 2016.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. 160 p

BRASIL. Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Presidência da república, casa civil – subchefia para Assuntos Jurídicos. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm)>. Acesso em 27 de maio de 2016.

BRASIL. Presidência da República. Decreto Nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006: Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm)>. Acesso em 29 mar. 2016.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Penha; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria de Paula. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CARVALHO, Ieda Maria Vechionni. PASSOS, Antonio Eugenio Valverde Mariani. SARAIVA, Suzana Barros Corrêa. **Recrutamento e Seleção por Competências**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.

DUTRA, Joel Souza.; HIPÓLITO, José Antônio 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. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v4n1/v4n109>>. Acesso em: 10 maio 2016.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de administração contemporânea**, v. 5, n. SPE, p. 183-196, 2001. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552001000500010>>. Acesso em: 12 maio 2016.

\_\_\_\_\_. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas**. v. 44, n. 1, São Paulo, jan./mar. 2004. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902004000100012>>. Acesso em: 4 abr. 2016.

GAEBLER, Ted; OSBORNE, David. **Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público**. 9. ed. Brasília: MH comunicação, 1997.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. - São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

GRAMIGNA, Maria Rita Miranda. **Modelo de competências e gestão de talentos**. Rio de Janeiro: Makron, 2007.

HIPÓLITO, José Antônio Monteiro. Competências e níveis de complexidade do trabalho como parâmetros orientadores de estruturas salariais. In: ENANPAD, 24., 2000, Atibaia. São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2000. Disponível em: <<http://www.growthconsultoria.com.br/competencias-e-niveis-de-complexidade-do-trabalho-como-parametros-orientadores-de-estruturas-salariais-2.html>>. Acesso em: 04 maio 2016.

LANA, Manuela Sampaio; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. Gestão por competências: impactos na gestão de pessoas. **Estação Científica Online**. Juiz de Fora, n. 04, abr./mai. 2007. Disponível em <[http://moodle.fgv.br/Uploads/GRPEEAD\\_T0005\\_0312/EAC\\_Gestao\\_por\\_Competencias\\_Impactos\\_na\\_GP\\_Texto\\_2\\_18\\_p.1.pdf](http://moodle.fgv.br/Uploads/GRPEEAD_T0005_0312/EAC_Gestao_por_Competencias_Impactos_na_GP_Texto_2_18_p.1.pdf)>. Acesso em: 15 abr. 2016.

LEME, Rogério. **Gestão por competências no setor público**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

LOPES, Cristiane Paiva Cavalcanti. **Gestão por Competência como ferramenta para um RH estratégico**. 2007. 31 f. Monografia (Especialização em Gestão de Equipes) – Universidade Católica de Pernambuco, Recife, 2007. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/gestao-por-competencia-para-orientar-as-pessoas-nas-organizacoes/69035/>>. Acesso em: 20 abr. 2016.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo brasileiro**. 29. ed. atual. São Paulo: Malheiros, 2004.

MPF. Ministério Público Federal/ Procuradoria Geral da República. **Segundo relatório do Projeto de Gestão por Competências**. Brasília: MPF, 2015.

OLIVEIRA, Juliana Amorim Castro Klefer de. **A gestão de competências e sua articulação à gestão estratégica de recursos humanos**. Belo Horizonte, p. 123-125. 2010. Disponível em: <[http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/BUOS-KZPUJ/juliana\\_amorim\\_castropdf?sequence=1](http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/BUOS-KZPUJ/juliana_amorim_castropdf?sequence=1)>. Acesso em: 02 maio 2016.

OLIVEIRA, Silvio Luiz. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1999. 320 p.

PAES DE PAULA, Ana Paula. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. In: PEREIRA, Bresser; SPINK (Orgs). Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial. **Revista do Serviço Público**, 47(1) janeiro 1996. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/papers/1996/95.AdmPublicaBurocraticaAGerencial.pdf>>. Acesso em: 25 mar. 16

PIMENTA, Raniery Christiano de Queiroz. **Gestão do conhecimento e inteligência competitiva**. Natal: EdUnP, 2010.

RUAS, Roberto. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS Roberto; ANTONELLO Cláudia Simone; BOFF Luís Henrique (Orgs.). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 34-54.

