

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

**CRISTIANNE PEREIRA CUNHA**

**A GESTÃO DA CAPACITAÇÃO BASEADA NA GESTÃO POR COMPETÊNCIA:  
UM ESTUDO DE VIABILIDADE DA IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE  
CAPACITAÇÃO DO GOVERNO FEDERAL NA UFES**

**VITÓRIA  
2013**

**CRISTIANNE PEREIRA CUNHA**

**A GESTÃO DA CAPACITAÇÃO BASEADA NA GESTÃO POR COMPETÊNCIA:  
UM ESTUDO DE VIABILIDADE DA IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE  
CAPACITAÇÃO DO GOVERNO FEDERAL NA UFES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para obtenção do grau de mestre.

Orientadora: Profa. Dra. Marilene Olivier.

**VITÓRIA**

**2013**

## CRISTIANNE PEREIRA CUNHA

### A GESTÃO DA CAPACITAÇÃO BASEADA NA GESTÃO POR COMPETÊNCIA: UM ESTUDO DE VIABILIDADE DA IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE CAPACITAÇÃO DO GOVERNO FEDERAL NA UFES

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito

Aprovada em \_\_\_\_\_

#### COMISSÃO EXAMINADORA

---

Profa Dra. Marilene Olivier  
Universidade Federal do Espírito Santo  
Orientadora

---

Profa Dra. Teresa Cristina Janes Carneiro  
Universidade Federal do Espírito Santo  
Membro

---

Profa Dra. Adriana Fiorotti Campos  
Universidade Federal do Espírito Santo  
Membro externo

---

Profa Ms Maria Lucia Casate  
Universidade Federal do Espírito Santo  
Membro convidado

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente a Deus, pois sem Ele nada seria. A meu filho Lucas a quem dedico este trabalho pela paciência em me acompanhar as aulas e ao respeito e silêncio nas horas de estudo.

Aos meus familiares Josias, Ilma, Wilma, Domingos e Josilma que me incentivaram e ajudaram a trilhar meu caminho.

A minha orientadora pelo seu conhecimento, paciência e incentivo, pois acreditou em mim mesmo nos momentos em que nem eu mesma acreditava.

Aos professores Teresa Cristina Janes Carneiro, Maria Lucia Casate e Adriana Fiorotti Campos que gentilmente compuseram a minha banca.

A Universidade Federal do Espírito Santo que proporcionou meu crescimento pessoal, profissional e intelectual incluindo esta pós-graduação. Em especial a Maria Lucia Casate, Pró-reitora de Gestão de Pessoas e Assistência Estudantil, por suas contribuições na banca de qualificação e por “abrir as portas” da PROGEPAES, mais especificamente da Divisão de qualificação. A Araceli pelas contribuições e disponibilidade para as entrevistas. Aos servidores da Pró-reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (PROPLAN) que prontamente me auxiliaram com valiosas informações. Ao Assessor de programas especiais que contribuiu com as informações quanto ao novo planejamento do desenvolvimento institucional da UFES.

Aos meus amigos pelo apoio e compreensão da privação de meu convívio.

A Teresa Cristina Janes Carneiro que me incentivou a buscar o caminho do crescimento profissional e pessoal por meio deste curso e a minha atual chefe Adriana Ilha da Silva que por muitas vezes compreendeu meus momentos de angústia na confecção da dissertação e que sem seu apoio este estudo poderia ser inviabilizado.

“O conhecimento e a informação são os recursos estratégicos para o desenvolvimento de qualquer país. Os portadores desses recursos são as pessoas.”

Peter Drucker

## RESUMO

A administração desde seu início desenvolveu vários modelos de gestão a fim de obter eficiência. Treinar, capacitar e desenvolver o pessoal esteve na maioria desses modelos como algo imprescindível para se alcançar os resultados desejados. O governo que há vários anos busca um serviço público profissional e de qualidade publicou o decreto n. 5.707/2006 que regulamenta o desenvolvimento de pessoal da administração pública autárquica e fundacional. Neste decreto ele institui que o desenvolvimento de servidores deverá seguir o modelo de Gestão por Competências. Este trabalho trata de verificar a possibilidade da implantação desse novo modelo de gestão para confeccionar o programa de capacitação dos servidores técnicos administrativos em educação da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) elaborando uma proposta de projeto. Nesse sentido, faz-se uma revisão dos conceitos de treinamento, capacitação, desenvolvimento, competências e gestão por competências e através de seus constructos levanta-se a viabilidade de implantação de um programa de capacitação que inter-relacione as exigências do cargo com as habilidades e competências apresentadas ou não pelo servidor e o conteúdo dos treinamentos e cursos oferecidos pelo Departamento de Desenvolvimento de Pessoas da UFES.

Palavras chave: Gestão de Pessoas; Gestão por competências; Competências; Treinamento; Capacitação; Desenvolvimento; Gestão pública.

## ABSTRACT

The Business Administration since its beginning has developed several management models in order to achieve efficiency. Capacitate, train and develop staff was something essential in most models to achieve desired outcomes. The Brazilian government that for several years looks for a quality and professional public service, published the Decree No. 5.707/2006 that regulates the development of public administration staff. This decree establishes that the Brazilian's servers development should follow the model of Competency Management. This review verifies, the possibility of implementing this new management model to provide a training program for the Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) servers, preparing a project proposal. In this sense takes place a revision of training, skill development, skills and competency management concept. Through its constructs raises the feasibility of implementing a training program that interrelate job requirements, servers skills and the content of training programs its courses offered by the Personnel Development Department at UFES .

Key words: People Management, Competence Management, Competencies, Training, Capacity Building, Development; Public Management

## LISTA DE QUADROS

|          |   |    |
|----------|---|----|
| Quadro 1 | Conceitos de treinamento, capacitação e desenvolvimento.....  | 20 |
| Quadro 2 | Comparativo entre a administração pública gerencial e a<br>administração de empresas tradicional..... | 39 |
| Quadro 3 | Cursos baseados nas lacunas e dimensões das competências.....   | 50 |
| Quadro 4 | Etapas da análise documental para a descrição das<br>competências.....                                | 61 |
| Quadro 5 | Exemplos do que se deve evitar na descrição das competências....                                      | 61 |
| Quadro 6 | Localização de normatização para identificação de competências..                                      | 70 |



## LISTA DE GRÁFICOS

|            |   |    |
|------------|---|----|
| Gráfico 1  | Número de técnicos administrativos em educação por nível de classificação.....        | 29 |
| Gráfico 2  | Percentual dos técnicos administrativos em educação por nível de classificação.....   | 29 |
| Gráfico 3  | Número de servidores em exercício no nível A por cargo.....                           | 30 |
| Gráfico 4  | Número de servidores em exercício no nível B por cargo.....                           | 30 |
| Gráfico 5  | Número de servidores em exercício no nível C por cargo.....                           | 31 |
| Gráfico 6  | Número de servidores em exercício no nível D por cargo (acima de 10 servidores).....  | 31 |
| Gráfico 7  | Número de servidores em exercício no nível D por cargo (abaixo de 10 servidores)..... | 32 |
| Gráfico 8  | Número de servidores em exercício no nível E por cargo (acima de 20 servidores).....  | 32 |
| Gráfico 9  | Número de servidores em exercício no nível E por cargo (abaixo de 20 servidores)..... | 33 |
| Gráfico 10 | Quantidade de TAEs por nível e titulação.....   | 33 |

## LISTA DE FIGURAS

|          |  |    |
|----------|--|----|
| Figura 1 | Modelo de Gestão por Competência segundo Guimarães e outros (2001).....  | 44 |
| Figura 2 | Modelo de gestão por competências segundo Guimarães e outros (2001) adaptado à gestão por competências no setor público..... | 48 |
| Figura 3 | Sistema Integrado de Pessoal Civil (SIPEC).....  | 52 |
| Figura 4 | Fluxo de lançamentos de competências por tipologia a luz do Sistema de Capacitação.....                                      | 54 |
| Figura 5 | Pirâmide das tipologias de competências dos servidores.....  | 56 |
| Figura 6 | Fluxo de tipos de competências simplificado.....   | 67 |

## LISTA DE SIGLAS

|          |  |
|----------|--|
| CHA      | Conhecimentos. Habilidades e Atitudes                  |
| IFES     | Instituições Federais de Ensino Superior               |
| PNDP     | Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal        |
| SEGEP    | Secretaria de Gestão Pública                           |
| SIAPE    | Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos |
| SIAPENET | SIAPE no ambiente Web                                  |
| SIGEPE   | Sistema Integrado de Gestão de Pessoal                 |
| SIPEC    | Sistema Integrado de Pessoal Civil                     |
| TAEs     | Técnicos Administrativos em Educação                   |
| UFES     | Universidade Federal do Espírito Santo                 |

## SUMÁRIO

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....</b>  | <b>13</b> |
| 1.1      | INTRODUÇÃO.....   | 13        |
| 1.2      | CONCEITOS BÁSICOS.....  | 17        |
| 1.2.1    | Treinamento, capacitação e desenvolvimento.....                                     | 18        |
| 1.2.2    | O conceito de competência.....  | 20        |
| 1.2.3    | A gestão por competências.....  | 22        |
| 1.2.4    | A UFES E SEUS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO.....                             | 27        |
| <b>2</b> | <b>OBJETIVOS, MÉTODOS E TÉCNICAS.....</b>   | <b>35</b> |
| 2.1      | JUSTIFICATIVA E PROBLEMA.....   | 35        |
| 2.2      | OBJETIVOS.....  | 36        |
| 2.3      | A PESQUISA.....   | 37        |
| 2.4      | AS TÉCNICAS.....  | 38        |
| <b>3</b> | <b>MUDANÇAS GERENCIAIS NO SETOR PÚBLICO: A GESTÃO POR<br/>COMPETÊNCIAS.....</b>     | <b>39</b> |
| <b>4</b> | <b>O SISTEMA DE INFORMAÇÃO COMO GESTOR DA CAPACITAÇÃO<br/>POR COMPETÊNCIAS.....</b> | <b>51</b> |
| 4.1      | AS COMPTÊNCIAS TRANSVERSAIS.....  | 54        |
| 4.1.1    | As competências transversais governamentais.....                                    | 55        |
| 4.1.2    | As competências transversais organizacionais.....                                   | 55        |
| 4.2      | A INDIVIDUALIZAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS DOS SERVIDORES.....                             | 56        |
| 4.2.1    | Competências da unidade organizacional.....   | 57        |
| 4.2.2    | Competências da equipe.....   | 58        |
| 4.2.3    | Competências individuais técnicas .....   | 59        |
| 4.2.4    | Competências individuais gerenciais.....  | 59        |
| 4.3      | O MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS.....   | 60        |
| 4.4      | O DIAGNÓSTICO DE COMPETÊNCIAS.....  | 63        |
| 4.5      | O PLANEJAMENTO E AVALIAÇÃO DAS AÇÕES DE CAPACITAÇÃO..                               | 64        |
| <b>5</b> | <b>O CASO UFES A LUZ DO SISTEMA DE CAPACITAÇÃO.....</b>                             | <b>66</b> |
| 5.1      | O MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS UFES.....                                | 68        |
| 5.1.1    | As competências transversais organizacionais UFES.....                              | 68        |
| 5.2      | AS COMPETÊNCIAS DAS UNIDADES ORGANIZACIONAIS UFES.....                              | 71        |
| 5.3      | AS COMPETÊNCIAS DE EQUIPE UFES.....   | 73        |
| 5.4      | AS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS UFES.....   | 73        |
| 5.5      | DIAGNÓSTICO DE COMPETÊNCIAS.....  | 74        |
| <b>6</b> | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>  | <b>75</b> |
|          | <b>REFERÊNCIAS.....</b>   | <b>79</b> |
|          | <b>APÊNDICE .....</b>   | <b>86</b> |

## 1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

### 1.1. INTRODUÇÃO

A evolução do homem é algo presente desde seu surgimento. O estudo de sua filogênese revela um processo de evolução em diversos sentidos, representados por movimentos sociais e de trabalho, que passaram a fazer parte das sociedades que integravam.

Estudos revelam a forma de vida dos ancestrais humanos registrando em seus primórdios que os homens caçavam e as mulheres recolhiam o que era encontrado na natureza. Essa foi a primeira divisão do trabalho, chamada de divisão sexual do trabalho (ZERZAN, 1999 e NAVARRO, 2006).

O frio constante do período glaciário, a escassez de alimentos e a moradia em abrigos naturais determinavam aos ancestrais da raça humana a condição de nômades (LEROI-GOURHAN, 1981; SILVA; FERNANDES, 2010). Mesmo nessa condição de errantes, quando encontravam um território rico em alimento eles o demarcavam e o defendiam, com artefatos bélicos construídos para esse fim (NAVARRO, 2006).

Nesse sentido, argumenta Pereira (2011) que o aprimoramento das ferramentas foi uma inovação revolucionária que permitiu aos homínídeos vantagens sobre as demais espécies.

A partir do período Pós-glaciário (paleolítico superior) houve um aumento na temperatura da terra e os ancestrais humanóides passaram a ter condições de criar abrigos e se fixar em um único local, mudando, conseqüentemente, sua condição de nômades para sedentários. Por decorrência das novas demandas sociais houve a necessidade de aperfeiçoamento de suas habilidades laborais (LEROI-GOURHAN, 1981; SILVA; FERNANDES, 2010).

Esse processo deu-se de forma lenta e a transmissão do conhecimento entre gerações passou a fazer parte do aprendizado filogenético, isto é do ponto de vista físico houve evolução genética que permitiu o desenvolvimento de novos conhecimentos e formas de trabalho (ZERZAN, 1994). Das mudanças físicas o

desenvolvimento encefálico foi incontestavelmente o mais útil, mas são dignos de registro a presença de um polegar opositor, que permitiu a utilização e transformação de recursos naturais em ferramentas de produção, e a articulação da linguagem, por meio da qual puderam ser repassados aos demais as técnicas até então desenvolvidas (HUGHES; PIMENTEL, 2009).

No entanto, tem-se também a dimensão ontogenética, que consiste no desenvolvimento ao longo da vida, que pode ser entendido como ações continuadas de adaptação e aperfeiçoamento das condições humanas no seu ambiente. A qualidade das ferramentas e utensílios não melhorava somente a cada período histórico ou de mudanças físicas dos homens através do tempo, mas também a cada ciclo de vida (PEREIRA, 2011 e NAVARRO, 2006).

No período histórico seguinte, o Neolítico (Idade da Pedra Polida) os homínídeos não podiam ser caracterizados somente pelo crescimento das técnicas de manipulação das pedras, mas também pelo desenvolvimento da agricultura que se beneficiou com a invenção da irrigação gerando um excedente de produção. Esse excedente possibilitou separação do trabalho comercial e industrial do trabalho agrícola gerando uma nova divisão do trabalho que demandou certa especialização de funções. A partir daí considera-se lançada a base para a atual condição humana. (NAVARRO, 2006; TORRECILHA, 2009; PEREIRA, 2011).

De acordo com Navarro (2006, p. 5) “nos fins da Idade da Pedra os homídeos [sic] se caracterizavam por um elevado nível de manufatura industrial e uma complexa organização do trabalho até então não verificados”.

No Egito do período faraônico a sociedade era complexa e o povoamento diferenciado com funções específicas atribuídas aos seus habitantes, sendo que essa especialização se estendia ao ensino e aprendizagem (BAKOS, 1994; 2000), conforme registros de que os escravos executavam o trabalho pesado e perigoso e as camadas mais baixas da sociedade realizavam o restante (COSTA, acesso em 23 mar. 2013). No ensino e aprendizagem os intelectuais tinham uma educação voltada para a estratégia enquanto a população em geral tinha uma educação voltada para o seu trabalho. Os militares além de terem uma educação direcionada para a estratégia tinham que ter organização e treinamento que eram específicos para sua função e voltados a obtenção de sucesso nas batalhas e defesa do território (SAVIANI, 2007).

Por volta do século I a.C. na Roma antiga o trabalho continuava seu caminho de evolução e especialização. As funções militares e religiosas se confundiam. Conforme dito por Lima (2012) o general romano era também o primeiro sacerdote que além de responsável pela guarda era responsável por celebrar ritos tradicionais e proceder a celebrações excepcionais. De acordo com Garraffoni (2005) outra função dessa época era a de gladiador. Esses lutadores faziam parte de várias camadas da sociedade e eram treinados em escolas especializadas e de forma muito rígida.

Com o surgimento do Cristianismo as estruturas militares e religiosas foram se tornando mais complexas e influenciando os responsáveis pela produção na agricultura, na transformação do alimento, no fabrico de utensílios domésticos, armas, entre outros (BERNARDI, 2010). De acordo com Luxemburgo (2003) nessa época os escravos poderiam ter várias funções e de acordo com elas recebiam o seu treinamento, o escravo agricultor treinava com rigidez ao estilo militar enquanto urbano treinava conforme seu ofício e dependendo de sua dedicação ao que fazia poderia inclusive virar liberto.

Posteriormente, mesmo no período negro da história (Idade Média), pode-se observar, sobretudo nos mosteiros, o aprofundamento dos estudos e treinamento em especialidades. De acordo com Saviani (2007) nessa época foi criada a corporação de ofício, responsável pelo sistema de aprendizado de longa duração, que através da figura do “mestre de ofícios” orientava os aprendizes na confecção de suas tarefas até que eles detivessem o domínio do ofício. As catedrais eram construídas pelos pedreiros especialistas em catedrais e o mais alto grau de especialização da época foi atingido pelos artesãos medievais.

No entanto, embora houvesse uma especialização das atividades laborais uma mesma pessoa poderia abraçar o conhecimento em várias áreas tal como ocorreu com Galileu (1564 – 1642), Leonardo da Vinci (1452 – 1519) Giordano Bruno (1548 – 1600), grandes talentos da Idade média.

Após a escuridão veio a luz. No iluminismo a razão substituiu Deus por ciência e tecnologia. Acreditava-se na capacidade humana e no poder da educação como caminho para o aperfeiçoamento intelectual e moral. Dessa forma seria possível acelerar o avanço do conhecimento científico e o aumento da produtividade gerando um aumento das riquezas materiais (EBLING, 2012). O conhecimento deveria ser

por princípio, geral e irrestrito a todos com o fim de desenvolver suas potencialidades racionais, mas de acordo com Pallares-Burke (2010, p. 53) “esse período não se notabilizou por lutar contra a ignorância das massas”. Ainda de acordo com o mesmo autor a instrução generalizada aconteceu para as classes menos abastadas de trabalhadores, entretanto mais como forma de controle e incentivo a humildade e aceitação de sua condição do que como instrução para o desenvolvimento intelectual como ocorria para as elites.

Conforme escrito por Fiod (2002) foi somente no século seguinte que a educação no trabalho pode ser praticada da forma como preconizavam os iluministas, uma educação laica, estatal, universal e gratuita e a ciência tornou-se prática social, dando sinais do novo passo histórico a Revolução Industrial. Porém, de acordo com Saviani (2007) a utilização de máquinas nas indústrias diminuiu a necessidade de qualificação específica para o trabalho conforme era feito em épocas passadas, exigindo do trabalhador, em contrapartida, uma educação básica, formal e que era generalizada.

Outra exigência feita pela inserção de máquinas no mundo do trabalho foi a necessidade de um profissional, que pudesse fazer manutenção e reparos nos novos instrumentos de trabalho (as máquinas). A pessoa que se propusesse a realizar esse tipo de trabalho deveria cursar um novo tipo de escola, a profissionalizante (SAVIANI, 2007).

No final do Século XVIII e início do Século XIX os artífices e profissionais de manufaturas iniciaram um processo de união das manufaturas e oficinas para conseguir uma produção maior de suas mercadorias. Adam Smith em seu livro “A Riqueza das Nações” explica esse movimento e o chama de divisão do trabalho, que segundo ele consiste em aprender apenas uma parte do processo produtivo em detrimento de todo o processo, pois dessa forma seria possível ser mais eficiente em sua execução, gerando assim uma maior produtividade e, conseqüentemente, um lucro mais elevado.

Mas foi por Taylor e seu estudo dos tempos e movimentos que as fábricas iniciaram a capacitação de seus operários de forma científica objetivando maior eficiência e conseqüente lucro. De acordo com Taylor (2008) o principal objetivo da administração era assegurar a máxima prosperidade tanto ao patrão quanto ao empregado. O aproveitamento mais eficiente dos operários os capacitava a



desempenhar tarefas superiores as de sua propensão natural. Dessa forma poderiam ganhar salários maiores que a média recebida pelos outros operários de mesma função. Já para os empregadores ou companhias a proposta era de gerar grandes lucros e um grande desenvolvimento em todos os ramos de atuação.

## 1.2. CONCEITOS BÁSICOS

A partir da Revolução Industrial os excedentes de produção passaram a ser utilizados com o fim intrínseco de acúmulo de capital e conseqüente lucro. Os donos de fábrica e indústria idealizando o novo objeto de poder (dinheiro como forma de riqueza) iniciaram uma “corrida” em busca de maior produção, investindo em maquinário e exigindo do seu operário um trabalho eficiente. Naquela época a participação no mercado, isto é maior venda para os consumidores, estava diretamente ligada ao barateamento do produto. Por isso redução de custos e desperdícios além da prosperidade das fábricas passaram a ser objeto de estudo de uma nova ciência, a administração (TAYLOR, 2008).

Ao longo do tempo, surgiram diversas teorias das organizações, tendo como objeto aspectos diferentes do contexto organizacional, ora centrando-se nos fatores de produção, ora nos processos, ora nas pessoas, ora interligando esses elementos.

Na atualidade, a economia, o mercado de trabalho e as organizações estão em constante mudança, principalmente devido aos efeitos da globalização, que exige uma atualização contínua dos procedimentos e uma adequação das pessoas ao processo de produção, ajustando perfis às tarefas.

Nesse sentido foram criados mecanismos e processos para se obter um melhor desempenho dentro da organização. No presente estudo serão abordados três dos vários conceitos existentes nessa área de estudo o treinamento, a capacitação e o desenvolvimento.

### 1.2.1. Treinamento, Capacitação e Desenvolvimento

O treinamento, segundo Aquino (1980) pode ser considerado como uma oferta ao empregado para obter novos conhecimentos, aprimorar habilidades e atitudes a fim de atualizá-lo perante as constantes mudanças no ambiente, tanto interno quanto externo. Já Koontz e O'Donnell (1978) afirmaram que treinamento se refere ao programa traçado pela alta administração da empresa para facilitar o progresso e o aprendizado dos trabalhadores.

Na atualidade, de acordo com Gil (2001), há mais de uma forma de conceituar o treinamento, quais sejam:

- Processos capazes de propiciar condições para que as pessoas desenvolvam suas competências em potencial, para que se tornem produtivas e inovadoras de modo a contribuir com a organização;
- Meio para adequar cada pessoa a seu cargo com o fim de atender aos objetivos organizacionais; e
- Conjunto de experiências de aprendizagem que auxiliam na ampliação da capacidade das pessoas para desempenhar melhor as atividades relacionadas ao cargo que ocupam na empresa.

Diante do exposto observa-se, que tanto nas primeiras publicações sobre o tema, quanto nas mais recentes, o treinamento consiste em um instrumento da relação de trabalho intrinsecamente ligado ao desempenho do sujeito, focado nos processos de produção e objetivos organizacionais.

Por sua vez, a capacitação é considerada como um conjunto de ações com vista a tornar os trabalhadores mais eficazes naquilo que fazem. Segundo Gil (2001) ela consiste no conjunto dos processos de treinamento e desenvolvimento que acontecem dentro da organização.

No entanto, quando se fala em desenvolvimento, Aquino (1980), ressalta que o treinamento está voltado para o aumento do desempenho com o fim de atingir a plena condição de realização pessoal e profissional, isto é, envolve o crescimento do empregado como pessoa e como profissional, o que se mostra consistente indo ao

encontro com a definição que davam Koontz e O'Donnell (1978) de que o desenvolvimento é o progresso obtido pelo funcionário no aprendizado de seu ofício.

Por fim, Gil (2001) diz que desenvolvimento é mais que um treinamento que simplesmente proporciona conhecimentos e habilidades para o desempenho adequado de tarefas, porque é ele que permite a construção da formação básica ao funcionário para que o mesmo modifique antigos hábitos e desenvolva novas atitudes, além de adquirir novos conhecimentos para melhorar seu desempenho. É nesse sentido que para Gil (2001, p. 122) o desenvolvimento “refere-se ao conjunto de experiências de aprendizagem não necessariamente relacionadas aos cargos que as pessoas ocupam atualmente, mas que proporcionam oportunidades para o crescimento e desenvolvimento profissional.” O desenvolvimento nesse caso é voltado para preenchimento de cargos futuros.

Esses conceitos, inicialmente utilizados nas organizações privadas, passaram a ser utilizados também no setor público. O Governo Federal vem envidando esforços para propiciar condições de o servidor buscar seu crescimento e desenvolvimento a partir de processos de capacitação. Nesse sentido, o Decreto nº 5.707, de 2006, que estabelece a capacitação como sendo o “processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais”.

Observa-se que neste caso já foi incluído um novo conceito, o de competência, desenvolvido por Hamel e Prahalad (1995).

Para melhor compreensão dos conceitos explicitados foi elaborado o Quadro 1 que permite visualizar e comparar os olhares dos autores retrocitados sobre o assunto.

| <b>Autor</b>              | <b>Treinamento</b>   | <b>Desenvolvimento</b>  | <b>Capacitação</b>   |
|---------------------------|--|---|--|
| GIL (2001)                | *Processos capazes de desenvolver competências nas pessoas<br>*Adequar cada pessoa a seu cargo                       | Mais que um treinamento<br>Formação básica para modificar antigos hábitos<br>Conjunto de experiências de aprendizagem visando um cargo futuro | Ações para conseguir trabalhadores mais eficazes naquilo que fazem   |
| AQUINO (1980)             | *Oferta ao empregado de melhores conhecimentos, habilidades e atitudes.<br>*Formação de hábitos práticos no trabalho | É treinamento voltado para o aumento de desempenho envolve o crescimento do empregado como pessoa e como profissional                         |  |
| KOONTZ e O'DONNELL (1978) | Programa traçado pela alta administração da empresa para facilitar o progresso e o aprendizado                       | É o progresso do funcionário no aprendizado de seu ofício   |  |
| DECRETO Nº 5.707/2006     |  |   | Processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais. |

QUADRO 1: CONCEITOS DE TREINAMENTO, CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO  
FONTE: ELABORADO PELA AUTORA

O que se pode dizer ainda é que parece haver uma sequência cronológica na utilização desses conceitos no ambiente organizacional, iniciando-se com o treinamento, desde a Administração Científica de Taylor, passando pelo desenvolvimento, muito utilizado a partir da visão de Argyris (1970, 1992), até chegar na contemporaneidade, quando as competências passaram a um lugar de evidência.

### 1.2.2. O conceito de competência

O conceito de competência não é novo, ou seja, não foi desenvolvido no contexto da atualidade. Ainda no início do século, Taylor (2008) já utilizava este termo, mas referia-se somente as habilidades técnicas requeridas para o exercício de seu

trabalho. Mais tarde começou-se a considerar não só o aprimoramento técnico do empregado, como também as dimensões sociais e comportamentais que se fazem presentes no sujeito organizacional (GIL, 2001).

O termo competência vem sendo discutido tanto pelas empresas quanto pelo meio acadêmico e pode ser estudado tanto em nível organizacional (*core competences*) quanto individual (HUGES; PIMENTEL, 2009; FLEURY; FLEURY, 2001).

No nível organizacional Hamel e Prahalad são considerados os precursores da teoria da gestão por competência descrita em seu livro “Competindo pelo futuro”. Nele os autores descrevem as *core competences* ou competências essenciais da organização. De acordo com Hamel e Prahalad (1995) a competência essencial descreve as capacidades subjacentes à liderança em uma gama de produtos, sendo necessário verificar quais as competências da empresa que a coloca em vantagem competitiva perante as outras, não só no presente, como também no futuro. Isso porque, para o autor, é preciso que as competências que já estão presentes nas empresas cresçam, enquanto as competências futuras precisam ser desenvolvidas com o fim de criar um novo valor competitivo agregando um valor futuro de seu negócio para o cliente. Como se pode observar, trata-se de um conceito mais voltado para as organizações.

Posteriormente surgiram novos conceitos sobre competências individuais, aquelas inerentes ao sujeito e que, de acordo com o dicionário Oxford (1989, p.235) diz respeito aos elementos pessoais necessários para que uma pessoa possa realizar algo, quando ela tem habilidade e conhecimento para tal. Porém, na atualidade o conceito de competência vai além.

Para Le Boterf (1995) competência é um conjunto de aprendizagens sociais e de comunicação alimentadas pela aprendizagem e formação. Nesse sentido, espera-se que em dada situação o profissional saiba agir com responsabilidade sendo reconhecido pelos outros.

A mesma conotação foi utilizada por Fleury e Fleury (2001) na medida em que definiram competência como um saber agir responsável que agrega valor econômico à organização e valor social ao indivíduo através de transferência mútua (indivíduo empresa indivíduo) de conhecimentos, recursos e habilidades.

No entender de Dutra (2010) competência é aquilo que é entregue pelo empregado à organização e que quando este vier a sair, os conhecimentos, habilidades e atitudes aprendidos por ele venham a permanecer de forma efetiva e permanente.

Por fim, registra Zarifian (2008) que competência é um conjunto de conhecimentos adquiridos tanto dentro quanto fora da empresa, e que são utilizados frente às situações do dia-a-dia de forma prática e que de acordo com a diversidade da situação poderá mudar. O autor ainda acrescenta que o trabalhador deve assumir responsabilidades e tomar iniciativa nas ocorrências de situações cotidianas e rotineiras ou nas situações eventuais que possam acontecer na execução de seu trabalho.

Como se pode perceber não há um consenso sobre o conceito de competência, tendo inclusive divergências filosóficas e ideológicas, mas pode-se observar uma convergência de seu significado para alguns autores sendo ela apresentada como um conjunto de requisitos (conhecimentos, habilidades e aptidões) que leva o trabalhador a solucionar problemas (BOYATZIS, 1982; MACCLELLAND e DAILEY, 1972).

A partir dessa análise percebe-se que o conceito de competência interliga a organização e o sujeito, gerando o que se denominou de Gestão por Competências.

### **1.2.3. A Gestão por Competências**

A Gestão por competências e mais especificamente o termo competências foi introduzido no mundo das organizações pelas áreas de recursos humanos (JUNQUILHO Et. al, 2007), mas passou a ser utilizado também no nível organizacional com as competências essenciais (Hamel; Prahalad, 1995). Na década de 1970 a administração científica, baseada no princípio taylorista de seleção e treinamento restringia o treinamento as questões técnicas relacionadas ao trabalho e à especificação do cargo, isto é conhecimento e habilidades. Com o aumento da complexidade das relações de trabalho começou-se a valorizar a atitude (PIRES Et. al, 2005) e conforme Camões, Pantoja e Bergue (2010) o

desenvolvimento de pessoal passou a requerer Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA).

A Gestão por Competências pode ser definida como um modelo gerencial alternativo utilizado pelas organizações para gerenciar o *gap* ou lacuna de competências, isto é diminuir o espaço entre competências necessárias e disponíveis (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Para Ruzzarin, Amaral e SIMIONOVSKI (2006) a gestão por competências engloba a gestão estratégica sustentada na identificação e na gestão dinâmica de recursos e de capacidades internas que permitam a efetividade do negócio, garantindo a sustentação e/ou a diferenciação das organizações. Nesse caso os processos são cíclicos e precisam ser presentes nos diversos níveis da organização, individual, setorial e de grupo.

A seu turno, Brandão e Guimarães (2001) dizem que a gestão por competências também contribui para gerar vantagem competitiva através do desenvolvimento das competências dos recursos humanos de uma organização.

Como se pode ver, os autores trataram a competência com um olhar bem operacional, bem funcionalista, pouco ou nada mencionando sua importância para as pessoas.

No caso do setor público a história revela que o Governo Federal vem se empenhando por mudar sua imagem perante a sociedade. Durante anos o servidor ganhou a pecha de ineficiente, de preguiçoso, corrupto e outros adjetivos pejorativos, estendendo-se essas denominações ao próprio governo, devido à sua dificuldade de gestão e morosidade no acompanhamento e controle de suas próprias ações.

Porém, quaisquer que sejam as razões, o que se observa é que o Governo Federal, através de Leis e Decretos e outros instrumentos jurídicos, vem desde a década de 1930 mudando e se adequando às exigências dos seus usuários por meio da busca por servidores qualificados e um serviço público profissional. Um dos exemplos dessa mudança foi a Emenda Constitucional nº 19 de 1998 que acrescentou a eficiência como um dos princípios da administração pública federal. Essa busca por qualidade de serviços e eficiência não é diferente nas Instituições Federais de Ensino.

Assim, ao longo do tempo, esforços foram envidados para implementar uma nova forma de gestão no serviço público, e, conforme Castor e José (1998) existe um confronto entre dois vetores: a burocracia imposta pelo próprio Governo Federal em termos operacionais e, as concepções mais inovadoras de projetos de reforma, que segundo Guimarães (2000, p. 126) “[...] procuram introduzir, nas organizações públicas, uma cultura de flexibilidade e de gestão empreendedora que lhes permita atuar de forma ágil e eficiente, num mundo de rápidas transformações”.

Em termos operacionais e efetivos, destaca-se o trabalho de Bresser-Pereira (1996) cujas propostas parecem ter resultado no aumento do controle por parte dos órgãos governamentais no sentido de otimizar o uso dos recursos e ganhar eficiência. No entanto, não se pode dizer que isso tenha sido efetivamente implementado em todas as instâncias governamentais. No caso da Universidade Federal do Espírito Santo percebe-se que há um movimento nessa direção ao elaborar seu Planejamento Estratégico, estabelecer objetivos, implementar o que preconiza a legislação em termos de avaliação e progressão funcional, no uso intensivo de registros formais e na adoção de novas tecnologias que permitem acesso mais rápido às informações.

Apesar disso, ainda esbarra em problema crucial de estagnação quando se trata das relações de trabalho e da legislação trabalhista específica imposta às instituições de ensino federal, o que dificulta sobremaneira a valorização do desenvolvimento e aprendizagem organizacionais, baseadas no autodesenvolvimento, na participação e na avaliação de desempenho com base em resultados, conforme o modelo desenvolvido para o setor privado.

Bresser-Pereira (1996, p. 14) já dizia que a estabilidade e a estrutura de carreira podem levar os servidores ao entendimento de que se “[...] a ineficiência, a desmotivação, a falta de disposição para o trabalho não pudessem ser punidos com a demissão, implicariam em um forte aumento da ineficiência do serviço público”.

O autor ressalta ainda que “O grande mérito da Constituição de 1988 foi ter tornado obrigatório o concurso público para a admissão de todo e qualquer funcionário. Este foi sem dúvida um grande avanço, na medida em que dificultou o empreguismo público” (BRESSER- PEREIRA, 1996, p. 14).

Porém, o autor não fechou os olhos às dimensões negativas da gestão pública, afirmando mais tarde que o setor público “[...] se concentra em definir procedimentos



para a contratação de pessoal [...] sem considerar a alta ineficiência envolvida, porque acredita que este seja o modo mais seguro de evitar o nepotismo e a corrupção” (BRESSER-PEREIRA; SPINK, 1998, p. 28).

Nesse sentido, Castelar e outros (2010) questionando o sistema de seleção utilizado no setor público quanto à igualdade de acesso, analisaram os dados de um concurso público para um cargo de nível médio, registrando que houve um número alto de inscritos com escolaridade superior à exigida. Os autores observaram que dentre os universitários inscritos, muitos não conseguiram sequer se classificar, perdendo-se para si mesmos, o que evidencia problemas em sua formação. Em termos da deficiência desse instrumento os autores constataam que

[...] alta renda familiar, escolaridade acima do ensino médio, ser oriundo de região metropolitana, ter cursado o ensino médio em escola privada e ser jovem, são fatores que contribuem para aumentar a chance de passar no concurso. Por outro lado, ter renda pessoal abaixo de dois salários mínimos e ser detentor apenas de escolaridade de ensino médio contribui negativamente para aprovação no concurso. (CASTELAR et. al, 2010, P. 91).

Dessa forma, o candidato com esse perfil “[...] tem 41 vezes mais chance de sucesso de aprovação do que um indivíduo sem esses atributos. Existe, portanto, uma evidência razoável de persistência do status econômico de uma geração para outra” (CASTELAR et. al, 2010, p. 91).

O estudo mostrou alguns aspectos interessantes do perfil que está ocupando os cargos públicos na atualidade, dentro do Modelo Burocrático. Por outro lado, Valadares e Emmendoerfer (2012) trataram de um aspecto quase oposto, que foi a questão do provimento de cargos de confiança como o cargo de empreendedor público. Trata-se, portanto, de um processo de recrutamento e seleção distintos do que se tratou até agora, ou seja, dos concursos públicos.

Esse formato foi estruturado considerando: as exigências do cargo e o perfil específico delas decorrentes, um processo de pré-qualificação das pessoas indicadas para participarem do processo, com base em entrevista e análise de currículo e a avaliação do candidato propriamente dita, incluindo avaliação

psicológica e de potencial, de acordo com a complexidade do cargo e das atividades a serem desempenhadas.

Observa-se então, que por serem cargos de confiança, o processo de seleção se tornou diferente do caso de preenchimento de vagas para o quadro efetivo do serviço público. Assim, instrumentos de seleção que são vedados nos concursos, têm sido utilizados no provimento de vagas de empreendedores públicos, tais como: “[...] testes de personalidade, aptidão gerencial e realização de entrevistas individuais por competência” (VALADARES; EMMENDOERFER, 2012, p. 734).

É importante observar que não se trouxe a temática à baila no sentido de se discutir o processo de ingresso no serviço público em si, mas sim de relacioná-lo de forma adequada ao perfil necessário ao futuro ocupante do cargo, uma vez que no momento, têm-se evidências de que as provas objetivas privilegiam o conhecimento e não as competências efetivas, ficando os aspectos comportamentais totalmente relegados.

Como forma de desenvolver competências nos servidores o governo publicou, em 2006, o Decreto nº 5.707 que diz que a gestão por competência é a gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição.

No entanto, sabe-se que a mera existência de um decreto ou outro instrumento legal não é condição suficiente para que o seu conteúdo seja aplicado. Entre a publicação de uma norma legal e sua transformação em realidade, muitas vezes passam-se anos entre tentativas e erros, face à falta de condições para que essa legislação seja devidamente implementada.

Dessa forma, pensou-se na Abordagem das Competências que, conforme Guimarães (2000, p. 130) já vinha sendo sugerida “[...] como alternativa de direcionamento dos programas de educação e gestão das relações de trabalho”, na tentativa de “[...] reduzir ao máximo as discrepâncias entre as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e aquelas já disponíveis na organização” (BRANDÃO; BAHRY, 2005, p. 179).

A partir dessas considerações percebeu-se a existência de três situações no serviço público, especificamente no caso da Universidade Federal do Espírito Santo:

- 1 – A existência de servidores em vias de se aposentar e que foram selecionados em um momento histórico no qual não se falava das habilidades e competências;
- 2 – A existência de servidores que ainda têm tempo para se engajarem em um processo de capacitação; e
- 3 – A existência de servidores que foram selecionados mais recentemente, no contexto da implementação de novos processos gerenciais, portanto, já considerando alguns aspectos da gestão por competências.

No entanto, ainda que esses últimos já estejam mais próximos de um perfil mais adequado à nova postura do serviço público, é importante frisar que os concursos públicos podem até selecionar pessoas com mais conhecimento, mas não garante que apresentem as dimensões comportamentais requeridas pela gestão por competências. Isso porque, em muitos casos, são aprovados candidatos com *over capacity*, ou seja, escolaridade acima do exigido para o desempenho das tarefas, o que poderia levar a uma desmotivação ou mesmo estagnação no trabalho, na medida em que muitos assumem o cargo, mas continuam prestando outros concursos compatíveis com sua formação.

#### **1.2.4 A UFES e seus Técnicos Administrativos em Educação**

São vários os cargos de servidores que compõe o quadro de pessoal do serviço público federal, para fins deste trabalho serão estudadas as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) e mais especificamente os Técnicos Administrativos em Educação (TAEs) que compõem seu quadro de pessoal. Os TAEs que trabalham nas Instituições Federais de Ensino têm suas carreiras estruturadas pela Lei nº 11.091/2005. No seu plano de carreira há cinco níveis de classificação denominados A, B, C, D e E, que tem suas particularidades de escolaridade e experiência para ingresso. Não há mobilidade entre os níveis de classificação dos cargos, mas no Plano de Carreira o servidor poderá ter progressão, de forma horizontal (progressão por capacitação) ou de forma vertical (progressão por mérito).

De acordo com a Lei nº 11.091/2005 a gestão dos cargos de TAEs deve seguir alguns princípios e diretrizes tais como: qualidade do processo de trabalho, desenvolvimento do servidor vinculado ao planejamento estratégico e aos objetivos organizacionais, programas de capacitação com formação específica e geral além de educação formal e isso vai de encontro ao objetivo de governo de eficiência e serviço público profissional.

Com o objetivo de melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos foi publicado o Decreto nº 5.707/2006 que institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da Administração Pública Autárquica e Fundacional e que dentre outras finalidades determina que os órgãos implementem o desenvolvimento permanente do servidor adequando as competências requeridas aos objetivos institucionais. O decreto explicita os conceitos de capacitação e gestão por competências como:

- I - capacitação: processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais;
- II - gestão por competência: gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição.

A Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) é uma conceituada Universidade Federal com quase 60 anos de história. Possui cursos de graduação e pós-graduação em nível de mestrado e doutorado e totaliza mais de 20 mil alunos. A pesquisa científica e tecnológica tem em curso 600 projetos e a extensão 700 projetos atendendo em torno de 1,5 milhão de pessoas. No seu quadro de pessoal a UFES possui cerca de 1700 docentes e 2.200 Técnicos Administrativos em Educação. Eles estão divididos da seguinte maneira em relação ao nível de classificação: no nível A estão 52 servidores, no B 148, no C 466, no D 917 e no E 617. (Dados coletados do site da UFES e da Pró-reitora de gestão de pessoas e assistência estudantil - PROGPAES)

É possível observar nos Gráficos 1 e 2 que a maioria de técnicos administrativos são do Nível D (42%), que exige o ensino médio ou técnico para o ingresso nos seus cargos. Os cargos de nível de classificação E ficam em segundo lugar em maior quantidade de servidores totalizando 28%. Os demais totalizam 30%.

São vários os cargos que compõem cada nível de classificação. Para auxiliar na compreensão do cenário foram confeccionados os Gráficos de 3 a 9.

Os TAEs de Nível A somam 52 servidores e estão divididos em somente três cargos sendo Servente de Limpeza o que possui mais servidores em exercício (43 – 82,69%) (vide gráfico 3).