SANTOS, Fabiana Alves de Souza dos; COELHO JÚNIOR, Francisco Antônio; FAIAD, Cristiane. Análise crítica da produção científica brasileira sobre competências em periódicos da área de Administração entre 2005 e 2010. In: ENANPAD, 25., Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2011. Disponível em: <<http://www.anpad.otg.br/admin/pdf/GPR928.pdf>>. Acesso em: 18 abr. 2016.

SCHIKMANN, Rosane. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. In: PANTOJA, Maria Julia; CAMÕES, Marizaura R. de Souza e BERGUE, Sandro Trescastro. (Orgs.) **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010.

SILVA, Francielle Molon da; MELLO, Simone Portella Teixeira de. A implantação da Gestão por Competências: práticas e resistências no setor público. **Revista**

**Eletrônica de Administração e Turismo- ReAT**, v. 2, n. 1, p. 110-127, 2013.

Disponível em:

<<https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/AT/article/download/1959/2339>>.

Acesso em: 2 maio 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ZAGO, C. C.; RETOUR, D. Cultura organizacional: Nível coletivo constitutivo da gestão por competências. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 20, n.1, p.180-191, 2013. Disponível em:

<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-530X2013000100013](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2013000100013)>. Acesso em: 28 abr. 2016.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo Competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

## APÊNDICES

## APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO - NÍVEL ESTRATÉGICO

Senhor(a) participante, no sentido de aperfeiçoar e potencializar o tema “Gestão por competências na Administração Pública” abordado em minha monografia, faz-se necessária a aplicação desse questionário para compreensão dos benefícios decorrentes de tal implantação e possíveis fragilidades do modelo adotado.

Nesse sentido, são a seguir apresentadas algumas questões que permitirão captar sua percepção acerca do tema, sendo essencial que sejam todas respondidas de forma absolutamente isenta. Cumpre ressaltar que a origem e a autoria das respostas serão mantidas em total sigilo. No sentido de categorizar os respondentes, necessitamos que assinale com um “X” as alternativas que se aplicam à sua pessoa.

### 1 Sexo:

Masculino  Feminino

### 2 Idade:

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

### 3 Tempo de Serviço na PR/MA:

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

No tocante ao modelo de Gestão por Competências registre seu grau de concordância em relação ao seu gestor demonstrar os aspectos explorados nas questões de 01 a 13, com base na seguinte legenda.

**1 Repassa com tempestividade aos colaboradores as decisões administrativas que possam modificar os processos de trabalho ou impactar carreiras ou benefícios.**

Ainda não demonstra  Demonstra pouco  Demonstra  
 Demonstra e Compartilha

**2 Responsabiliza-se pelas atividades delegadas a equipe, independente das atividades desenvolvidas.**

Ainda não demonstra  Demonstra pouco  Demonstra  
 Demonstra e Compartilha

**3 Incentiva os colaboradores a se desenvolverem de forma contínua, proporcionando oportunidades de formação, aperfeiçoamento e atualização.**

Ainda não demonstra  Demonstra pouco  Demonstra  
 Demonstra e Compartilha

**4 Mantém um clima saudável no ambiente de trabalho, zelando pelas boas relações e por um ambiente físico adequado.**

- Ainda não demonstra    Demonstra pouco    Demonstra  
 Demonstra e Compartilha

**5 Acompanha a execução das atividades delegadas aos integrantes da equipe, fornecendo *feedback* sobre o desempenho deles bem como suporte necessário a execução da tarefas.**

- Ainda não demonstra    Demonstra pouco    Demonstra  
 Demonstra e Compartilha

**6 O conduz processos de mudança sob sua responsabilidade, comunicando os resultados esperados e os benefícios a serem obtidos a todos envolvidos.**

- Ainda não demonstra    Demonstra pouco    Demonstra  
 Demonstra e Compartilha

**7 Mantem uma rede de relacionamentos com outras unidades de instituições, de forma a coordenar os objetivos das unidades.**

- Ainda não demonstra    Demonstra pouco    Demonstra  
 Demonstra e Compartilha

**8 Promove ações para o alcance dos objetivos estabelecidos para sua área ou sua unidade, utilizando ferramentas de gestão adequadas.**