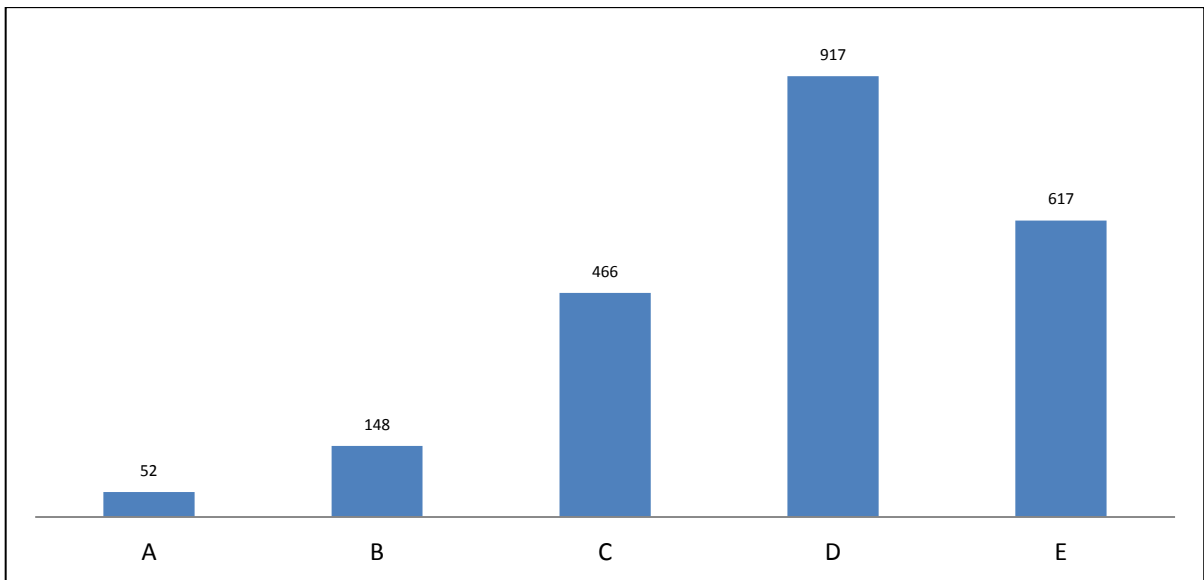


GRÁFICO 1 – NÚMERO DE TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO POR NÍVEL DE CLASSIFICAÇÃO

Fonte: UFES – Sítio PROGPAES

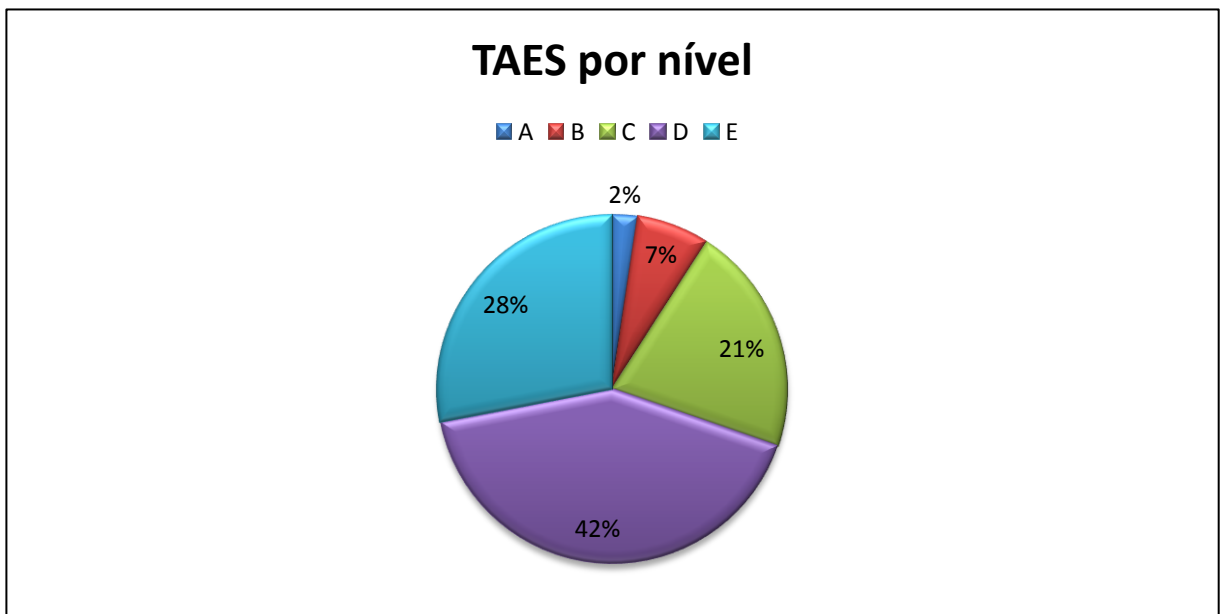


GRÁFICO 2 – PERCENTUAL DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO POR NÍVEL DE CLASSIFICAÇÃO.

Fonte: UFES

Os TAEs de Nível A somam 52 servidores e estão divididos em somente três cargos sendo Servente de Limpeza o que possui mais servidores em exercício (43 – 82,69%) (vide gráfico 3).

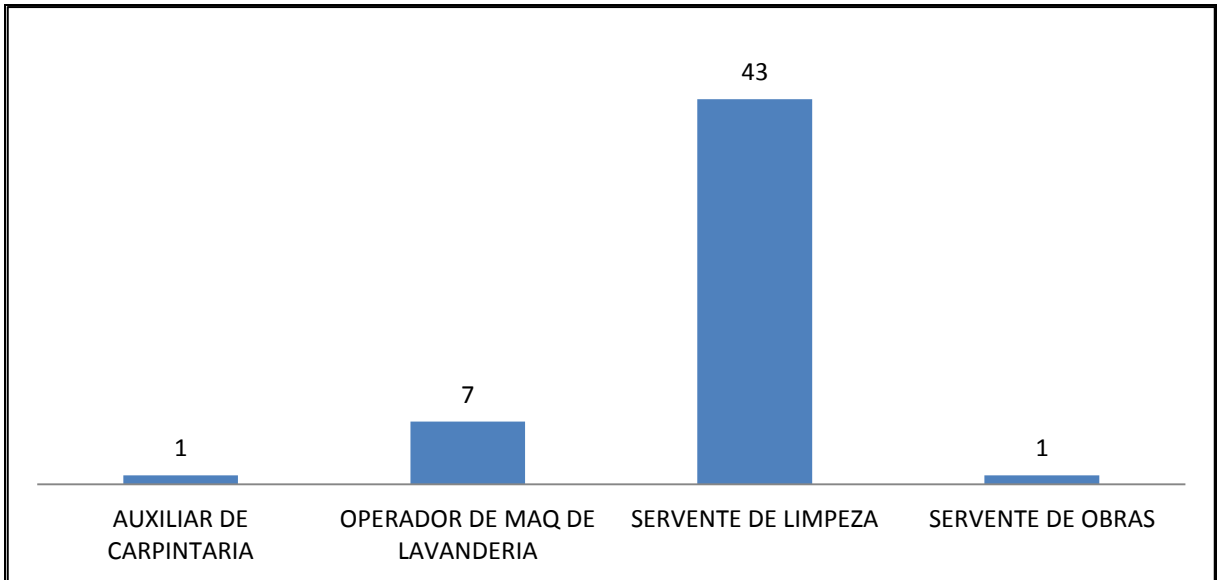


GRÁFICO 3 – NÚMERO DE SERVIDORES EM EXERCÍCIO NO NÍVEL A POR CARGO

Os TAEs de nível B estão divididos em 22 cargos totalizando 148 servidores em exercício. Os servidores no cargo de Auxiliar e dietética e Auxiliar de Laboratório somam juntos 30,4% de todos os servidores de nível B lotados na Universidade.

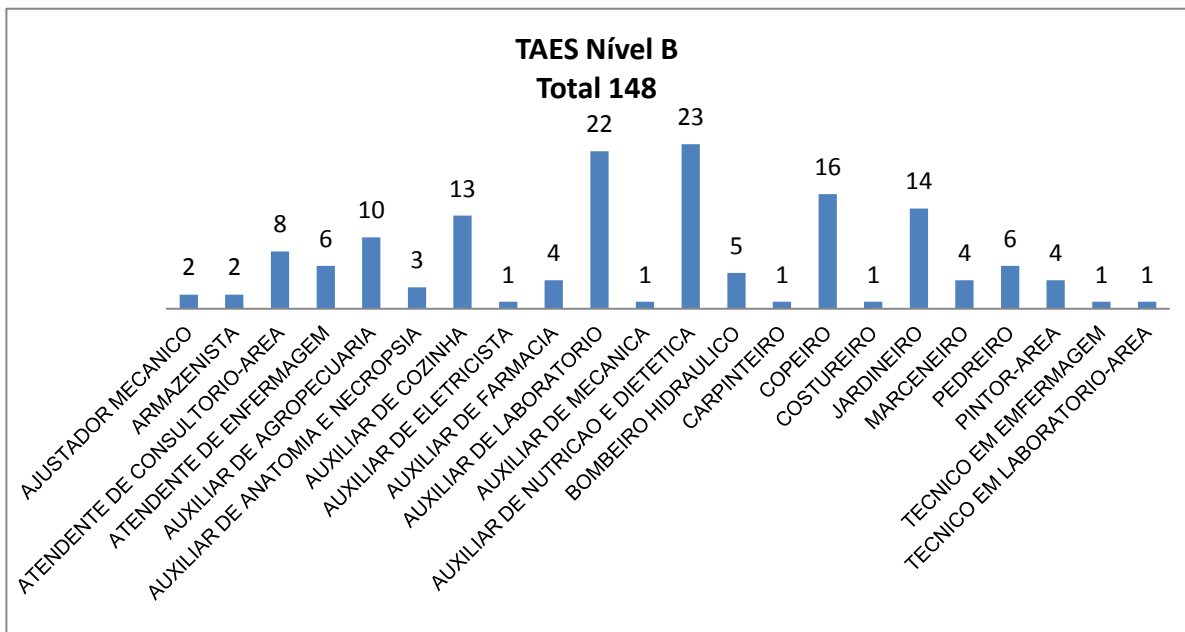


GRÁFICO 4 – NÚMERO DE SERVIDORES EM EXERCÍCIO NO NÍVEL B POR CARGO

No nível C estão 466 servidores, sendo que o cargo que mais tem servidores em exercício é o de Auxiliar de enfermagem com 49,79% do total de servidores desse nível. (A maioria de servidores na área da saúde é em decorrência dos servidores lotados no Hospital Universitário).

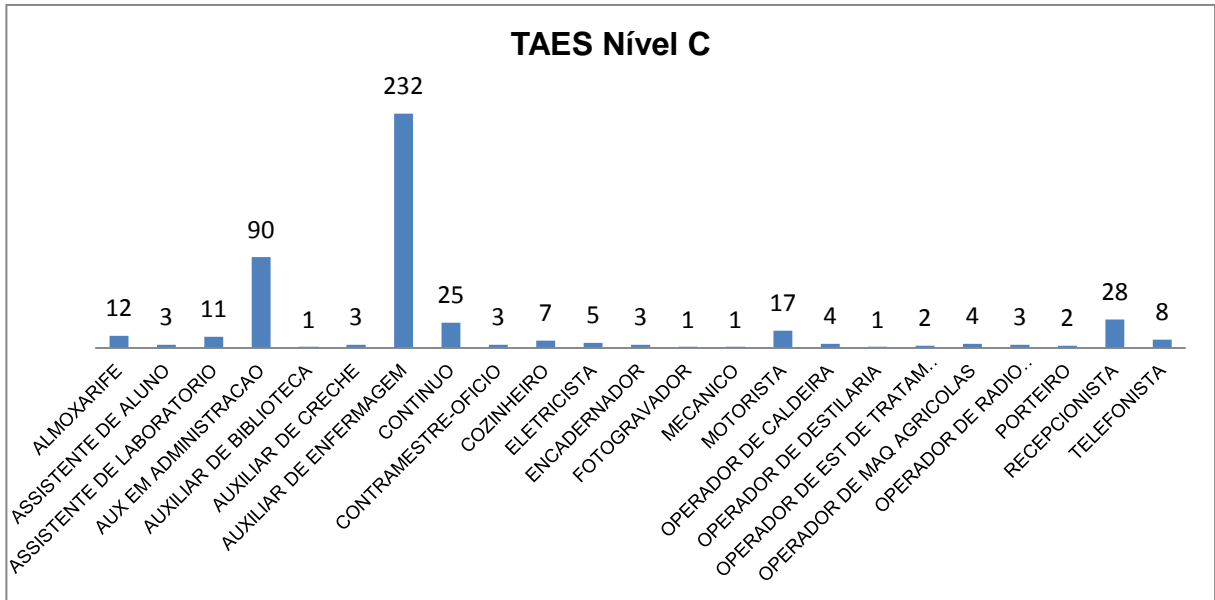


GRÁFICO 5 – NÚMERO DE SERVIDORES EM EXERCÍCIO NO NÍVEL C POR CARGO

O quantitativo de servidores Nível D por cargo tiveram que ser divididos em dois gráficos para que seus dados ficassem visíveis. Atualmente existem 917 servidores no Nível D e o cargo com mais servidores trabalhando no momento é o de Assistente em Administração (52,78% do total de servidores nível D em exercício e 22 % do total de servidores de todos os níveis).

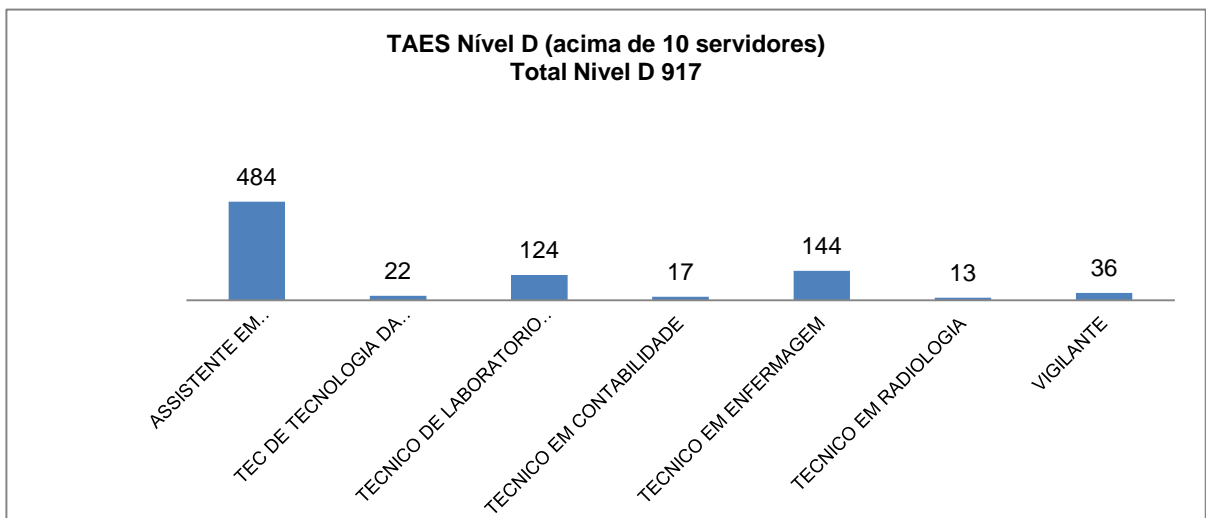


GRÁFICO 6 - NÚMERO DE SERVIDORES EM EXERCÍCIO NO NÍVEL D POR CARGO (ACIMA DE 10 SERVIDORES)

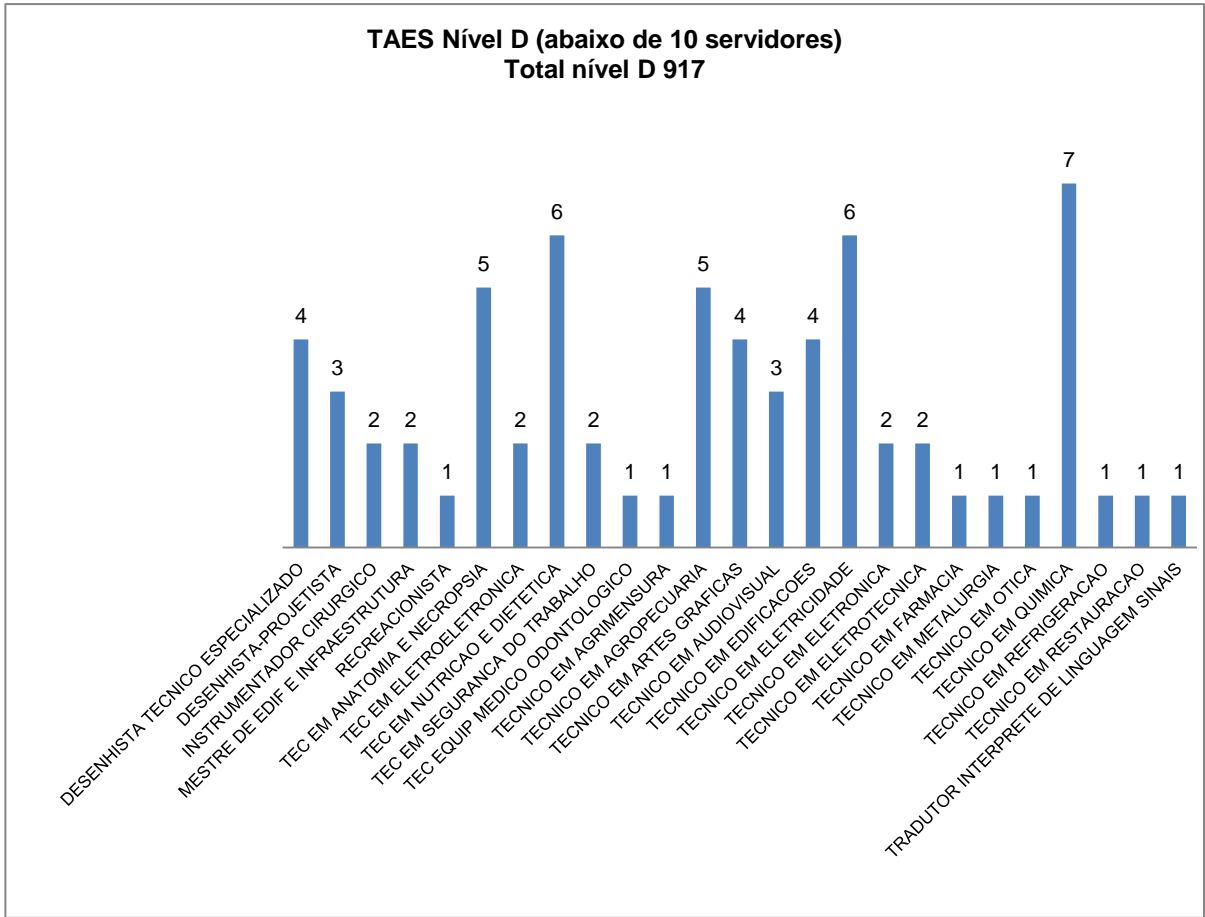


GRÁFICO 7 - NÚMERO DE SERVIDORES EM EXERCÍCIO NO NÍVEL D POR CARGO (ABAIXO DE 10 SERVIDORES).

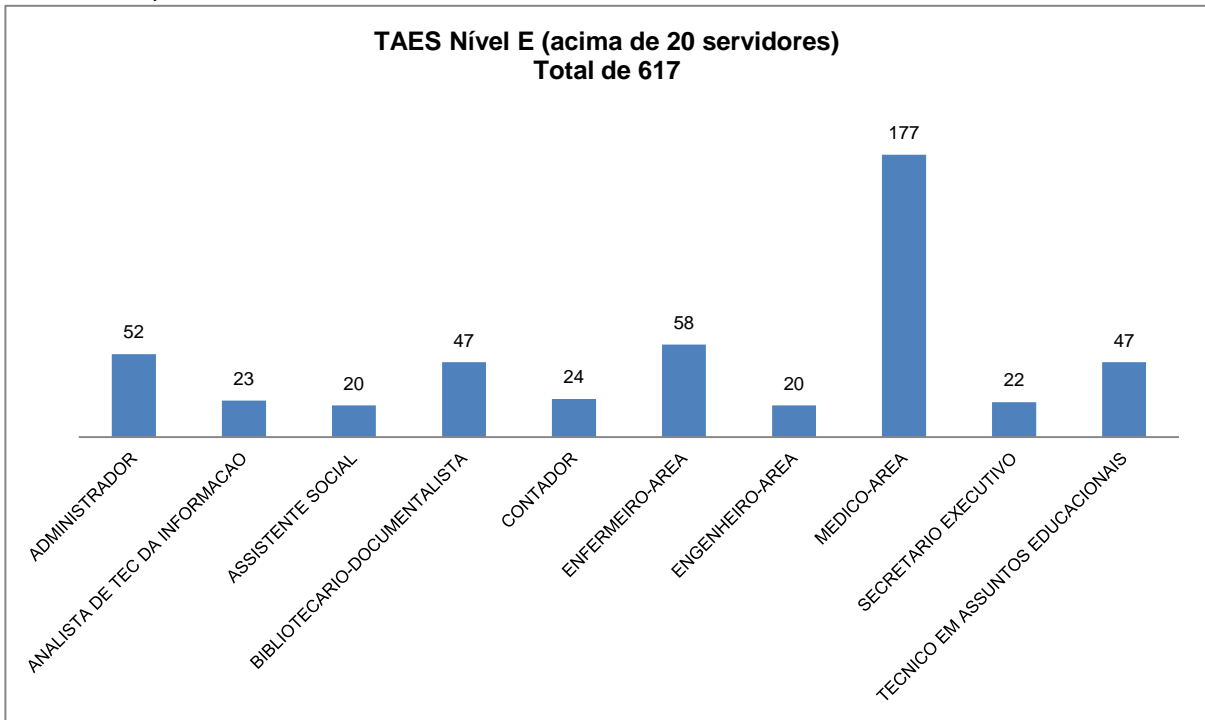


GRÁFICO 8 - NÚMERO DE SERVIDORES EM EXERCÍCIO NO NÍVEL E POR CARGO (ACIMA DE 20 SERVIDORES)



Totalizando 617 estão os servidores de nível E, que necessitam de no mínimo educação formal de graduação para ingresso. Devido à quantidade de dados foi necessário elaborar dois gráficos de TAEs nível E. O Gráfico 8 mostra os cargos que tem mais de 20 servidores lotados e no Gráfico 9 estão os cargos com menos de 20 servidores em exercício.

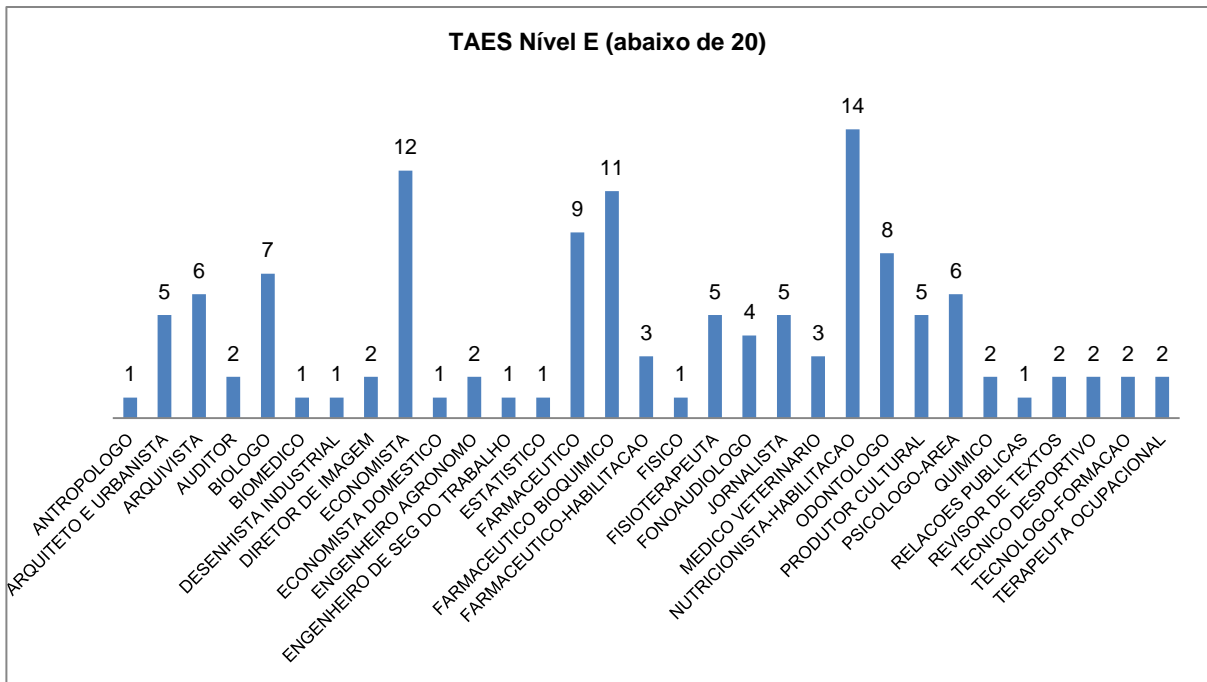


GRÁFICO 9- NÚMERO DE SERVIDORES EM EXERCÍCIO NO NÍVEL E POR CARGO (ABAIXO DE 20 SERVIDORES)

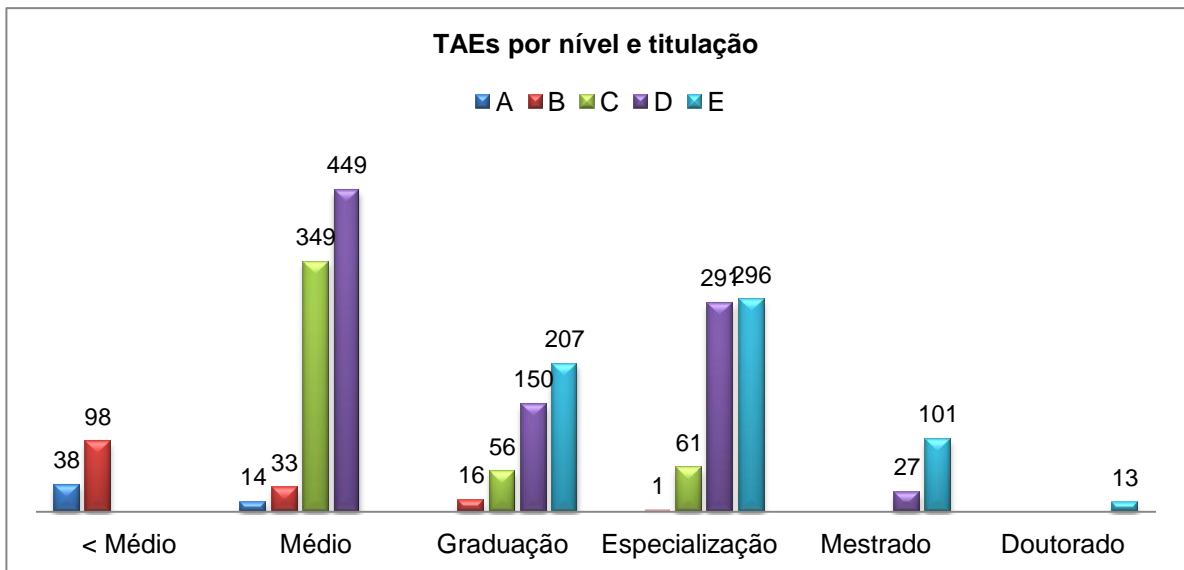


GRÁFICO 10 – QUANTIDADE DE TAEs POR NÍVEL E TITULAÇÃO

O Gráfico 10 mostra distribuição dos TAEs por titulação. Nele é possível ver que existem servidores que possuem educação formal acima daquela exigida para ocupar o cargo. Nos casos em que a titulação do servidor não estava informada no sistema considerou-se a educação formal exigida para o cargo.

As informações contidas nos Gráficos anteriormente apresentados mostra uma realidade muito diferente daquela encontrada na UFES dez anos atrás. A história da capacitação na universidade revela um grande esforço no sentido de propiciar condições para os servidores atingirem novos patamares em termos de seu desenvolvimento e de suas competências operacionais. No entanto, ainda é difícil a especificação dos cursos e seus conteúdos, muitas vezes sem relação com as exigências do cargo ou das diretrizes organizacionais.

Não se trata aqui de juízo de valor do que foi realizado até o momento, mas de um olhar sob os auspícios da gestão de pessoas, que aponta para a possibilidade de uma nova proposta.

Assim, o questionamento central desta pesquisa é:

É possível implantar um programa de capacitação que interrelacione as exigências das tarefas exercidas no local de trabalho com as habilidades e competências apresentadas ou não pelo servidor e o conteúdo dos treinamentos e cursos oferecidos pelo Departamento de Desenvolvimento de Pessoas?

A partir desse questionamento buscou-se delinear os objetivos, métodos e técnicas a serem utilizados na pesquisa.

## 2. OBJETIVOS, MÉTODOS E TÉCNICAS

A estrutura da dissertação, neste projeto, foi pensada em seis capítulos, a saber:

- Capítulo 1, Introdução, na qual se discorreu sobre o tema em seus aspectos históricos e contemporâneos, visando esclarecer o assunto e contextualizar a situação-problema;
- Capítulo 2, no qual estão contidos esta estrutura, o problema objeto de estudo, objetivos, os métodos e as técnicas utilizadas para coleta e tratamento dos dados, ou seja, o caminho percorrido e as técnicas utilizadas para dar consecução ao projeto;
- Capítulo 3, que contém os dados coletados e sua respectiva análise, e,
- Capítulo 4, que consubstancia a proposta de intervenção e as considerações finais
- Capítulo 5, que é uma proposta de intervenção.
- Capítulo 6, considerações finais.
- Por fim, no Apêndice encontra-se o Projeto de Implantação do sistema de capacitação do Governo Federal baseado na gestão por competências na Universidade Federal do Espírito Santo.

### 2.1 JUSTIFICATIVA E PROBLEMA

A busca por um serviço público eficiente e de qualidade não é um tema novo. O Governo Federal promulga leis e decretos com esse fim desde a década de 1930 e um dos caminhos utilizados para se alcançar esses objetivos é a capacitação dos servidores.

Os servidores, por sua vez, durante muitos anos, também se empenharam na luta em prol de sua capacitação e conseqüente desenvolvimento, junto ao governo.

Nesse sentido, em 2006, o Governo lançou um desafio aos seus gestores: atender ao Decreto n. 5.707/2006, que institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP).

A PNDP ao mesmo tempo em que preconiza objetivos de melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços também impõe um novo modelo de gestão (gestão por competências) para o setor público.

Atender a essa nova determinação implica em desenvolvimento permanente do servidor por meio de um planejamento da capacitação baseado no plano plurianual o que nos remete a uma racionalização e efetividade dos gastos com capacitação e a uma transparência pública por meio da divulgação e gestão dessa capacitação.

A maioria dos órgãos ainda não conseguiu se adequar totalmente a esta realidade e dentre eles a UFES. É por esse motivo que se faz tão necessária a pesquisa direcionada ao tema que nos remete ao problema anteriormente descrito.

## 2.2 OBJETIVOS

A partir do contexto explicitando os aspectos do treinamento, desenvolvimento, capacitação, gestão e seleção de pessoas no serviço público e algumas informações sobre o quadro de servidores da UFES, foi traçado o seguinte objetivo geral:

Verificar a viabilidade de implantar um programa de capacitação que interrelacione as exigências das tarefas exercidas no local de trabalho com as competências apresentadas ou não pelo servidor e o conteúdo dos treinamentos e cursos oferecidos pelo Departamento de Desenvolvimento de Pessoas.

Como objetivos específicos têm-se:

- Levantar bibliografia pertinente ao tema com o fim de
- Analisar a bibliografia e a documentação relacionada ao tema
- Levantar dados sobre modelo de gestão atual na UFES
- Levantar dados sobre capacitação UFES
- Analisar atual contexto da capacitação da UFES
- Investigar possíveis entraves para a implantação do programa de capacitação baseado em competências

- Contribuir para a implantação do programa de capacitação baseado em competências

### 2.3 A PESQUISA

Uma pesquisa pode ser caracterizada como uma atividade que [...] investiga o mundo em que o homem vive e o próprio homem” (CHIZZOTTI, 1995, P. 11). Trata-se, portanto, como afirma Ruiz (1996, p. 48) da “[...] realização concreta de uma investigação planejada, desenvolvida e redigida de acordo com as normas da metodologia consagrada pela ciência” com o fim de solucionar os problemas detectados.

Neste sentido, utilizou-se como instrumento de coleta de dados algumas tipologias de pesquisa, quais sejam: bibliográfica, documental e de campo.

A Pesquisa bibliográfica de acordo com Laville e Dionne (1999) recupera o conhecimento científico acumulado sobre uma questão, auxiliando no mapeamento do que já foi publicado sobre a temática pesquisada. É por essa razão que livros, artigos, revista e outros pertinentes ao tema foram utilizados para coletar dados, pois a partir dos construtos das habilidades, competências, desenvolvimento e capacitação sugerir sua utilização no planejamento de capacitação da Universidade Federal do Espírito Santo.

Com o objetivo de investigar fontes de dados que não foram codificados, organizados e elaborados para os estudos científicos – tais como documentos, arquivos, estatísticas e leis – a fim de descrever e analisar situações, fatos e acontecimentos anteriores, bem como comparar dados da realidade presente, por meio de documentos e registros utilizou-se a pesquisa documental. Com esse instrumento de coleta de dados pode-se levantar a legislação pertinente ao tema, arquivos sobre os servidores do órgão objeto de estudo, guia de mapeamento de competências, entre outros.

A entrevista como instrumento de coleta de dados na pesquisa de campo foi utilizada para coletar os fatos tal como eles ocorrem sem o isolamento e controle das variáveis, mas percebendo e estudando as relações estabelecidas. Utilizando-se desse instrumento pode-se verificar como é elaborado o plano de capacitação e o

planejamento estratégico da UFES, valendo-se de entrevistas realizadas com gestores dos setores de capacitação e do planejamento estratégico.

## 2.4 AS TÉCNICAS

O construto sobre competências, conhecimentos, habilidades, capacitação e desenvolvimento foi acessado por meio do tratamento de dados da pesquisa bibliográfica. Primeiramente fez-se uma leitura flutuante com o intuito de separar o material que seria necessário à pesquisa. Em um segundo momento foi feita uma leitura com destaques onde se pode identificar fragmentos do texto e, por fim, foi feita uma leitura acurada com a finalidade de se estabelecer uma organização sistematizada sobre o tema.

O tratamento de dados na pesquisa documental foi feita de forma análoga aos procedimentos da pesquisa bibliográfica. Na análise documental deve-se destacar o Guia de Mapeamento de Competências utilizado como documento base para se fazer a análise enquanto processo geral, pertinente a todas as IFES e, também, como roteiro de análise da situação da UFES, pois é nesse documento que estão as informações do que uma IFES precisa ter de estrutura para que seja implantada a gestão da capacitação por competências.

A partir das entrevistas foi possível resgatar o histórico e atual contexto da capacitação da UFES além de verificar como está estabelecido seu planejamento estratégico. No tratamento de dados da pesquisa de campo, as anotações obtidas durante as entrevistas foram comparadas as outras fontes de pesquisa que se somando ao registro das informações diretas possibilitou as análises dessas informações.

A partir dos resultados encontrados foi possível analisar a viabilidade de implantação da gestão da capacitação por competências na Universidade Federal do Espírito Santo.

### 3. MUDANÇAS GERENCIAIS NO SETOR PÚBLICO: A GESTÃO POR COMPETENCIAS

A administração pública federal, desde o final do século passado, vem sofrendo mudanças de natureza legal, estrutural e cultural, num movimento de transformação da abordagem rigidamente burocrática, para uma administração gerencial. Esse processo se fez necessário para atender as novas demandas da sociedade onde a transparência, a eficiência e qualidade dos serviços públicos se tornaram exigência (PIRES et. al; 2009).

A reforma gerencial, que se iniciou em 1995 com a publicação do Plano Diretor de Reforma do Estado, tinha como alguns de seus objetivos um serviço público focado para resultados e com maior responsabilização dos gestores (BRASIL, 1995).

As diretrizes da reforma tiveram suas bases na administração de empresas, mas com as alterações necessárias a administração pública gerencial, conforme pode ser visto no Quadro 2.

| Administração Pública Gerencial   | Administração de Empresas   |
|---|---|
| Reduzir custos  | Reduzir custos  |
| Aumentar qualidade dos serviços   | Aumentar qualidade dos serviços   |
| Cidadão ("cliente") como beneficiário   | Cliente como beneficiário   |
| Receita gerada pelo pagamento de impostos obrigatórios sem contrapartida direta | Receita gerada pelo pagamento dos clientes na compra de produtos e serviços   |
| Controlada pela sociedade através de políticos eleitos                          | Controlada pelo mercado   |
| Voltada direta e explicitamente para o interesse público                        | Voltada para o lucro privado com maximização dos interesses dos acionistas esperando-se que através do mercado o interesse coletivo seja atendido |

QUADRO 2: COMPARATIVO ENTRE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL E A ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS.

Fonte: Elaborado com base em Brasil (1995).

De acordo com Brasil (1995) o cidadão, como cliente do Estado, isto é, como sendo a pessoa que recebe o serviço, deveria ser atendido em suas necessidades com eficiência e qualidade. Para isso seria preciso aumentar a governança do Estado direcionando suas ações para o atendimento dos cidadãos, transformar a estrutura rígida com foco em processos voltados para resultados. Fazia-se necessário tornar eficientes as estruturas exclusivas do nível federal e transferir as outras funções aos estados e municípios e as organizações sem fins lucrativos, bem como continuar

com a desburocratização por meio das privatizações de serviços competitivos. Com fins de viabilizar essa reforma seria preciso primeiramente mudar o sistema jurídico (reforma institucional-legal) depois propiciar condições para a mudança cultural, saindo da burocracia para um contexto gerencial (reforma cultural) e por último modernizar as estruturas organizacionais e os métodos de gestão, incluindo dentre eles uma capacitação sistematizada e contínua para os servidores.

Em termos do quadro de pessoal, o Regime Jurídico Único e a estabilidade levavam a falta de mobilidade dos servidores, destacando-se a impossibilidade de se utilizar mecanismos de reforço premiação ou punição nos casos de desempenho bom ou insuficiente respectivamente, além de gerar uma desvalorização do cargo pelo servidor (BRASIL, 1995).

Decorridos mais de 15 anos, algumas mudanças já ocorreram como, por exemplo, as emendas constitucionais, que incluíram a eficiência como um dos princípios da administração pública, alteraram as regras da previdência e delimitaram um teto para a remuneração do servidor. Em relação aos servidores das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) leis e decretos foram publicados estruturando as carreiras, progressões funcionais e o desenvolvimento contínuo de pessoal. Ainda em relação as IFES a limitação do governo em relação à quantidade de servidores em seu quadro para que o mesmo pudesse realizar concurso público imediato gerou certa autonomia propiciando uma agilidade maior na restituição do quadro de pessoal. Na parte previdenciária as aposentadorias que eram paritárias (os servidores aposentados recebiam o mesmo valor de remuneração que os que estavam em atividade) passaram a ser proporcionais por idade e tempo de contribuição (BRASIL, 1988, 2005, 2006a, 2006b, 2012).

As mudanças consideradas necessárias envolvem a troca de tecnologias até então utilizadas, vistas como ultrapassadas, quando em comparação com o setor privado. No entanto, há que se considerar a dimensão do Estado e suas instituições e o gerenciamento do recurso público, sobre o qual são exigidos procedimentos que visam a garantia da probidade, o que torna moroso esse processo de mudança. Além disso, organizações não governamentais tem questionado os trâmites desses recursos e sua verdadeira destinação.

Assim, a despeito de alguns setores ainda se mostrarem estagnados, ou caminhando vagarosamente, outros incorporaram novas tecnologias disponíveis no



mercado, tais como o SERPRO integrando os sistemas de pessoal com fins de otimizar os recursos governamentais e a Receita Federal.

Esta última, implementou um novo sistema de declaração de imposto de renda pela internet, que possibilita cruzar dados de CPF com muita agilidade.

Outra dimensão que merece ser referenciada é o processo de privatização. O Governo Federal, focando nos seus objetivos precípuos, privatizou, dentre outros, a telefonia no Brasil, que deu um salto em termos de qualidade e quantidade dos serviços prestados. Há uns 15 a 20 anos atrás as linhas telefônicas eram caríssimas e não atendiam a toda a população, hoje no Brasil o acesso à telefonia se tornou muito mais amplo, em especial à telefonia celular. Além disso, o cidadão consumidor possui um mecanismo mais ágil para reclamar pela qualidade desses serviços, o que não acontece ainda, de modo amplo, na esfera pública.

Dessa forma, com as transformações ocorridas no mercado mundial e na sociedade brasileira, a Administração Pública Federal se viu frente a um novo desafio, qual seja: concluir e consolidar o processo de transformação da gestão do modelo burocrático para o gerencial. De acordo com Pires *et al* (2005) essa escolha recaiu sobre a gestão por competências.

A gestão por competências é um modelo de gestão e como tal contempla um conjunto de conceitos e referências que ao mesmo tempo permite compreender a realidade organizacional e disponibiliza instrumentos para agir sobre ela com o fim de aprimorá-la traduzindo os compromissos da organização para a gestão de pessoas e processos (FISCHER, 2002).

Por decorrência natural, houve a necessidade de intervir no âmbito da gestão de pessoas. Para isso, em 2006, institui-se a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), por meio do Decreto nº 5.707 e pela Portaria 208 do Ministério do Planejamento (BRASIL, 1995; BRASIL, 2006a).

A nova política contempla o desenvolvimento permanente do servidor, para que se tenha eficiência, eficácia e melhoria na qualidade dos serviços prestados a sociedade, propugnado por meio de ações de capacitação voltadas à aquisição de competências requeridas para o alcance dos objetivos institucionais, tendo como referência o plano plurianual (BRASIL, 2006a; PIRES *et. al*, 2009).

A PNPD tem como instrumentos o Plano Anual de Capacitação, o Relatório de Execução do Plano Anual de Capacitação, e o Sistema de Gestão por Competência.

No caso desta pesquisa, foca-se no Sistema de Gestão por Competências (BRASIL, 2006a), que se constitui na base da proposta governamental para vencer os novos e grandes desafios gerenciais, pois além de impactar no desenvolvimento de pessoas ele abrange uma concepção global de gestão alcançando o nível organizacional das instituições (BRASIL, 2013a).

Esse modelo, representando na Figura 1 (p.43), entrelaça as técnicas de produção e serviços em diversos níveis com as competências das pessoas, o que requer o desenvolvimento contínuo do servidor, saindo-se do foco por resultado, simplesmente, para o envolvimento e valorização do ser humano (BRASIL, 2013a).

Nesse sentido faz-se aqui referência ao Modelo SUS, que é considerado mundialmente como um modelo de gestão de saúde dos mais avançados, mas que no Brasil ainda não logrou sucesso, devido não só à cultura do serviço público, como também dos meandros de sua implementação.

Durante muitos anos graçou no Serviço Público um comportamento de procrastinação, resistência ao treinamento e novas tecnologias, decorridos pela não visualização do cidadão como cliente. A estabilidade e a segurança que acobertavam um mau desempenho e a impossibilidade do governo em demitir e substituir os maus servidores levou a um período de transição demasiado longo. Isso porque embora o modelo seja robusto em termos de estrutura se torna inexecutável se as pessoas não incorporarem no seu dia-a-dia.

É nesse sentido que Hofstede (1991) afirma que o trabalho em grupo no serviço público não existe e não é estimulado o que cria uma cultura de individualismo onde o próprio interesse deve ser satisfeito em primeiro lugar em detrimento ao cidadão “cliente”.

Além disso, Albuquerque (1992) afirma que o trabalho em equipe traz um maior comprometimento do indivíduo uma vez que a verificação das metas e o controle das atividades são feitos pelo grupo em forma de pressão sócio técnica. Ele ainda declara que o trabalho em grupo é pouco destacado nas empresas brasileiras, pois o mesmo necessita de estabilidade de equipe e nível de qualificação e formação.

No serviço público tem-se observado que os novos ingressantes apresentam comportamentos diversificados, quais sejam: a) assumir o cargo temporariamente, até obter aprovação para outra instituição em cargo com o qual se identifique mais ou no qual perceba uma remuneração maior; b) assumir o cargo satisfazendo seu desejo de trabalhar no setor público inspirado na cultura ainda predominante de se fazer o que quer voltado para sua própria satisfação em detrimento da qualidade e quantidade do serviço prestado; c) profissionais qualificados com nova mentalidade, capazes de compreender a função do governo e o seu próprio papel como servidor.

Infelizmente, ainda se levará um tempo considerável até que a força de trabalho das IFES seja substituída por completo, formando-se uma nova cultura mais voltada para as competências e os resultados.

Em que pesem críticas a esse modelo gerencial, como as de Santana (2005), Wood Jr. e Paes de Paula (2001) é a própria Santana (2001) que afirma que não há

Nada demais em querer ser moderno, em buscar proporcionar aos cidadãos serviços rápidos, eficientes e de qualidade. Aliás, é fundamental para a sobrevivência, para a inserção e permanência das organizações públicas na sociedade da informação, na sociedade do conhecimento, que elas se reestruturem e busquem a inovação, que valorizem seus funcionários, que qualifiquem, motivem e estabeleçam critérios claros e transparentes de ascensão profissional.

No entanto, não se pode esquecer que para inovar é necessário considerar as diferenças entre o setor público e o privado uma vez que o primeiro tem especificidades que divergem do segundo tais como: a legislação, questões sociais, interferências políticas, problemas de descontinuidades administrativas, barreiras culturais, a motivação e remuneração dentre outras.

De acordo com Vasconcelos e Vasconcelos (2004) aplicar o modelo de competências sem antes fazer um trabalho de mudança e de cultura, incentivando o trabalho em equipe e fomentando o comprometimento do servidor com a organização é perda de tempo.

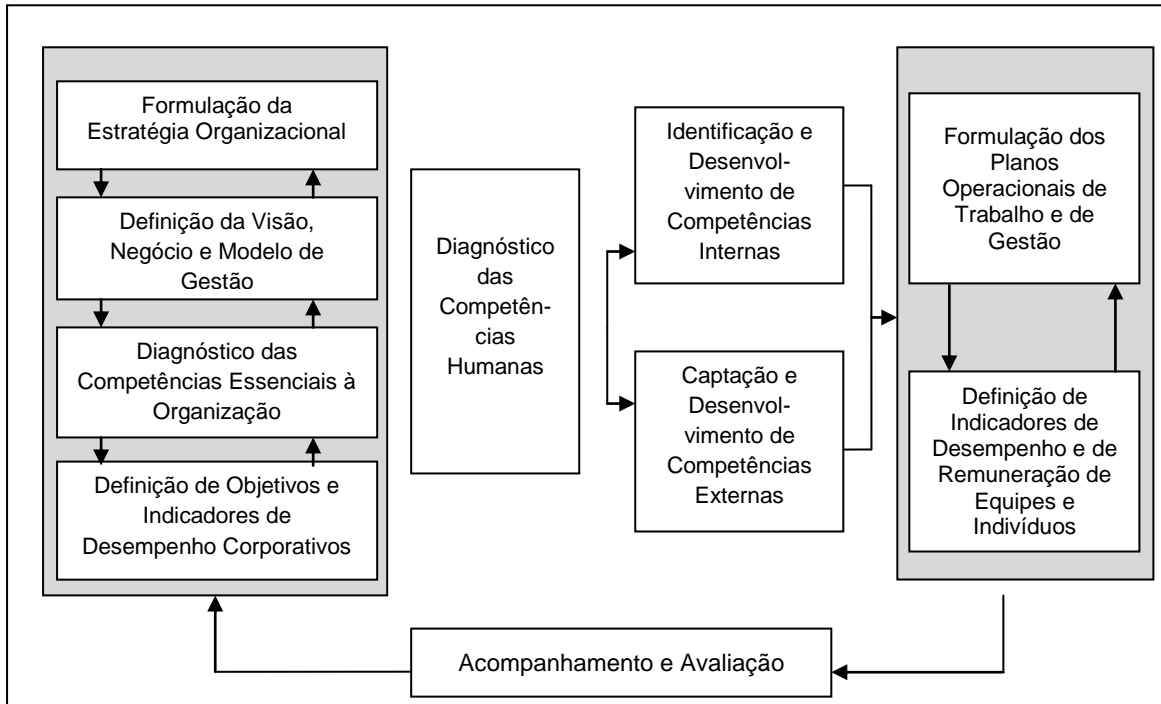


Figura 1: Modelo de Gestão por Competência  
 Fonte: Guimarães e outros (2001)

De acordo com Guimarães e outros (2001) o modelo de gestão da organização baseado em competências apresenta na Figura 1, de forma esquematizada, seu desdobramento em processos, clarificados a seguir.