- Ainda não demonstra    Demonstra pouco    Demonstra  
 Demonstra e Compartilha

**9 Estabelece critérios claros e objetivos para concessão de incentivos aos colaboradores.**

- Ainda não demonstra    Demonstra pouco    Demonstra  
 Demonstra e Compartilha

**10 Media conflitos de sua equipe, buscando soluções construtivas para as partes envolvidas.**

- Ainda não demonstra    Demonstra pouco    Demonstra  
 Demonstra e Compartilha

**11 Planeja, executa e avalia de forma efetiva e transparente o orçamento de sua área ou sua unidade.**

- Ainda não demonstra    Demonstra pouco    Demonstra  
 Demonstra e Compartilha

**12 Demonstra abertura para receber opiniões e sugestões de melhoria ao seu comportamento e às suas atitudes.**

- Ainda não demonstra    Demonstra pouco    Demonstra  
 Demonstra e Compartilha

**13 Toma decisões administrativas com base em pareceres técnicos consistentes de sua equipe de trabalho.**

- Ainda não demonstra    Demonstra pouco    Demonstra  
 Demonstra e Compartilha

## APÊNDICE B: QUESTIONÁRIO – NÍVEL TÁTICO

Senhor(a) participante, no sentido de aperfeiçoar e potencializar o tema “Gestão por competências na Administração Pública” abordado em minha monografia, faz-se necessária a aplicação desse questionário para compreensão dos benefícios decorrentes de tal implantação e possíveis fragilidades do modelo adotado.

Nesse sentido, são a seguir apresentadas algumas questões que permitirão captar sua percepção acerca do tema, sendo essencial que sejam todas respondidas de forma absolutamente isenta. Cumpre ressaltar que a origem e a autoria das respostas serão mantidas em total sigilo. No sentido de categorizar os respondentes, necessitamos que assinale com um “X” as alternativas que se aplicam à sua pessoa

### 1. Sexo:

Masculino  Feminino

### 2. Idade:

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

### 3. Escolaridade:

Ensino Médio  Ensino Superior incompleto  Ensino Superior completo

Pós graduação  Mestrado  Doutorado

### 5. Tempo de Serviço na PRMA:

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

### 6. Cargo Efetivo:

Analista  Técnico

No tocante ao modelo de Gestão por Competências registre seu grau de concordância em relação ao seu gestor demonstrar os aspectos explorados nas questões de 01 a 14, com base na seguinte legenda.

### 1 Incentiva o dialogo, a troca de ideias e o compartilhamento de conhecimento, de forma aprimorar o processo decisório.

Ainda não demonstra  Demonstra pouco  Demonstra

Demonstra e Compartilha

### 2 Orienta a atuação da equipe estabelecendo critérios de qualidade e prazo de entrega das demandas.

Ainda não demonstra  Demonstra pouco  Demonstra

Demonstra e Compartilha

### 3 Acompanha sistematicamente as atividades existentes em sua área de atuação, avaliando com critérios técnicos com necessidades de mudança ou interrupção de projetos ou processos de trabalho.

- Ainda não demonstra    Demonstra pouco    Demonstra  
 Demonstra e Compartilha

**4 Acompanha a execução das atividades delegadas aos integrantes da equipe, fornecendo feedback sobre o desempenho deles bem como suporte necessário à execução das tarefas.**

- Ainda não demonstra    Demonstra pouco    Demonstra  
 Demonstra e Compartilha

**5 Conduz os processos de mudança sob sua responsabilidade, comunicando os resultados esperados e os benefícios a serem obtidos a todos envolvidos.**

- Ainda não demonstra    Demonstra pouco    Demonstra  
 Demonstra e Compartilha

**6 Age com equilíbrio diante das situações de crise e tensão, zelando pelo bom clima no ambiente de trabalho.**

- Ainda não demonstra    Demonstra pouco    Demonstra  
 Demonstra e Compartilha

**7 Zela pelo bom uso do dinheiro público, buscando alternativas para reduzir as despesas desnecessárias e o desperdício de material.**

- Ainda não demonstra    Demonstra pouco    Demonstra  
 Demonstra e Compartilha

**8 Organiza eficazmente o tempo de trabalho, seguindo o planejamento das rotinas estabelecidas, cumprindo compromissos e delegando atividades sempre que necessário.**