Primeiramente deve-se formular a estratégia organizacional que consiste em identificar o foco do negócio e seu modelo de gestão. Após é preciso definir a visão, a missão e os valores da organização. Até este momento, o modelo de competências em nada difere daquele denominado Planejamento Estratégico Organizacional. Porém, na etapa seguinte, ao invés de se fazer o diagnóstico das forças internas e de mercado, passa-se ao diagnóstico de competências essenciais, ou seja, às *core competences*. É a partir delas que é feito o diagnóstico das competências humanas ou individuais, subsidiando os gestores em suas decisões de treinamento ou contratação.

Em outra instância são definidos os indicadores de desempenho e remuneração e, ambos os processos são objeto de contínuo acompanhamento e avaliação.

Os resultados, tanto do processo de contratação, quanto da avaliação de desempenho dos servidores pertencentes ao quadro de pessoal, servirão de base

para se estruturar o plano de capacitação. Como se pode ver, trata-se de um fluxo contínuo, em constante movimento.

O modelo de gestão por competências contempla quatro subsistemas: recrutamento, seleção e alocação; carreiras, cargos e remuneração; desenvolvimento e treinamento e avaliação de desempenho.

No subsistema recrutamento tanto o setor privado quanto o público recrutam por meio de publicações voltadas para grupos específicos. Entretanto, o setor privado pode utilizar-se de outros meios disponíveis enquanto o público não se pode furta-se ao formato concurso público.

Convém lembrar que o recrutamento interno é outro meio de atrair candidatos, que nesse caso, já fazem parte do grupo de funcionários da organização. Tanto o setor público quanto o privado podem utilizá-lo como meio de exercer suas funções em um local de trabalho que tenha mais afinidade. A diferença consiste na possibilidade de promoção com eventual aumento de salário no setor privado, pois é possível alterar o cargo em que ingressou na organização, enquanto no público a legislação não permite que isso ocorra.

No subsistema seleção as diferenças entre os setores se expressam de forma contundente. No setor privado são vários os meios de se selecionar o candidato dentre eles: entrevistas, testes de conhecimento, testes psicológicos, técnicas de dinâmica de grupo que possibilitam tanto análise do conhecimento quanto do comportamento. Sendo assim é possível verificar conhecimentos, habilidades e atitudes.

Entretanto na análise do subsistema seleção no setor público verifica-se que só é possível até o momento utilizar-se de teste de conhecimentos e comprovação de títulos que só permitem analisar a dimensão conhecimento do CHA. Alguns órgãos utilizam-se do curso de formação para verificar habilidades interpessoais, mas isso ainda é controverso devido à subjetividade da avaliação.

No que se refere à alocação do candidato no setor privado, desde o recrutamento até a contratação, o candidato perpassa por etapas que já tem o intuito de escolher o que mais se aproxima das competências requeridas no cargo. Por outro lado no setor público devido à legislação como dito acima isso fica impossibilitado de ocorrer.

Entretanto na ambientação é possível utilizar-se da observação, avaliação e desenvolvimento comportamental para que se escolha o candidato que mais se adéqua ao cargo disponível. Mas cabe lembrar que isso só ocorre nos casos em que há mais de uma vaga em um mesmo cargo disponível para preenchimento e mais de um candidato a preenchê-las, caso contrário o candidato aprovado, independente de suas competências preenche a vaga desocupada.

PIRES e outros (2005) afirma que para utilizar o modelo gestão por competência para recrutamento e seleção de novos servidores é necessário que se sigam algumas orientações quais sejam: Conhecimentos técnicos e científicos devem corresponder a 50 % da prova e o restante de pontos passam a ser atribuídos a avaliação do perfil da personalidade que melhor se encaixe ao cargo ou posto de trabalho sendo mensurados a partir de entrevistas, provas orais, testes psicológicos e exames de saúde. Essa realidade ainda esta longe de ocorrer, desta forma, pois os testes subjetivos são passíveis a impetração de recurso por parte dos candidatos.

É preciso ressaltar que os subsistemas de recrutamento e seleção são fundamentais para o sucesso da implantação da gestão por competência no serviço público no sentido de que se aplicá-los de forma incorreta pode gerar um custo de 30 a 40 anos para o governo (PIRES et. al, 2005).

O período de estágio probatório, período de 24 meses, durante o qual a aptidão e capacidade do servidor deveriam ser objeto de avaliação para o desempenho do cargo, inclusive na sua capacidade de iniciativa (atitude) seria a possibilidade de detecção de conduta pessoal e interpessoal indesejada, mas não há como, até o momento, reprovar o candidato com testes subjetivos que verificam o nível de competência atitude.

Carreiras, cargos e remuneração, assim como os outros subsistemas tratados anteriormente, têm vários pontos incongruentes entre o setor privado e público. Enquanto no primeiro esses subsistemas são norteados pelo tipo de negócio, tamanho da empresa, mercado, desempenho e qualificação, no segundo é a legislação quem os regulamenta. Convém apontar a falta de flexibilidade entre os cargos do setor público.

Os subsistemas desenvolvimento e treinamento no setor privado são realizados constantemente o primeiro é feito para desenvolver o CHA, o outro é feito para capacitar o indivíduo para execução de tarefas.

Entretanto no setor público ainda não se tem a cultura do treinamento e desenvolvimento do servidor para o atingimento das metas organizacionais. Devido a esse fator Pires e outros (2005) tem a seguinte concepção:

O desenvolvimento de competências profissionais, tendo como foco a mudança do indivíduo, pode não alcançar os efeitos esperados se o contexto e o ambiente organizacionais não favorecerem a adoção desse novo olhar sobre a gestão de pessoas.

Ainda comparando os setores, público e privado, com os subsistemas de recursos humanos baseado em competências passa-se a analisar a avaliação de desempenho. No setor privado a avaliação de desempenho é instrumento utilizado capacitação eventual promoção e uma possível demissão. No setor público a capacitação é o único ponto de congruência com o setor privado, pois uma avaliação de desempenho com uma avaliação ruim remete o servidor a se capacitar, mas por outro lado dificilmente o servidor será demitido em consequência dessa avaliação.

Como se pode perceber são necessárias algumas adaptações à gestão por competências tradicionalmente aplicada ao setor privado quando ela for utilizada no setor público devido as suas especificidades burocrático-legais.

Para adequar o modelo de gestão por competências de Guimarães e outros (2001) para ser aplicado no serviço público foram necessárias algumas mudanças. O modelo da Figura 3 (p.52) apresenta as alterações que precisaram ocorrer (BRASIL, 2013a).

O modelo de gestão por competências, segundo Guimarães e outros (2001), quer seja no setor público ou privado, inicia-se com o Planejamento Estratégico. Este permite fazer o primeiro mapeamento de competências, que no caso do setor privado é denominado *core competences* e no caso do setor público competências transversais governamentais ou organizacionais.

Esse modelo, originário das empresas de mercado, foi adaptado para as instituições públicas e, por essa razão, após esse primeiro passo, segue um caminho mais detalhado, qual seja: mapear as competências transversais organizacionais depois

as competências da unidade organizacional que se subdividem em competências individuais, técnicas e gerenciais.

Observa-se que esses passos tornam o modelo mais complexo do que no setor privado, onde do nível de *core competences*, passa-se ao nível individual.

Em seguida é feito o diagnóstico de competências, por meio do qual se identifica a adequação ou o *gap* entre o desejável e o existente, estabelecendo-se como essa lacuna será preenchida: por captação e integração de competências externas ou desenvolvimento de competências internas.

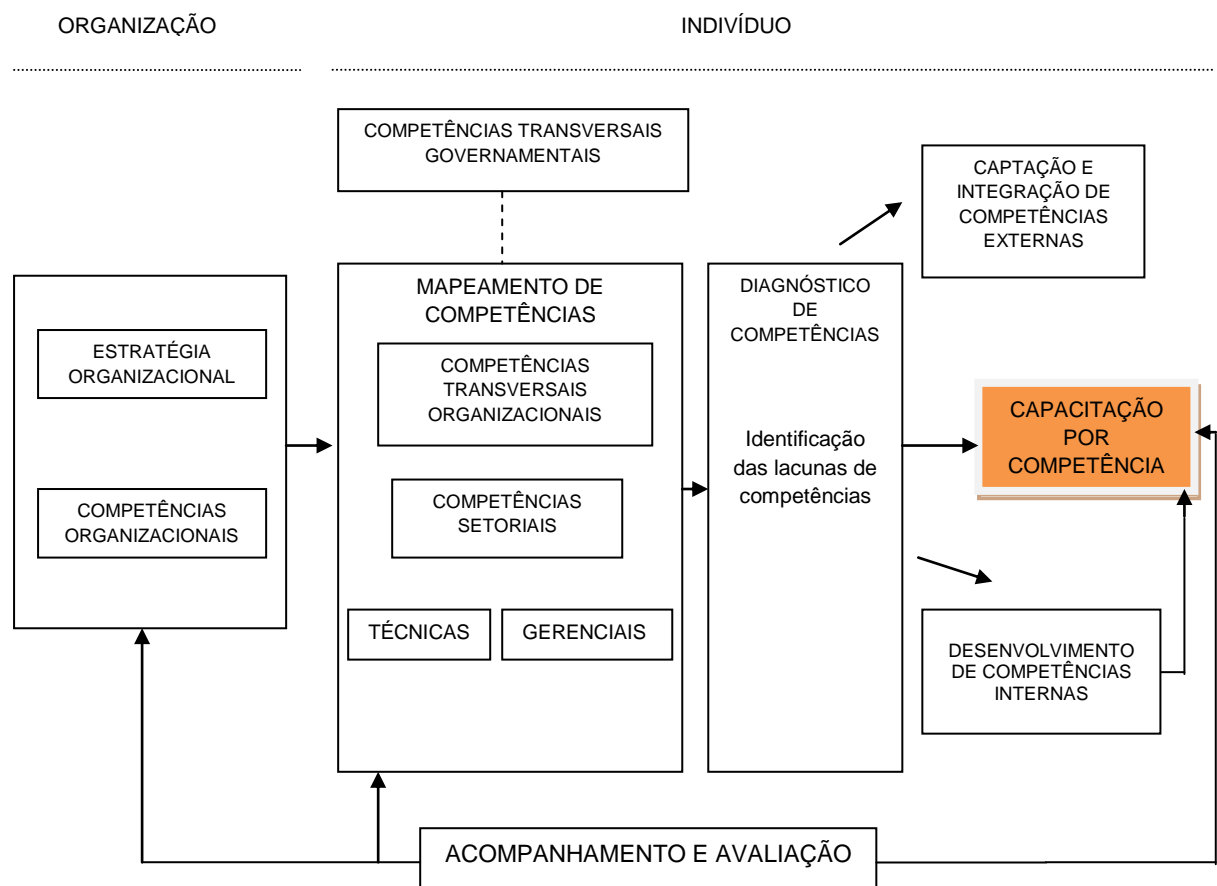


FIGURA 2: MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS SEGUNDO GUIMARÃES E OUTROS (2001) ADAPTADO PARA O SETOR PÚBLICO

Fonte: Brasil (2013a)

As competências transversais governamentais são as competências básicas comuns a todos os servidores públicos dos órgãos do Sistema Integrado de Pessoal Civil (SIPEC), sistema esse que será explicitado no próximo capítulo. Não há a necessidade de se mapear essas competências no órgão, pois elas são definidas no



sistema de capacitação pelo seu gestor que é órgão central do SIPEC, a secretaria de gestão de pessoas do Ministério do Planejamento, são elas: o atendimento ao público, a comunicação, ética, orientação para resultados e visão sistêmica.

As competências transversais organizacionais se referem ao conjunto de elementos essenciais ao funcionamento da organização, isto é são as competências coletivas de cada órgão segundo sua missão, visão e estratégia de governo e são necessárias a todos os indivíduos e equipes que atuam no âmbito da instituição. É possível identificar quais são essas competências pelo seu mapeamento dentro do órgão.

As competências transversais setoriais são coletivas de cada unidade organizacional, dentro de seu contexto de atuação e devem ter sua base tanto no planejamento estratégico da organização quanto no seu próprio.

As competências de equipe, analogamente às setoriais, são coletivas a cada equipe de trabalho. Em relação a elas é preciso considerar suas especificidades e identificar de que forma o coletivo pode auxiliar para que as metas de equipe, setoriais, organizacionais e governamentais possam ser atingidas.

A partir deste momento pode-se partir para a verificação das competências individuais, sejam elas técnicas ou gerenciais. As competências individuais técnicas são o conjunto de competências individuais técnicas dos servidores das equipes de uma unidade setorial enquanto as competências individuais gerenciais são o conjunto de competências que os gerentes de equipes ou unidades setoriais precisam ter. Independente da tipologia da competência é preciso que todas tenham como fim atingir os macro desafios organizacionais.

Após verificar desde o governo até o indivíduo quais as competências necessárias para que os objetivos do órgão (e do Brasil se pensarmos de forma global) possam ser alcançados é necessário identificar quais dessas competências já existem para depois em um terceiro momento constatar quais necessitam de desenvolvimento.

Assim seguindo o modelo de Guimarães e outros (2001) tipificado na Figura 2 em seguida é realizado o inventário das competências existentes, quando é possível identificar as lacunas de competências (*gap*), isto é verificar o que se tem das competências requeridas e o que é preciso ser desenvolvido, integrado ou adquirido. Este processo é denominado de diagnóstico de competências.

Como dito anteriormente as competências que são necessárias, mas não foram identificadas por não existirem na organização podem ser obtidas mediante captação e integração de competências externas. A aquisição dessas competências virão a fazer parte da organização por meio de um processo de recrutamento e seleção de pessoas que tenham essa competência desenvolvida ou caso não tenham será necessário integra-las com as diretrizes organizacionais.

O desenvolvimento de competências internas é conseguido pelo aperfeiçoamento e incremento das competências individuais que ocorrem nos processos de aprendizagem, incluindo ações de treinamento e capacitação dos servidores.

É por intermédio do planejamento da capacitação por competências que são delineadas as ações que irão auxiliar o servidor a contribuir, com suas atividades para o bom desempenho da organização.

Nesse sentido, ao planejar as ações de capacitação é preciso que as competências, identificadas como lacunas na fase de diagnóstico, sejam desdobradas em conhecimentos habilidades e atitudes a serem adquiridas ou desenvolvidas, por meio de cursos oferecidos pelo departamento de capacitação.

Se a competência identificada for comunicação “Comunicar-se de forma clara e objetiva, utilizando os veículos institucionais de comunicação” é possível identificar cursos de capacitação nas dimensões conhecimentos, habilidades e atitudes como se pode verificar no Quadro 3.

| Dimensões da competência | Cursos   |
|--------------------------|--|
| Conhecimentos            | Língua portuguesa<br>Formas de comunicação com a mídia<br>Veículos institucionais de comunicação |
| Habilidades              | Expressar ideias com clareza e objetividade<br>Adequar a linguagem para diferentes públicos      |
| Atitudes                 | Abertura às críticas e sugestões<br>Respeito às opiniões diversas                                |

QUADRO 3: CURSOS BASEADOS NAS LACUNAS E DIMENSÕES DAS COMPETÊNCIAS

Como no modelo tradicional de planejamento estratégico de pessoas o processo é cíclico carecendo sempre de acompanhamento e avaliação, pois é preciso não controlar, mas sim verificar se a estratégia adotada está adequada ou se há necessidade de ajustes e correções.

#### **4. O SISTEMA DE INFORMAÇÃO COMO GESTOR DA CAPACITAÇÃO POR COMPETÊNCIAS**

Na segunda metade do século passado, o Governo Federal, após verificar que era necessário integrar em forma de sistema os órgãos da Administração Pública Federal, criou o Sistema Integrado de Pessoal Civil (SIPEC). As atividades de pessoal, orçamento, estatística, administração financeira, contabilidade e auditoria passaram a ter uma coordenação central responsável por orientar em relação a norma, supervisionar tecnicamente e fiscalizar todos os órgãos pertencentes ao sistema sem, no entanto, prejudicar a subordinação deste a estrutura que estivesse integrado.

Fazem parte do SIPEC todas as unidades organizacionais, de qualquer grau, incumbidas especificamente das atividades de administração de pessoal da Administração Direta e das Autarquias. O sistema é composto pelo órgão central, órgãos setoriais e seccionais.

A Secretaria de Gestão Pública (SEGEP) do Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão é órgão central, a quem compete formular políticas e diretrizes para a gestão pública incluindo a gestão de pessoas.

Os órgãos setoriais são os departamentos, divisões ou outras unidades específicas de pessoal civil dos Ministérios e órgãos da Presidência da República, de maior hierarquia na respectiva área administrativa.

Os órgãos seccionais são os departamentos, divisões ou outras unidades específicas de pessoal de autarquias e órgãos autônomos.

Com o fim de elucidar a configuração do SIPEC pode-se observar a Figura 3 como a universidade, enquanto objeto de estudo deste trabalho, está localizada no sistema. No caso desta atividade, a UFES possui dupla subordinação: ao Ministério da Educação e à SEGEP. Dessa forma, veem-se na contingência de ter que seguir as diretrizes de ambas as estruturas.

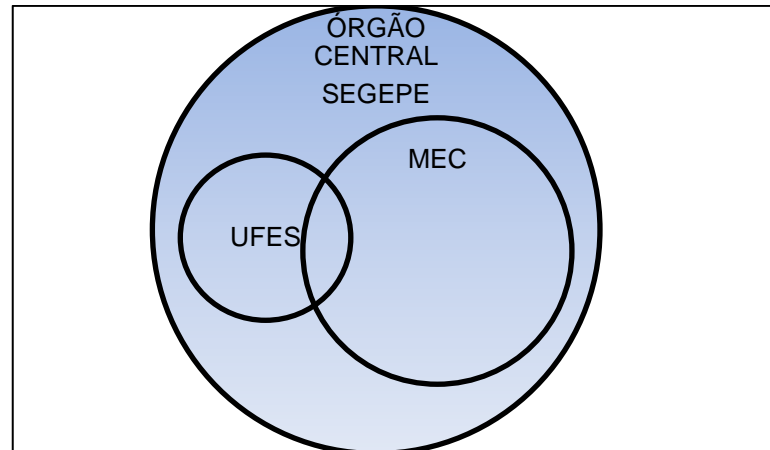


Figura 3: Sistema Integrado de Pessoal Civil (SIPEC)  
 Fonte: Elaborado pela autora

A primeira tentativa de integração de um sistema de informação para melhorias no serviço público se deu em 1996, por meio do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE), que tinha por finalidade modernizar a administração de Recursos Humanos e atender aos órgãos do SIPEC no que se refere à obtenção de informações de pessoal para auxiliar no planejamento, coordenação, supervisão e controle dos servidores.

A implantação do SIAPE foi feita gradativamente, uma vez que esse sistema teria todas as informações dos órgãos participantes do SIPEC. O primeiro módulo a funcionar foi o da folha de pagamento dos servidores. Observa-se então que a parte financeira foi priorizada em detrimento do banco de dados referente ao próprio servidor. Posteriormente, quando este módulo já estava funcionando a contento, deu-se início ao segundo módulo (histórico funcional), que contempla toda a vida do servidor, desde sua aprovação em concurso público até a aposentadoria, o que inclui, entre outros: registro de férias, capacitação, licenças médicas, afastamentos. Todas essas atividades foram projetadas para consulta no ambiente SIAPE, mas atualmente o servidor consegue acessar apenas algumas funções no “ambiente web”, o SIAPENET, sendo esse acesso ainda restrito.

Com a nova política de desenvolvimento de pessoal, verificou-se que o sistema até então adotado não atendia a diversos aspectos do desenvolvimento de pessoas. Dessa forma, vem-se trabalhando em um novo sistema de gestão de pessoal: o SIGEPE (Sistema Integrado de Gestão de Pessoal), que em breve substituirá o atual SIAPE (BRASIL, 2013b).

Este novo modelo de sistema de informação gerencial traz em seu bojo um “Módulo de Gestão do Desenvolvimento de Pessoas” que hoje está sendo testado, por meio da implantação do Sistema de Capacitação, em alguns órgãos específicos do governo, com a utilização do modelo de gestão por competências (BRASIL, 2013b).

Nesse processo estão envolvidos o Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão, Ministério das Cidades, Ministério de Minas e Energia, Escola Nacional de Administração Pública, Agência Nacional de Energia Elétrica Agência Nacional de Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis e a Universidade Federal do Pará, a única, dentre as demais citadas, que é uma instituição federal de ensino superior.

O Sistema de capacitação proposto pelo Governo pretende ser uma forma eficaz de realizar o diagnóstico das competências, a partir das quais serão gerados relatórios que poderão fornecer ao gestor do órgão as informações necessárias para a elaboração do planejamento anual de capacitação, pois além de monitorar e avaliar as ações de capacitação ele indica as lacunas de competências que precisam ser desenvolvidas inclusive com seu grau de importância, indicando a prioridade do treinamento de acordo com as de maior importância.

Como todo sistema de informação ele precisa ser “alimentado” com dados para que possa gerar as informações pertinentes ao gerenciamento do desenvolvimento das competências dos servidores. Esses dados são obtidos pelo mapeamento e diagnóstico de competências.

Antes de iniciar o mapeamento e o diagnóstico de competências é preciso ressaltar que o sistema de capacitação traz em seu escopo alguns tipos de competências, quais sejam: Transversais Governamentais, Transversais Organizacionais, da Unidade Organizacional e da Equipe que se subdivide em Individuais técnicas e Individuais gerenciais. Essa tipologia de competências deve ser considerada em todas as etapas do mapeamento de competências, pois algumas são pertinentes a todos os servidores (competências transversais) enquanto outras são relevantes apenas para algumas equipes de trabalho.

O sistema de Gerenciamento da Capacitação foi projetado para receber as informações das competências de acordo com o fluxo apresentado na Figura 4.

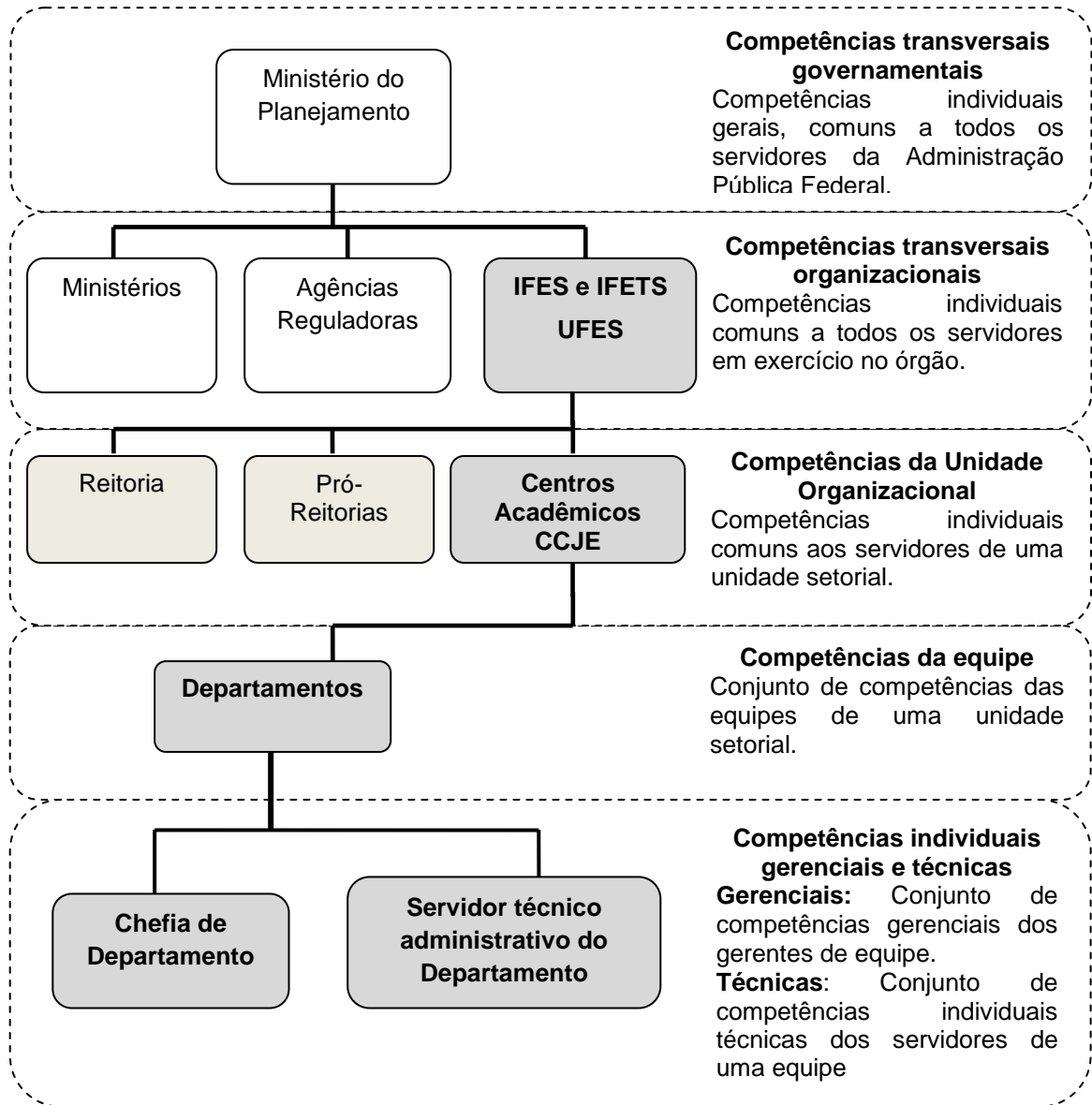


Figura 4: Fluxo de lançamentos de competências por tipologia a luz do Sistema de Capacitação  
 Fonte: Adaptado de BRASIL (2013a e 2013b).

#### 4.1 AS COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS

As competências transversais são aquelas que individualmente o servidor deve possuir ou desenvolver para que os objetivos governamentais e organizacionais sejam alcançados. A identificação dessas competências é crucial para a elaboração do plano de capacitação, porque constitui a base para o mesmo.

#### **4.1.1 As competências transversais governamentais**

As competências transversais governamentais ou competências essenciais dos servidores do SIPEC são comuns a todos os servidores públicos da administração pública autárquica e fundacional, ou seja, aquelas que os servidores públicos dos órgãos do SIPEC precisam ter ou desenvolver, consideradas básicas e comuns a todos eles, quais sejam: atendimento ao público, comunicação, ética, orientação para resultados e visão sistêmica.

Essas competências não precisarão ser indicadas pelos órgãos uma vez que é o próprio órgão central do SIPEC que irá, além de cadastrar o órgão no sistema de capacitação, inseri-las no sistema. O órgão, no caso deste trabalho a UFES, irá somente proceder ao diagnóstico de competências da sua segunda fase em diante (inventário das competências existentes e identificação das eventuais lacunas) verificando qual servidor tem qual competência, se precisa adquiri-la, desenvolvê-la e em que nível.

No caso das competências transversais governamentais o servidor só conseguirá informar ao Sistema de Capacitação o quanto de conhecimento, habilidade e atitude ele possui, pois as competências necessárias já virão descritas e sua importância é classificada na escala máxima. Além desse instrumento a lacuna pode ser identificada com auxílio das avaliações de desempenho, pesquisas de clima organizacional, pesquisa de satisfação do cidadão, relatórios de auditoria e pesquisa documental.

#### **4.1.2 As competências transversais organizacionais**

As competências organizacionais são aquelas comuns a todos os servidores em exercício no órgão. Elas são baseadas na visão e missão do órgão, nas estratégias de governo e na legislação pertinente. Apesar de utilizar-se da legislação como base as competências organizacionais vão além, porque deve levar em consideração as novas realidades, políticas e diretrizes.

Após o mapeamento de competências, que identifica e valida as que são necessárias a todo o conjunto de servidores para atingir os objetivos organizacionais

estabelecidos no planejamento estratégico institucional, é preciso que essas competências sejam inseridas no Sistema de Capacitação. Primeiramente o órgão deve cadastrar todas as suas unidades organizacionais e, logo em seguida, inserir as competências identificadas. O responsável por inserir essa informação no Sistema, geralmente, é um servidor do nível estratégico organizacional dos setores de desenvolvimento de pessoas, do órgão munido de senha.

#### 4.2 A INDIVIDUALIZAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS DOS SERVIDORES

A gestão da capacitação por competências envolve toda a organização, desde a formulação e revisão de sua estratégia até a avaliação do seu desempenho, mas é pela valorização do servidor, obtida pelo desenvolvimento permanente de suas competências, que se espera melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos.

O conjunto dos tipos de competências que o servidor tem ou deve desenvolver traz a possibilidade de elaboração de um plano individual de desenvolvimento no que se refere à capacitação. A Figura 5 mostra a Tipologia das Competências.

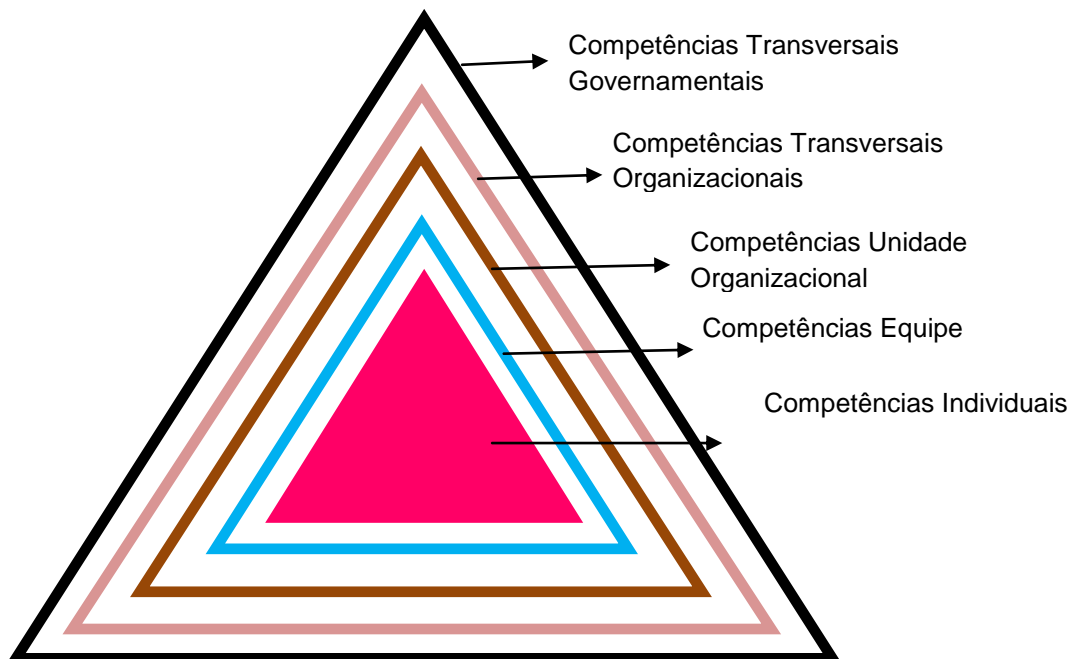


Figura 5: Pirâmide das tipologias de competências dos servidores  
Fonte: Elaborado pela autora



#### **4.2.1 Competências da Unidade Organizacional**

As competências das Unidades Organizacionais são individuais e, ao mesmo tempo, comuns a todos os servidores de um mesmo setor. Para fins deste estudo serão consideradas Unidades Organizacionais os macro setores da UFES como, por exemplo: as Pró-reitorias, os centros acadêmicos, as secretarias, superintendências, conselhos e órgãos suplementares.

Os macro setores da Universidade além de terem dentro do seu escopo as competências governamentais e as organizacionais, precisam definir suas competências setoriais embasadas por seu próprio planejamento estratégico (que deve ter como diretriz o planejamento estratégico da organização UFES).

A identificação das competências setoriais é obtida de maneira semelhante à identificação das competências organizacionais. E cada unidade organizacional terá suas competências específicas que devem ser descritas com clareza, objetividade e precisão.

Os dados obtidos no mapeamento de competências das unidades organizacionais são lançados no sistema por um servidor de nível estratégico setorial (pró-reitor, diretor de centro acadêmico, etc.) ou um servidor delegado pelo mesmo para tal tarefa.

#### **4.2.2 Competências da Equipe**

As competências das Equipes são competências individuais comuns a todos os servidores de uma mesma equipe. Para fins deste estudo será considerada equipe cada núcleo de trabalho que esteja disposto abaixo da unidade organizacional na escala hierárquica da organização, por exemplo: Departamentos acadêmicos ligados aos Centros acadêmicos, Departamentos ligados à pró-reitorias entre outros.

Para identificá-las, o mapeamento de competências de equipe deve ser feito de forma análoga ao que foi descrito no item competências transversais organizacionais.

O gestor responsável pelas competências de equipe no Sistema de Capacitação é o chefe da equipe que em conjunto com sua equipe analisam de forma crítica as competências identificadas para que se possa lançá-las no sistema.

No nível equipe dos tipos de competências é possível fazer um acordo sobre o desempenho das competências da equipe e seu grau de importância bem como planejar com cada servidor sua trilha de aprendizado por meio de ações de desenvolvimento.

O Sistema de Capacitação deverá ser alimentado com as competências de equipe pela chefia imediata do servidor e a equipe como um todo não esquecendo que deverão dividir as competências requeridas em Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA).

#### **4.2.3 Competências Individuais Técnicas**

O servidor além das competências transversais governamentais e organizacionais, as competências da unidade organizacional e as competências de equipe, têm competências que são próprias do seu papel ocupacional. São as competências requeridas para auxiliar o servidor a atingir os objetivos da equipe, unidade setorial, organização e governo.

As competências individuais passam a ser o conjunto de todos os tipos de competências, considerando que suas atividades estão contidas em outras, de forma sucessiva, até o nível do serviço público, de modo geral. Elas precisam ser customizadas de acordo com a área de atuação e as atividades do servidor.

O servidor pode participar do processo de mapeamento e avaliação das competências em várias de suas fases desde entrevistador ou entrevistado até a validação semântica e críticas das competências e processo de definição do quão importante é uma competência para a consecução dos objetivos organizacionais.

Além disso, o servidor realiza a autoavaliação do domínio das competências requeridas por meio do Sistema de Capacitação para que o sistema possa informar qual capacitação deve ser priorizada em sua vida funcional podendo inclusive,

juntamente com sua equipe, propor ações de capacitação e desenvolvimento para si e sua equipe.

#### **4.2.4 Competências individuais gerenciais**

As competências individuais gerenciais são comuns àqueles que ocupam papéis de gerência, coordenação ou chefia de equipes, ou seja, todos os chefes de departamento, diretores, secretários e pró-reitores deverão desenvolver essas competências.

Estas competências da mesma forma que as competências transversais governamentais são essenciais, por serem gerais pertinentes a todos os servidores que ocupam cargos de chefia, direção ou assessoramento nos órgãos do SIPEC. A SEGEPE não coloca de forma clara, mas dá a entender que essas competências serão mapeadas e lançadas no Sistema pelos servidores capacitados em mapeamento de competências da SEGEPE.

Nesse sentido os servidores nos cargos de chefia, direção ou assessoramento, no que se refere às competências gerenciais, só poderão verificar o quanto possuem ou devem desenvolver de cada competência individual gerencial mapeada pelo governo.

### **4.3 O MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS**

Ao se estabelecer os focos de atuação estratégica da organização por meio da elaboração e estabelecimento do planejamento estratégico pode-se enfim mapear as competências iniciando-se pelas competências transversais organizacionais e finalizando com as competências individuais.

O mapeamento de competências é parte integrante da implantação da gestão da capacitação por competências e passo essencial para a utilização do Sistema de

Capacitação do governo, pois é a partir dele que se consegue identificar quais as competências necessárias a consecução dos objetivos organizacionais definidos pelo planejamento estratégico.

Em Brasil (2013a e 2013b) os conceitos de mapeamento de competências e diagnóstico de competências equiparam-se em algumas partes, mas para fins deste estudo foi utilizado o conceito de mapeamento de competências como a fase da implantação da Gestão da Capacitação que identifica tanto na organização quanto nos servidores as competências necessárias para a consecução dos objetivos organizacionais.

O mapeamento de competências perpassa algumas fases quais sejam: 1) Sensibilização, 2) Análise documental, 3) Planejamento do Mapeamento e 4) Execução do mapeamento.

A sensibilização é etapa extremamente importante, por envolver tanto a administração central quanto o servidor individualmente, constituindo-se na base que dá sustentação ao modelo, uma vez que sem o comprometimento das pessoas envolvidas dificilmente se conseguirá chegar ao fim colimado.

Existem diversas formas de se desenvolver o processo de sensibilização sendo destacadas as seguintes: Seminários e fóruns de discussão, palestras, panfletos, cartazes, reuniões com dirigentes e pessoas chave da organização, capacitação de servidores para a execução do mapeamento de competências, intranet e e-mail como formas de comunicação interna e oficinas de trabalho com dirigentes e pessoas chave da organização (BRASIL, 2013a). Cumpre observar que este é um processo contínuo, uma vez que a cada nível do mapeamento, nova sensibilização deve ocorrer.

O próximo passo é a análise documental, que é a interpretação de documentos com relação à estratégia organizacional (missão, visão, valores e objetivos estratégicos), Planejamento do Desenvolvimento Institucional (PDI), Leis Decretos, regulamentos entre outros. Essa interpretação é feita por meio da técnica de análise de conteúdo.

A análise documental pode ser desmembrada em etapas conforme mostrado no Quadro 5.

| ETAPAS   | PROCESSOS   | EXEMPLOS   |
|--|---|--|
| Definição dos objetivos da análise                               | Estabelecer, com precisão o propósito da análise do documento.  | Identificar competências relevantes à organização  |
| Escolha dos documentos adequados                                 | Considerar a pertinência e a representatividade dos documentos  | Estratégia organizacional, relatórios, regimento interno, plano de cargos, etc   |
| Definição das categorias de análise                              | Definidas <i>a priori</i> : categorias predeterminadas  | Competências organizacionais individuais   |
|  | Definidas <i>a posteriori</i> : emergem da própria análise do conteúdo  | Competências gerenciais e técnicas dos servidores  |
| Interpretação, descrição e classificação dos textos documentais. | Elaboração de descrições operacionais e agrupamento baseado em analogias (convergências e divergências por análise semântica ou temática) | Descrição da competência gerencial: "Orientar a atuação dos integrantes de sua equipe para atingir os objetivos estabelecidos" |

QUADRO 4: ETAPAS DA ANÁLISE DOCUMENTAL PARA A DESCRIÇÃO DE COMPETÊNCIAS  
 FONTE: BRASIL (2013b)

De acordo com Brasil (2013a) é preciso ter cuidado quando da descrição de competências uma vez que se deve evitar: ambiguidades, abstrações, irrelevâncias ou obviedades, duplicidade ou redundâncias, utilização de termos excessivamente técnicos ou de difícil compreensão, descrição muito longas ou com múltiplas ideias e utilização de verbos que não expressem ação observável no trabalho, conforme alguns exemplos contidos no Quadro 5.

| Exemplos  |   |
|---|---|
| Ambiguidades  | Implementar modelos de gestão bem sucedidos em outras organizações  |
| Abstrações  | "pensar o inédito, sugerindo ideias que resolvam <u>divergências</u> "  |
| Irrelevância ou obviedades  | "coordenar reuniões que <u>são marcadas</u> "   |
| Duplicidades ou redundâncias  | "selecionar métodos de trabalho <u>adequados e viáveis</u> à consecução das estratégias da organização".  |
| Utilização de termos excessivamente técnicos, de difícil compreensão. | "Realizar análise fundamentalista para projetos de empresas <i>start-ups</i> ".   |
| A construção de descrições muito longas ou com múltiplas ideias       | "Sugerir soluções que atendam às necessidades da organização, assumindo riscos, conciliando interesses e responsabilizando-se por compromissos assumidos, a fim de obter melhores resultados" |
| A utilização de verbos que não expressem ação observável no trabalho  | "concentrar-se enquanto executa suas atividades, inclusive em situações difíceis"   |

QUADRO 5: EXEMPLOS DO QUE SE DEVE EVITAR NA DESCRIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS  
 Fonte: BRASIL (2013a)

Com o fim do processo de análise documental propriamente dito é preciso que as competências descritas sejam validadas pelas várias instâncias do órgão, pois sem

o procedimento de validação corre-se o risco de utilizar, para o planejamento da capacitação, competências que não sejam tão importantes ou que tenham uma descrição pobre dificultando o seu entendimento ou ainda competências que não possam ser avaliadas.

Nesse sentido como forma de se obter descrições de competências claras, objetivas e precisas alguns métodos de pesquisa devem ser utilizados, quais sejam: entrevista individual, grupo focal, observação e questionário.

A entrevista individual deve ser feita com pessoas chave da organização, e deve-se utilizar um roteiro de perguntas que vise levantar a percepção do entrevistado sobre as competências identificadas.

O grupo focal, como dito anteriormente, é uma técnica de pesquisa utilizada para validar as competências percebidas da análise documental. Nessa técnica o moderador (mapeador) estimula e coordena uma discussão objetiva sobre as competências levantadas anteriormente por meio de um roteiro com questões elaboradas previamente.

Os participantes (geralmente limitados entre 6 a 12, como em todo grupo focal) devem ser pessoas chave da organização que sejam acessíveis e disponíveis que conheçam profundamente os processos de trabalho, a cultura, a estratégia e a estrutura da organização, pois é a partir de suas percepções e pensamentos sobre as competências definidas na análise documental que se consegue verificar se estão bem descritas para que sejam compreendidas pelos servidores, isto é processa-se a validação das mesmas.

A aplicação de questionários após os procedimentos das técnicas acima descritas é necessária para confirmar a importância das competências e verificar se elas podem ser avaliadas (mensuradas) com precisão. A análise quantitativa dos dados fornece uma validação estatística das competências identificadas anteriormente. A aplicação de questionário permite a coleta de dados de um grande número de pessoas com um custo relativamente baixo, trazendo maior segurança na identificação das competências e, por consequência, maior segurança ao gestor na elaboração do projeto de capacitação.

O tratamento dos dados obtidos tanto na entrevista individual quanto no grupo focal somando-se aos resultados estatísticos da aplicação do questionário é o que confirma o indicativo da relevância da competência apontada na análise documental.

Ainda com o objetivo de validar as competências, a técnica de observação pode ser um caminho a mais para se verificar a sua relevância. A observação é uma opção quando há necessidade de examinar detalhes das competências expressas por pessoas ou equipes inseridas em seus ambientes de trabalho e que poderiam ser omitidos em entrevistas ou na aplicação de questionários. No entanto, essa técnica precisa ser utilizada com cuidado, uma vez que é extremamente subjetiva e que, os resultados podem ser viesados pelo estado de ânimo do observador. A partir dos comportamentos observados poderão ser identificadas as competências utilizadas pelo servidor, que deverão ser comparadas àquelas previamente indicadas na fase da análise documental.

#### 4.4 O DIAGNÓSTICO DE COMPETÊNCIAS

O diagnóstico de competências é o ponto de partida para a elaboração do plano de capacitação do órgão, pois é ele quem justifica tecnicamente os investimentos em treinamento e qualificação dos servidores. É nesse momento que as lacunas de competências (*GAP*) são identificadas e analisadas gerando um relatório das competências que os servidores já possuem, quais precisam desenvolver ou adquirir em relação àquelas mapeadas em etapa anterior.

O grau de importância da competência a ser adquirida ou desenvolvida é verificado neste momento, permitindo à administração dar prioridade à capacitação mais urgente no momento.

O diagnóstico de competências é obtido pela realização de três etapas, quais sejam: 1) Avaliação do grau de importância da competência, 2) Avaliação do grau de domínio da competência, 3) Identificação da lacuna.

Essas etapas são processadas pelo sistema de gerenciamento de capacitação do governo pela inserção de dados no mesmo tanto pelo governo e alta administração do órgão quanto pelo servidor e por sua chefia imediata.