- Ainda não demonstra    Demonstra pouco    Demonstra  
 Demonstra e Compartilha

**9 Reconhece o bom desempenho dos servidores de acordo com o sistema institucional de incentivos.**

- Ainda não demonstra    Demonstra pouco    Demonstra  
 Demonstra e Compartilha

**10 Analisa tecnicamente as demandas superiores, posicionando-se em relação à viabilidade de execução delas.**

- Ainda não demonstra    Demonstra pouco    Demonstra  
 Demonstra e Compartilha

**11 Elabora indicadores para avaliar os resultados de sua área ou de sua unidade.**

- Ainda não demonstra    Demonstra pouco    Demonstra  
 Demonstra e Compartilha

**12 Ouve os colaboradores, demonstrando interesse pelo assunto e valorizando a contribuição deles.**

- Ainda não demonstra    Demonstra pouco    Demonstra  
 Demonstra e Compartilha

**13 Posiciona-se ativamente frente às decisões, defendendo a importância das atividades de área sob sua responsabilidade por meio de dados e argumentos técnicos.**

- Ainda não demonstra    Demonstra pouco    Demonstra  
 Demonstra e Compartilha

**14 Prioriza a realização de reuniões por videoconferência, quando é necessário envolver unidades externas, com o objetivo de otimizar recursos.**

- Ainda não demonstra    Demonstra pouco    Demonstra  
 Demonstra e Compartilha

## APÊNDICE C: QUESTIONÁRIO – NÍVEL OPERACIONAL

Senhor(a) participante, no sentido de aperfeiçoar e potencializar o tema “Gestão por competências na Administração Pública” abordado em minha monografia, faz-se necessária a aplicação desse questionário para compreensão dos benefícios decorrentes de tal implantação e possíveis fragilidades do modelo adotado.

Nesse sentido, são a seguir apresentadas algumas questões que permitirão captar sua percepção acerca do tema, sendo essencial que sejam todas respondidas de forma absolutamente isenta. Cumpre ressaltar que a origem e a autoria das respostas serão mantidas em total sigilo. No sentido de categorizar os respondentes, necessitamos que assinale com um “X” as alternativas que se aplicam à sua pessoa

### 1 Sexo:

Masculino  Feminino

### 2 Idade:

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

### 3 Escolaridade:

Ensino Médio  Ensino Superior incompleto  Ensino Superior completo  
 Pós graduação  Mestrado

### 4 Tempo de Serviço na PRMA:

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

### 5 Cargo Efetivo:

Analista  Técnico

No tocante ao modelo de Gestão por Competências registre seu grau de concordância em relação ao seu gestor demonstrar os aspectos explorados nas questões de 01 a 08, com base na seguinte legenda.

### 1 Cultua uma boa relação com seus colaboradores nas questões voltadas ao dia-a-dia de trabalho.

Ainda não demonstra  Demonstra pouco  Demonstra  
 Demonstra e Compartilha

### 2 Atua com foco em objetivos quantitativos e qualitativos.

Ainda não demonstra  Demonstra pouco  Demonstra  
 Demonstra e Compartilha

**3 Produzir mais e melhores ideias para o desenvolvimento de produtos e de novos processos de trabalho.**

- Ainda não demonstra    Demonstra pouco    Demonstra  
 Demonstra e Compartilha

**4 Identifica e atua pro ativamente sobre problemas e oportunidades. Começa projetos individuais ou em grupo e assume responsabilidade total por seu sucesso. Identifica logo o que precisa ser feito frente a obstáculo e age até que sejam superados.**

- Ainda não demonstra    Demonstra pouco    Demonstra  
 Demonstra e Compartilha

**5 Buscar pela excelência de produtos e serviços e uma preocupação maior com as crescentes exigências dos clientes internos e externos.**

- Ainda não demonstra    Demonstra pouco    Demonstra  
 Demonstra e Compartilha

**6 Sustentar-se em valores éticos e morais, gerando credibilidade e confiança na sua gestão por aqueles que fazem parte do seu convívio diário.**

- Ainda não demonstra    Demonstra pouco    Demonstra  
 Demonstra e Compartilha

**7 Adaptar-se às condições favoráveis e desfavoráveis sejam elas de qualquer ordem (ambientais, econômicas, tecnológicas...)**

- Ainda não demonstra    Demonstra pouco    Demonstra  
 Demonstra e Compartilha

**8 Compreender a consequência de suas ações a longo prazo, atuando com responsabilidade para minimizar os impactos ambientais negativos.**

- Ainda não demonstra    Demonstra pouco    Demonstra  
 Demonstra e Compartilha