Dessa forma, considera-se encerrado o processo de mapeamento e diagnóstico das competências do órgão bem como a verificação pelo sistema das lacunas de competências o que permitirá ao gestor da capacitação priorizar as capacitações que forem mais importantes e que tenham servidores com menor grau de conhecimento das mesmas.

#### 4.5 O PLANEJAMENTO E AVALIAÇÃO DAS AÇÕES DE CAPACITAÇÃO

Os dados obtidos no diagnóstico de competências auxiliam na elaboração do plano de capacitação no sentido de especificar objetivos e público-alvo, selecionar as metodologias mais adequadas, definir conteúdos dos cursos, estabelecer cronogramas.

Convém apontar que somente identificar as lacunas de competências não é o suficiente para que se possa elaborar o planejamento das ações de capacitação. Os *gaps* devem ser desdobrados em conhecimentos, habilidades e atitudes a serem adquiridas ou desenvolvidas.

Nesse sentido é preciso verificar se as ações de capacitação estão efetivamente indo ao encontro dos objetivos estratégicos e se os seus resultados estão sendo eficazes, pois, caso contrário, são necessárias correções com o propósito de aperfeiçoar as ações dos programas de capacitação e desenvolvimento da instituição.

Portanto, analisar o quanto o servidor capacitado é capaz de aplicar as novas competências adquiridas, por meio das ações de capacitação e desenvolvimento em seu contexto de trabalho é extremamente importante para o seu contínuo aprimoramento.

A avaliação da capacitação pode ter indicadores que contemplem vários níveis, mas os mais comumente utilizados englobam: avaliação de reação, de aprendizagem e de impacto.

Nesse sentido o Sistema de capacitação disponibilizará dois tipos de avaliação a de reação e a de impacto. Na avaliação de reação é medido o nível de satisfação do



servidor com a capacitação e deve ser aplicada logo após o evento de capacitação. Na avaliação de impacto é verificado se a capacitação gerou benefícios ou provocou mudanças nos níveis de desempenho, na motivação e na autoconfiança do servidor no ambiente de trabalho. Em geral é aplicada entre três e seis meses após o término da capacitação.

A avaliação de aprendizagem também é excelente meio de análise das ações de capacitação, pois mede o grau de assimilação dos conteúdos abordados e pode ocorrer logo após o fim da capacitação utilizando-se de exercícios e simulações.

A partir desse momento o estudo passa a verificar as possibilidades da implantação do modelo sugerido na Universidade Federal do Espírito Santo.

## **5. O CASO UFES A LUZ DO SISTEMA DE CAPACITAÇÃO**

O Governo Federal, por meio da PNDP, sinaliza para profundas mudanças que deverão ocorrer nos órgãos que compõem o SIPEC, notadamente no que diz respeito à gestão organizacional que passará a ter como base de desempenho as competências.

A Universidade Federal do Espírito Santo UFES integrante desse sistema deverá efetuar as adequações necessárias ao cumprimento da legislação que regulamenta a temática, o que implica na análise dos dispositivos existentes e os que precisam ser criados ou adaptados para atingir esse propósito.

Dessa forma foi realizada uma análise geral do atual contexto a fim de subsidiar a instituição na implantação da Gestão da Capacitação por Competências.

Hoje em dia o planejamento da capacitação, de acordo com a diretora da divisão da capacitação do Departamento de Desenvolvimento de Pessoas da UFES, tem sido feito sob demanda das equipes e servidores, isto é, são os servidores e suas chefias quem definem quais cursos que devem fazer e com qual prioridade.

O processo de planejamento da capacitação foi implementado de forma gradual e, em sua primeira fase, o então Núcleo de Treinamento dos Servidores (NTS) solicitava por meio de documento escrito, a indicação de quais cursos deveriam ser oferecidos com fim de aumentar a qualidade, eficiência e eficácia dos servidores.

Num segundo momento, essa solicitação passou a ser feita no instrumento de avaliação de desempenho do servidor, sendo os cursos sugeridos tanto pelo avaliado quanto por sua chefia imediata.

Num terceiro momento passou-se a captar a demanda de cursos necessários ao aprimoramento funcional por meio de mensagem enviada via e-mail aos servidores, na qual se solicitava a indicação dos cursos por eles pretendidos.

Observa-se, portanto, que os procedimentos adotados até o presente momento, não atendem ao que está no preceito legal, uma vez que não tem sido considerados como parâmetros o Planejamento Estratégico Institucional e as diretrizes de atuação do órgão.

Conforme descrito vê-se claramente que a atual forma de elaboração do planejamento da capacitação da UFES, em que pesem seus méritos, não atende ao Decreto n. 5.707 de 2006.

A Figura 6 apresenta um fluxo simplificado do processo de implementação da Gestão por Competências que deve ser feito por meio do mapeamento e diagnóstico de competências, pois ela permite uma visualização mais geral do processo, que será utilizada como linha mestra da análise.

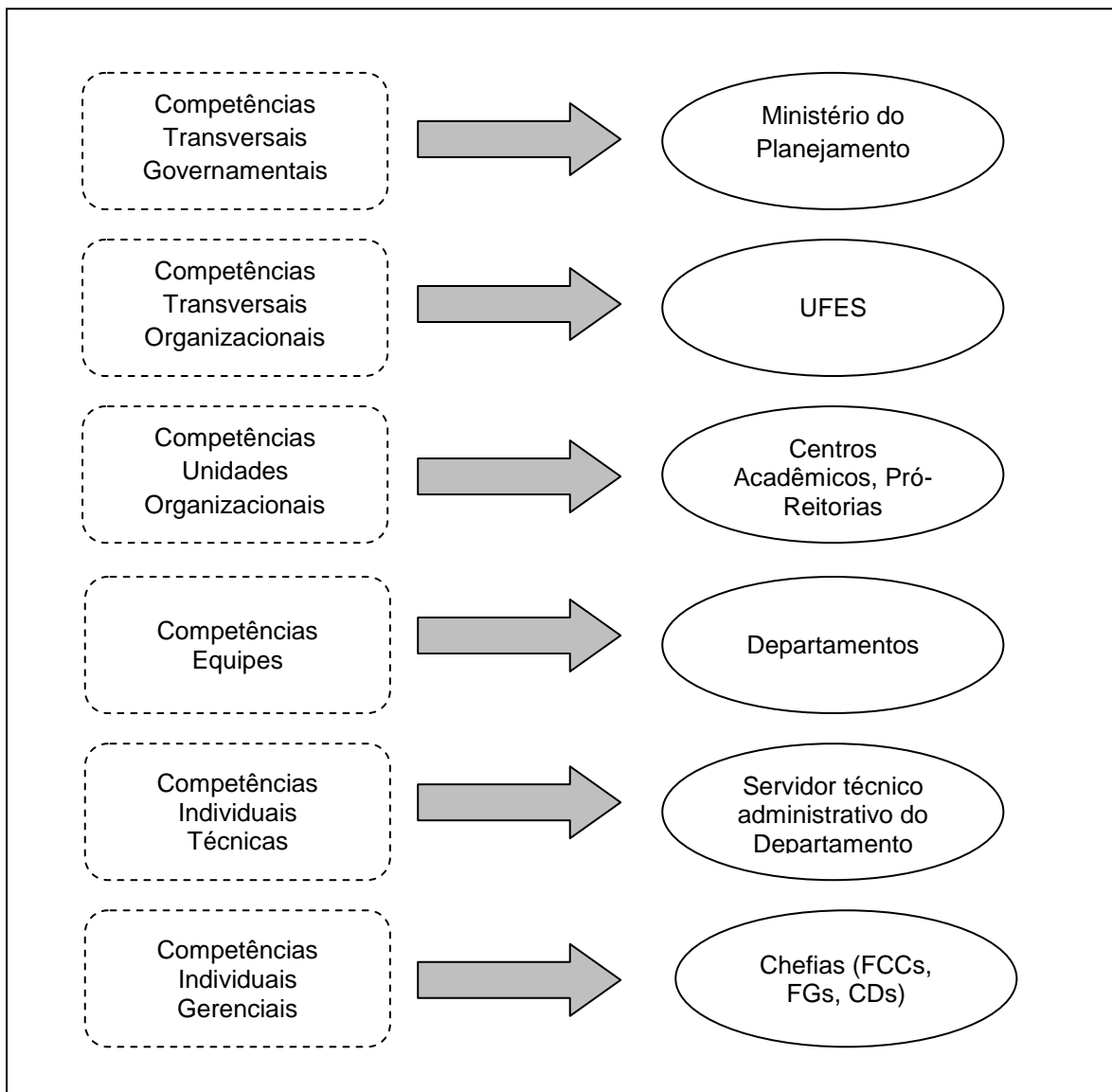


FIGURA 6: Fluxo de tipos de competências simplificado  
Fonte: Baseado em BRASIL 2013b

## 5.1 O MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS

As competências transversais governamentais não serão aqui tratadas porque é de responsabilidade do SEGEP seu mapeamento e inserção no sistema. Cabe aos servidores utilizar o Sistema para definir o quanto tem de conhecimento da competência requerida e assim o Departamento responsável pela capacitação pode definir a prioridade de treinamento.

### 5.1.1 As competências transversais organizacionais

Como dito anteriormente a primeira fase para o mapeamento de competências é a sensibilização no caso do mapeamento das competências transversais organizacionais é necessário sensibilizar os atores do nível estratégico da organização apenas de maneira informativa e como forma de divulgação.

As competências transversais organizacionais são baseadas na missão e visão do órgão, por isso, o primeiro passo do seu mapeamento consiste em analisar documentos que trazem essa informação. A UFES encontra-se, neste momento, em uma fase de transição na qual ainda encontram-se válidas parte do Planejamento Estratégico 2010-2014 e do Plano de Desenvolvimento Institucional 2013-2017.

Dessa forma resgata-se sua visão e missão, que conforme (UFES, 2013) são assim explicitadas respectivamente: “Ser reconhecida como instituição pública de excelência nacional e internacional em ensino, pesquisa e extensão, integrada à sociedade e comprometida com a inovação e o desenvolvimento sustentável”.

Gerar avanços científicos, tecnológicos, educacionais, culturais e sociais, por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, produzindo, transferindo e socializando conhecimentos e inovações que contribuam na formação do cidadão, visando ao desenvolvimento sustentável no âmbito regional, nacional e internacional”.

Dessa forma resgata-se sua visão e missão, que conforme (UFES, 2010) são assim explicitadas respectivamente: “Ser reconhecida como instituição pública multicampi no Espírito Santo, de excelência nacional em Ensino, Pesquisa e Extensão,

consolidando a sua atuação de forma integrada com a sociedade e comprometida com o desenvolvimento sustentável” e

Gerar avanços científicos, tecnológicos, artísticos e culturais, por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, produzindo e socializando conhecimento para formar cidadãos com capacidade de implementar soluções que promovam o desenvolvimento sustentável.

Do Planejamento Estratégico da UFES resultam também seus valores, quais sejam:

- Comprometimento e zelo com a instituição;
- Defesa da Universidade gratuita como bem público;
- Busca permanente da excelência no ensino, na pesquisa, na extensão e na gestão;
- Atuação calcada nos princípios da ética, democracia e transparência;
- Respeito à justiça, à equidade social, à liberdade de pensamento e de expressão;
- Compromisso com o coletivo, a pluralidade, a individualidade e a diversidade étnica e cultural;
- Responsabilidade social e interlocução e parceria com a sociedade;
- Preservação e valorização da vida.

Faz-se mister lembrar que outros documentos devem ser analisados, como por exemplo PPA tanto do governo federal quanto do estado, Leis, decretos são de fácil localização e encontram-se disponíveis conforme alguns exemplos no Quadro 6. Entre os documentos que o órgão precisa ter para o processo de análise documental estão os relatórios de diagnósticos e os relatórios de auditorias da UFES e estes não estão disponíveis na página da UFES e nem na página da Pró-reitoria de planejamento e desenvolvimento institucional.

Em contrapartida na página da Pró-reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional há os relatórios de gestão exigidos pelo TCU e que não são citados pelo material guia para o mapeamento de competências como documentos a serem utilizados. Seria o Relatório de gestão uma opção de substituição aos relatórios de diagnóstico e relatórios de auditoria da UFES?

| Normatização       | Assunto   | Localização  |
|--------------------|---|--|
| PPA BRASIL         | Programa Plurianual Governo Federal   | <a href="http://ppa20122015.planejamento.gov.br">HTTP://ppa20122015.planejamento.gov.br</a><br><a href="http://www.secretariageral.gov.br/art_social/forumpga/materiais-de-apoio/PPA_de_Bolso.pdf">http://www.secretariageral.gov.br/art_social/forumpga/materiais-de-apoio/PPA_de_Bolso.pdf</a> |
| PPA ES             | Programa Plurianual Governo Estadual (2012-2015)  | <a href="http://www.planejamento.es.gov.br/default.asp?arq=plano_plurianual_20122015">http://www.planejamento.es.gov.br/default.asp?arq=plano_plurianual_20122015</a>  |
| ES 2025            | Desenvolvimento ES para o ano 2015  | <a href="http://www.planejamento.es.gov.br/Arquivos/PDF/Plano_2025/Plano%20de%20Desenvolvimento%20ES%202025.pdf">http://www.planejamento.es.gov.br/Arquivos/PDF/Plano_2025/Plano%20de%20Desenvolvimento%20ES%202025.pdf</a>  |
| Lei 8.112/1990     | Dispõe sobre o Regime Jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais   | <a href="http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm">http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm</a>  |
| Lei 11.091/2005    | Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências.  | <a href="http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/L11091compilado.htm">http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/L11091compilado.htm</a>  |
| Lei 10.861/2004    | Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências   | <a href="http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm">http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm</a>  |
| Lei 12.772/2012    | Estruturação do plano de carreiras do Magistério Superior   | <a href="http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12772.htm">http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12772.htm</a>  |
| Lei 9.394/1996     | LDB – Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional   | <a href="http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm">http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm</a>  |
| Lei 8.443/1992     | Diretrizes do TCU para confecção dos relatórios de gestão   | <a href="http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8443.htm">www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8443.htm</a>   |
| Decreto 5.707/2006 | 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.   | <a href="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</a>  |
| Decreto 5.773/2006 | Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino.   | <a href="http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5773.htm">http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5773.htm</a>  |
| Decreto 2.494/1998 | Regulamenta o Art. 80 da LDB (Lei n.º 9.394/96)   | <a href="http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/tvescola/leis/D2494.pdf">http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/tvescola/leis/D2494.pdf</a>  |
| Decreto 5.824/2006 | Estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. | <a href="http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5824.htm">http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5824.htm</a>  |
| Decreto 5.825/2006 | Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005.  | <a href="http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm">http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm</a>  |

QUADRO 6: Localização de normatização para identificação de competências

Fonte: Elaborado pela autora

Admitindo-se que toda a documentação foi analisada e que o relatório de gestão pode ser utilizado em substituição aos relatórios de diagnóstico e de auditoria, considera-se que a UFES possui, então, as bases para a identificação e descrição das competências.

O próximo passo consistiria então na validação das competências transversais organizacionais identificadas com a análise documental, a ser realizada pelos gestores das Unidades Organizacionais, que, a princípio evidenciam possuir um maior conhecimento do trabalho da UFES como um todo.

Dentre as ferramentas a que parece mais adequada a ser aplicada nesse nível é a entrevista individual, uma vez que o número dos envolvidos nessa fase não é volumoso.

O grupo focal é uma opção a ser utilizada em um segundo momento com os dirigentes de unidades organizacionais, permitindo emergir não só novas ideias, como também verificar se há consenso do grupo em termos dos resultados obtidos com as entrevistas.

Considerando-se que as competências foram validadas pelo setor estratégico gerencial da UFES é preciso verificar o grau de clareza que elas apresentam para os servidores, ou seja, se estão escritas e se são de compreensão de todos. Por se tratar de um universo de 2.700 pessoas, admite-se como técnica apropriada a verificação por amostragem, por meio de um questionário. No caso de haver diferenças na análise estatística, deve-se então fazer uso da técnica de observação.

Fazendo as correções devidas, essas competências serão inseridas no Sistema de Capacitação do governo para todos os servidores do órgão como sendo as competências transversais organizacionais, o que exige o cadastramento de todas as unidades da universidade.

Observa-se então que, até essa fase do processo, não existem empecilhos para a implantação da proposta do governo.

## 5.2 AS COMPETÊNCIAS DAS UNIDADES ORGANIZACIONAIS

Seguindo o fluxo apresentado na Figura 6 as competências das Unidades Organizacionais são as próximas a serem mapeadas. Os passos para o seu lançamento no Sistema tem que ser antecidos pela sensibilização dos servidores.

Admitindo-se que a sensibilização levou os servidores a uma aceitação e posterior engajamento ao novo processo de gestão, é possível iniciar a análise da documentação.

Semelhantemente ao nível anterior, nesta fase há que se analisar a missão, visão, valores objetivos e metas da unidade organizacional, juntamente com a legislação pertinente a cada unidade, específica de suas atividades precípuas.

No entanto, em relação a esse instrumento de gestão, é mister registrar que a Pró-reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (PROPLAN) tem um planejamento estratégico e constata-se, portanto, que não há ainda um planejamento estratégico setorial nas demais unidades. Assim, a título de análise, é preciso considerar essa etapa cumprida para se dar prosseguimento à proposta deste trabalho.

A seguir, deve então ser realizada a validação das competências identificadas nas unidades organizacionais.

A entrevista individual é a técnica recomendada para a primeira validação das competências identificadas pelo setor. Ela pode ser realizada com o dirigente máximo da unidade organizacional e com o nível hierárquico imediatamente subsequente, no caso das pró-reitorias, os diretores de divisão e dos Centros, os chefes de departamento.

O grupo focal evidencia-se como o instrumento mais adequado para se fazer a validação com os servidores dos demais níveis, levando-se em consideração o número de participantes que a técnica exige, ou seja, mínimo de seis e máximo de 12. No caso de a unidade não atender a essa especificação, é recomendada a utilização do questionário, para se evitar o viés das competências indicadas anteriormente.

Seguindo o padrão de análise já apresentado na etapa anterior, é preciso identificar os casos que ficarem fora do padrão considerado normal, situação na qual se tem que utilizar a técnica de observação para que se possa avaliar o setor e então validar ou não a competência indicada na análise prévia.

De posse desses resultados, pode-se então, inserir os dados no sistema, o que deverá ser feito com critério e preferencialmente por pessoas que estejam comprometidas e conheçam todas as etapas do processo.



### 5.3 COMPETÊNCIAS DA EQUIPE

Como preconizado no modelo proposto pelo Governo Federal, inicia-se mais esta fase com a sensibilização dos servidores, e as equipes devem ser preparadas para auxiliar no mapeamento de suas próprias competências. O mesmo procedimento das etapas anteriores deve ser seguido no que tange ao planejamento estratégico do órgão e do setor, Leis, Decretos, Portarias e Resoluções.

A coleta dos dados revelou que para este nível do processo, ainda não se tem o planejamento estratégico. No caso da UFES o Planejamento (2010 - 2014) não contemplou esse nível da instituição.

De acordo com as entrevistas realizadas pela pesquisadora um novo PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional) irá substituir o planejamento estratégico. No entanto, ele ainda está em fase de desenvolvimento. A informação relevante no caso é que ele será a base para o planejamento estratégico dos setores e equipes. Conforme a Assessoria de Projetos Especiais da UFES até o meio do ano que vem todos os setores da UFES terão seu planejamento pactuado.

Para dar consecução à análise é necessário então supor que os planejamentos necessários foram feitos. Se isso tivesse ocorrido, poder-se-ia seguir com o mapeamento e posterior validação para em sequência mapear as competências individuais.

### 5.4 COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS

O mapeamento das competências individuais se confunde com o mapeamento das competências de equipe. A diferença é que no de equipe é preciso primeiramente elaborar o planejamento estratégico da equipe enquanto no mapeamento das competências individuais após verificar as competências necessárias ao alcance dos objetivos e metas é que se pode traçar um plano de desenvolvimento profissional. Como no nível anterior este mapeamento ainda depende da conclusão do PDI.

As competências individuais gerenciais serão verificadas e lançadas pela equipe de mapeamento de competências da SEGEP e por isso não é preciso ser analisada quanto a viabilidade de implantação da mesma na UFES.

## 5.5 DIAGNÓSTICOS DE COMPETÊNCIAS

Para se levar a efeito o diagnóstico das competências e, posteriormente, verificar a lacuna de competências dentro da organização, direcionada a cada servidor, toda a etapa do mapeamento tem que estar realizada e todas as competências lançadas no Sistema de Capacitação.

O Sistema de capacitação do Governo Federal já está disponível para os órgãos do SIPEC que finalizaram as etapas do mapeamento de competências.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A capacitação dos técnicos administrativos nas IFES tem se revelado um problema complexo de difícil solução, e a UFES possui em sua história particular, peculiaridades que se configuram em três momentos.

O primeiro, devido às diferenças entre os dois segmentos profissionais: técnicos e docentes sofreu os reflexos da construção sócio-histórica da educação superior. Neste caso o que se verificou na história institucional é diferente de institutos de pesquisa como o Instituto de Pesquisas Tecnológicas, em São Paulo, ou a Embrapa. Em todo o Brasil os recursos para capacitação nas Ifes eram voltados em sua maioria para os docentes dos cursos de graduação e pós-graduação relacionados ao ensino, pesquisa e extensão ou à área fim de outras instituições, relegando a um segundo plano o segmento administrativo. Não havia cultura dos TAEs para a pós-graduação.

O segundo momento se caracterizou por um movimento dos técnicos administrativos em educação abrindo e conquistando espaço em termos dos seus direitos ao desenvolvimento não só em relação a cursos de curta duração, como também a mestrados e doutorados.

Registra-se a intensa luta no sentido de obter recursos para tais fins, diferentemente dos professores que já tinham instituído e criado a cultura da pós-graduação, com a “bênção” do próprio Ministério da Educação.

As dificuldades encontradas foram muitas, mas os TAEs não esmoreceram suas forças de luta. No entanto, os resultados nem sempre foram efetivos, não se observando o estabelecimento de uma cultura nesse sentido.

Houve então um terceiro momento, no qual a luta passou a ser mais politizada, destacando-se o movimento da Federação de Sindicatos de Trabalhadores Técnicos Administrativos em Instituições de Ensino Superior Públicas do Brasil (FASUBRA), resultando na Lei 11.091/2005 e no Decreto n. 5.707/2006, quando os órgãos do SIPEC se viram premidos a implementar o processo de capacitação estreitamente relacionado aos processos de dimensionamento, avaliação de desempenho e gestão estratégica.

A partir desse marco as IFES tiveram acesso a recursos específicos para capacitação oriundos do Governo Federal, que foi aprimorando os instrumentos legais relativos à temática, resultando no modelo de Gestão por Competências, com o detalhamento do processo de implementação do Sistema de Gestão da Capacitação por Competências.

Em seu bojo estão os norteadores e operacionalizadores do Plano de Capacitação. Cabe às IFES, no caso, a UFES, verificar quais elementos ela dispõe ou não para captar uma demanda real em relação aos cursos que efetivamente tem probabilidade de contribuir para a capacitação do servidor.

É preciso destacar que o setor público se encontra em um momento de transição entre uma administração burocrática que se sustenta principalmente nos meios, na estrutura e nos processos, e outra, gerencialista, voltada para resultados. As mudanças necessárias para que essa transição se efetue tem se mostrado morosas devido ao tamanho do Estado e ao gerenciamento do recurso público que exigem procedimentos que garantam a probidade.

No que se refere à probidade, conseguir utilizar-se das três dimensões do CHA na administração pública é um desafio, uma vez que, os instrumentos utilizados para verificar a atitude são subjetivos levando a uma possível limitação na aplicação do modelo gestão por competências. Como se não bastasse, tem-se ainda a questão das dificuldades em termos de assistências técnicas aos equipamentos, da centralização das compras que, de modo geral, são dessincronizadas, o que leva a um descompasso na disponibilidade dos insumos necessários à prestação do serviço.

Nesse sentido, é preciso considerar as diferenças entre o setor público e o privado para que a gestão da capacitação por competência possa ser implantada, uma vez que aplicar o modelo de gestão por competências sem antes fazer um trabalho de mudança de cultura, incentivo ao trabalho de equipe e fomentando o comprometimento do servidor com a organização pode levar a perda de tempo.

Isso se faz necessário, pois o servidor público não está acostumado a metas e a conseqüente avaliação de seu desempenho devido a uma cultura sócio-histórica difícil de ser mudada. Sem considerar as diferenças do setor privado para o público a instituição da gestão da capacitação por competências será muito custosa.

No presente momento o planejamento da capacitação na UFES se dá conforme demanda espontânea dos servidores e suas chefias, pois o instrumento utilizado para tal fim, não estabelece parâmetros, não foi estruturado a partir de unidades métricas e tampouco está vinculado aos objetivos e diretrizes organizacionais conforme preconiza o PNDP.

No entanto, ressalta-se que todo o formato desses modelos foram impostos pelo Governo Federal que não considerou a especificidade de cada órgão público

Dessa forma, a Universidade Federal do Espírito Santo UFES, como órgão integrante do SIPEC, se vê obrigada a efetuar as adequações necessárias ao cumprimento da legislação que regulamenta a temática.

Feita a análise do atual contexto à luz do que preconiza e direciona o Sistema de Capacitação do Governo Federal, verificou-se que a UFES não se encontra, no presente momento, com todas as condições necessárias à implantação imediata desse Sistema.

Foi possível observar também que não se consegue implantar imediatamente, em toda a UFES, a gestão por competências e a consequente gestão da capacitação, em função de um ponto básico, o Planejamento Estratégico 2010- 2014. Isso porque ele não contemplou todos os níveis institucionais no sentido *top down*, ou seja, só há, até o momento, a definição da visão, missão e valores organizacionais.

Mediante esses dados constata-se que só é possível mapear as competências transversais organizacionais, pois os demais níveis do mapeamento ficam travados devido a falta dos planejamentos estratégicos tanto das unidades organizacionais quanto das equipes, incluindo nessas os planejamentos individual do servidor.

Por outro lado é importante ressaltar que a UFES iniciou Planejamento do Desenvolvimento Institucional (PDI) para o período 2013-2017 e nesse estão contidos a previsão dos planejamentos necessários à consecução dos demais níveis de mapeamento de competências.

Entende-se assim que atender as exigências preconizadas pelo Governo Federal por meio da PNDP é algo que do ponto de vista operacional do modelo anuncia-se viável. No entanto, há que se destacar que se trata de conceitos importados do setor privado e que, nem mesmo nele, há comprovação de sucesso de implantação de acordo com os conceitos do CHA.

Um dos grandes problemas é dimensionar serviços como metas, outro que se destaca está relacionado ao conceito de atitudes, cuja aferição, como se pretende, mostra-se inviável.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. Competitividade e recursos humanos. **Revista de Administração**, São Paulo. V.27, n.4, p.16-29, out./dez.1992.

AQUINO, Cléber Pinheiro de. **Administração de Recursos Humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1980.

ARGYRIS, C. **Intervention Theory and Method: A Behavioral ScienceView**. Addison - Wesley, 1970.

\_\_\_\_\_. **On Organizational Learning**. Massachusetts: Blackwell Publisers, 1992.

BAKOS, Margaret Marchiori (Org.); CASTRO, Ieda Bandeira(Org.) ; PIRES, Letícia de Andrade (Org.). **Origens do Ensino**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2000.

BAKOS, Margaret Marchiori. **Fatos e Mitos do Antigo Egito**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 1994.

BARROS, André Luís de Almeida; AMARAL, Antonio Castro do: HUTELA **Heterotutela dos Direitos subjetivos na Contemporaneidade: Crítica ao Argumento Liberal Quanto a Necessidade Social do Estado**. Refletindo o Direito, Revista Eletrônica do Curso de Direito do CESMAC, Maceió, v.1, n.2, 2012. Disponível em: <http://www.fejal.com.br/revista/index.php/refletindo/article/view/76> Acesso em: 15 Mar. 2013.

BERNARDI, José. A vida religiosa na história: os primórdios. **Cadernos Estef revista semestral**, n.45, v. 2 –2010.

BÍBLIA. Português. **Bíblia Sagrada**. Tradução de João Ferreira de Almeida. rev. Rio de Janeiro: Ed. Imprensa Bíblica Brasileira, 1987.

BOYATZIS, R.E. **The Competent Manager – A Model for Effective Performance**, Wiley, New York, NY, 1982.

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patrícia. Gestão por competências: Métodos e Técnicas para mapeamento de Competências. **RSP – Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194, Abr./Jun., 2005.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomas de Aquino; Gestão de Competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo

constructo?. **RAE, Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, Jan./Mar. 2001.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado. **Plano diretor da reforma do aparelho do Estado**. Brasília, DF, 1995. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/PlanoDiretor/planodiretor.pdf> Acesso em 20 Dez. 2012.

BRASIL. Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão. **Guia da Gestão da Capacitação por Competências**. Brasília, DF, 2013a. Disponível em: <https://portalsipec.planejamento.gov.br/eventos/iii-encontro-nacional-de-desenvolvimento-de-pessoas/arquivos/palestras-e-mesas-redondas/arquivo.2013-01-07.3361488258>. Acesso em 15 Abr. 2013.

BRASIL. Presidência da Republica. **Diário Oficial da União de 05 de outubro de 1989**.p.1, Brasília, DF, 1988. Constituição da República Federativa do Brasil-1988. Disponível em:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm) Acesso em 14 Abr. 2012.

BRASIL. Presidência da Republica. **Diário Oficial da União de 12 de dezembro de 1990**.p.1, Brasília, DF, 1990. Lei 8112 de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8112compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112compilado.htm) Acesso em 14 Abr. 2012.

BRASIL. Presidência da República. **Diário Oficial da União de 13 de janeiro de 2005**, p.1, Brasília, DF, 2005. Lei 11.091 de 12 de janeiro de 2005. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm) Acesso em 14 Abr. 2012.

BRASIL. Presidência da República. **Diário Oficial da União de 24 de fevereiro de 2006** p.3. Brasília, DF, 2006. Decreto n. 5.707 de 23 de fevereiro de 2006a. 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 14 Abr. 2012.

BRASIL. Presidência da República. **Diário Oficial da União de 30 de junho de 2006** p. 64. Brasília, DF, 2006. Decreto n. 5.825 de 29 de junho de 2006b. Disponível em:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm) Acesso em 14 Abr. 2012.



BRASIL. Presidência da República. **Diário Oficial da União de 31 de dezembro de 2012** p.1 Brasília, DF, 2012. Lei n. 12.772 de 31 de dezembro de 2012. Disponível em:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2011-2014/2012/lei/l12772.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2012/lei/l12772.htm) Acesso em 14 Abr. 2012.

BRASIL. República Federativa do. **Guia de Mapeamento e Avaliação de Competências para a Administração Pública do Poder Executivo** Brasília, DF, junho 2013b. In: Diálogos setoriais. Disponível em: [https://portalsipec.planejamento.gov.br/arquivos/dialogos-setoriais-sobre-gestao-por-competencias-no-sistema-de-pessoal-civil-da-administracao-federal/arquivo.2013-07-04.9140240307/at\\_download](https://portalsipec.planejamento.gov.br/arquivos/dialogos-setoriais-sobre-gestao-por-competencias-no-sistema-de-pessoal-civil-da-administracao-federal/arquivo.2013-07-04.9140240307/at_download). Acesso em 04 Jul. 2013.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 47, n. 1, 1996.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter Kevin. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Tradução de Carolina Andrade. 1. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1998.

CAMÕES, M.R.; PANTOJA, M.J.; BERGUE, S.T. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público** – Brasília: ENAP, 2010.

CASTELAR, Ivan *et al.* **Uma análise dos determinantes de desempenho em concurso público**. Econ. Apl., Ribeirão Preto, v. 14, n. 1, Mar. 2010. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/ecoa/v14n1/a06v14n1.pdf>. Acesso em: 21 Abr. 2013.

CASTOR, B.V.J.; JOSÉ, H.A.A. Reforma e contra-reforma: a perversa dinâmica da administração pública brasileira. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 6, p. 97-111, Nov/dez. 1998.

CHIZOTTI, A. **Pesquisas em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1995.

COSTA, Hertz Jacinto. **Acidentes do trabalho**. Atualidades. Disponível em: <http://www.aprenti.com.br>. Acesso em 23 Mar. 2013.

DEMO, Pedro. **Pesquisa e construção do conhecimento: metodologia científica no caminho de Habermas**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1994.

\_\_\_\_\_. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

DUTRA, Joel de Souza. **Competências: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna.** 1.ed. 8. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

EBLING, Mauricio. **Qualificação profissional e desenvolvimento no Brasil.**2012.170f. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) Centro de Pesquisa e Pós-graduação Sobre as Américas da Universidade de Brasília, Brasília, 2012.

FIOD, Edna Garcia Maciel. Traços do trabalho na atualidade. In:SEMINÁRIO DE PESQUISA EM EDUCAÇÃO REGIÃO SUL: NA CONTRACORRENTE DA UNIVERSIDADE OPERACIONAL, 4, 2002, Florianópolis.**Mesa-redonda n.48. Eixo temático 9: Educação e trabalho.** Disponível em:

<http://www.portalanpedsul.com.br/admin/uploads/2002/Trabalhoeeducacao/MesaRedonda/011825m48r.pdf>. Acesso em: 29 mar. 2013.

FISCHER, André L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas.** São Paulo: Ed. Gente, 2002.

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

GARRAFFONI, Renata Senna. **Gladiadores na Roma Antiga dos combates às paixões cotidianas.** São Paulo: Annablume – Fapesp, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001.

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

GUIMARÃES, T. A.; BORGES ANDRADE, J.E.; MACHADO, M.S.; VARGAS, M.R.M. *Forecasting Core Competencies in R&D Environment.* **R&D Management Review**, v. 31, n. 3, 2001.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro: Estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.** 10ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HOFSTEDE, Geert. **Cultures and Organizations: Software of the Mind.** London: McGraw-Hill, 1991.

HUGHES, Frederic M.; PIMENTEL, Samandhi G.C. Homo sapiens: um ensaio sobre o contexto e o descontexto. **Gaia Scientia** 2009, v.3, n.2, p. 75-82.

JUNQUILHO, Gelson Silva...[et. al]. **Tecnologias de Gestão**: por uma abordagem multidisciplinar. Vitória: EDUFES, 2007.

KANAN, Lilia Aparecida; Poder e Liderança de Mulheres nas Organizações de trabalho. **O&S** – Salvador, v.17 – n.53, p. 243-257 – abril/junho – 2010.

KOONTZ, Harold; O'DONNELL, Cyril. **Princípios de administração: uma análise das funções administrativas**. 11. ed. traduzida da 4. Ed. Americana / por Paulo C. Goldschmit e Fernando G. Carmonna. São Paulo: Pioneira, 1978.

LAVILLE, C; DIONNE, J. **A construção do saber**: manual de metodologia de pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: Artes Médicas; Belo Horizonte: UFMG, 1999.

LE BOTERF, Guy; **De La Compétence – essai sur un attracteur 'trange**. In: **Les éditions d'organisations**. Paris: *Quatrième Tirage*, 1995.

LEROI-GOURHAN, A. **Pré-História**. São Paulo: Pioneira: EDUSP, 1981.

LIMA, Juni Cesar Rodrigues. Pompeu e a ocupação da Judeia: interações culturais e religiosas entre as sociedades romana e judaica no século I. **Revista Plêthos**, n 2, v. 2 – 2012. Disponível em [www.historia.uff.br/revistaplethos](http://www.historia.uff.br/revistaplethos). Acesso em 26 Mar. 2013.

LUXEMBURGO, Rosa; **O socialismo e as igrejas**. Tradução de Alexandre. Luxemburg Internet Archive (marxists.org), 2003 disponível em <http://www.marxists.org/portugues/luxemburgo/1905/mes/igrejas.htm>. Acesso em 26 Mar. 2013.

MAZOYER, Marcel; **História das agriculturas no mundo: do neolítico à crise contemporânea**. São Paulo: Editora UNESP; Brasília, DF: NEAD, 2010.

MACCLELLAND, D. C.; DAILEY, C. **Improving officer selection for the foreign service**. Boston: McBer, 1972

MCCLELLAND, S. Gaining competitive advantage through strategic management development. **Journal of Management Development**, Vol. 13 No. 5, pp. 4-13, 1994

NAVARRO, R.F.; A evolução dos Materiais. Parte1: da Pré-história ao início da Era Moderna. **Revista Eletrônica de Materiais e Processos**, v.1, 1 – 2006.

OXFORD, University. **Oxford Advanced Learner's Dictionary**. 4. Ed. Oxford: Oxford University Press, 1989.

PALLARES-BURKE, Maria Lucia Garcia. Educação das massas: uma “sombra” no século das luzes. In: VIDAL, Diana Gonçalves ; HILSDORF, Maria Lúcia Spedo (Org.). **Brasil 500 anos: Tópicos em História da Educação**, São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2001. P.31-40.

PEREIRA, Telmo Jorge Ramos. **Os seixos talhados no Paleolítico Superior do Sudoeste Peninsular**. *Estrat Crític* 5.Vol.2 p. 112-123, 2011.

PIRES, Kalil... [et al.]. **Gestão por competências em organizações do governo: mesa-redonda de pesquisa-ação**. Edição 1. Brasília: ENAP, 2005. 100 p.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia Científica: guia para eficiência nos estudos**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1996.

RUZZARIN, Ricardo; AMARAL, Augusto Prates do; SIMIONOVSKI, Marcelo. **Sistema integrado de gestão de pessoas com base em competências**. Porto Alegre: AGE, 2006.

SANTANA, Mercejane Wanderley. A administração pública e seus modelos: também modismos? **Conjuntura e Planejamento**, Salvador: SEI, n. 134, p. 37-47, julho/2005.

SAVIANI, Demerval. Trabalho e educação: fundamentos ontológicos e históricos. **Revista Brasileira de Educação**, v.12, n.34, jan./abr. 2007.

SILVA, Edna Lúcia da. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Ver. Atual. – Florianópolis: UFSC, 2005. 138 p.

SILVA, RalyneEvelyn Cavalcante; FERNANDES, Erminio. **Mudanças Climáticas: Um Panorama das Discussões Atuais**. *Sociedade e Território*, Natal, v.22, no. 1, p. 2-16, jan/jun. 2010.

SILVA, Vivien Gonzaga; SANTOS, Julia Nascimento. Resistência e renovação: a escrita e a comida em Cíntia Moscovich. **Revista Digital de Estudos Judaicos da UFMG**. Belo Horizonte, v.2, n.3, out. 2008.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPIRÍTO SANTO. Ufes. Histórico Disponível em: [www.Ufes.br/instituicao](http://www.Ufes.br/instituicao) Acessado em: 8 Dez. 2012

STAREC, Claudio. **A sociedade do conhecimento: as novas fronteiras do conhecimento no mundo do trabalho**. 2009.170f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação ) – Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação, Instituto Brasileiro de Informação e Ciência e Tecnologia em Convênio com a Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 2009.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios da administração científica**. Tradução de Arlindo Vieira Ramos. 8.ed., 13 reimpr.; São Paulo: Atlas, 2008.

TORRECILHA, Marcos Paes. Bases materiais da ciência e da tecnologia: Um importante suporte para uma educação científica de qualidade. **Revista Vozes em Diálogo** (CEH/UERJ). n.3, jan-jun, 2009.

VALADARES, J.L.; EMMENDOERFER, M.L. *Nomination positions: reflections based on the public entrepreneur in Brazil's member state*. **Revista de Administração contemporânea**. v. 16, n. 5, p.723-743, 2012.

VASCONCELOS, Flávio C.; VASCONCELOS, Isabela F.G. Paradoxos organizacionais e a dialética da mudança: uma visão transformacional da gestão de pessoas. In: VASCONCELOS, Flávio C.; VASCONCELOS, Isabela F.G. **Paradoxos organizacionais**: uma visão transformacional. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

WOOD JR. Thomaz e PAES DE PAULA, Ana Paula. *Pop-management*. Anais do XXV ENANPAD, Campinas, 2001. Disponível em: <http://pt.scribd.com/doc/127360438/Wood-Jr-e-Paes-de-Paula-Pop-Management> Acesso em: abr./2013.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo Competência: por uma nova lógica**. Tradução Maria Helena C.V. Trylinski. 1.ed, 3 reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

ZERZAN, John. **Futuro Primitivo**. Editora Sabotagem, 1994.

## **APÊNDICE**

### **Projeto de Implantação do sistema de capacitação do Governo Federal baseado na gestão por competências na Universidade Federal do Espírito Santo**

Com o projeto pretende-se atender a necessidade de capacitação dos servidores Técnicos Administrativos em Educação da Universidade Federal do Espírito Santo de ser em consonância com a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP).

O Governo Federal para auxiliar os órgãos do SIPEC a desenvolver planos de capacitação que atendam a PNDP desenvolveu um sistema e uma metodologia baseada na gestão por competências.

A gestão da capacitação por competências envolve toda a organização, desde a formulação e revisão de sua estratégia até a avaliação do seu desempenho, mas é pela valorização do servidor, obtida pelo desenvolvimento permanente de suas competências, que se espera melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos.

Por meio desse projeto pretende-se atender as seguintes necessidades: melhoria de eficiência, eficácia e qualidade dos serviços bem como instituir o desenvolvimento constante do servidor por meio de um novo modelo de gestão (gestão por competências) para o setor público.

#### **Objetivo geral**

Implantar um programa de capacitação que interrelacione as exigências das tarefas exercidas no local de trabalho com as competências apresentadas ou não pelo servidor e o conteúdo dos treinamentos e cursos oferecidos pelo Departamento de Desenvolvimento de Pessoas. Considerando as diretrizes do programa de gestão por competências do Governo Federal.

Como objetivos específicos têm-se:

- Sensibilizar os envolvidos para que estimular a todos a participar do processo
- Analisar a estratégia organizacional (analisar o PDI)
- Mapear as competências transversais organizacionais

- Mapear as competências setoriais
- Mapear as competências individuais técnicas
- Identificar as lacunas de competências
- Elaborar plano de capacitação baseado nas lacunas de competências
- Investigar possíveis entraves para a implantação do programa de capacitação baseado em competências
- Buscar soluções para os entraves encontrados
- Acompanhar e avaliar todas as etapas do plano de capacitação

#### Estrutura analítica do projeto e lista de atividades

O projeto inicia-se com o mapeamento das competências transversais organizacionais que são comuns a todos os servidores em exercício no órgão. Após este se inicia o processo de mapeamento das competências das Unidades organizacionais e em sequência o mapeamento das competências das equipes que pode ser feito em conjunto do mapeamento das competências individuais.

O mapeamento de competências tem 3 etapas definidas, quais sejam: sensibilização, análise documental e validação das competências descritas.

A etapa de sensibilização é utilizada para esclarecer, divulgar, envolver e estimular a participação de todos os servidores no processo do mapeamento. A análise documental nos proporciona a descrição das competências aliando os objetivos, governamentais, organizacionais, setoriais e de equipe. A última etapa do mapeamento de competências é a validação das descrições de competências que feita por meio de entrevistas individuais ou aplicação de questionários.

A técnica de observação deve ser usada de maneira eventual, no caso de surgir dúvida sobre as informações obtidas nas análises dos questionários.

Ao fim de cada mapeamento de competências é necessário que o sistema de capacitação do governo seja alimentado com as informações pertinentes às competências da organização, da Unidade organizacional, da equipe e do indivíduo







## Riscos e ações propostas para solução dos possíveis problemas

| RISCO  | PROBABILIDADE | IMPACTO | PROB x IMPACTO | ESTRATÉGIA   | COMO (prevenção e/ou contingência)  |
|--|---------------|---------|----------------|--------------|---|
| Considerar as diferenças entre o setor público e o privado   | MÉDIA         | GRANDE  | ALTO RISCO     | EVITAR RISCO | Utilizar modelo de gestão por competência já adaptado para o setor público (Figura 2)   |
| Aplicar o modelo de gestão por competência sem antes fazer um trabalho de mudança de cultura, incentivo ao trabalho de equipe e fomento ao comprometimento do servidor com a organização | MÉDIA         | GRANDE  | ALTO RISCO     | EVITAR RISCO | Utilizar-se das técnicas de sensibilização dos servidores   |
| Não adesão dos servidores ao programa de capacitação por competências  | MÉDIA         | GRANDE  | ALTO RISCO     | EVITAR RISCO | Utilizar-se das técnicas de sensibilização dos servidores   |
| A continuação do planejamento da capacitação feito sob demanda.  | MÉDIA         | GRANDE  | ALTO RISCO     | EVITAR RISCO | Utilizar-se das técnicas de sensibilização dos servidores e principalmente dos diretores, secretários e chefes de setor.                                  |
| Planejamento estratégico da UFES não contemplar todos os níveis institucionais.  | MÉDIA         | GRANDE  | ALTO RISCO     | EVITAR RISCO | Fazer o planejamento estratégico (as diretrizes da PNDP é clara quanto a alinhar as estratégias da organização, seus objetivos a capacitação do servidor) |
| Aferição das metas relacionadas a atitude sem parametros claros.   | ALTA          | ALTO    | ALTO RISCO     | ACEITAÇÃO    | Iniciar o mapeamento primeiramente com os dois primeiros princípios do CHA (conhecimento e habilidade) Oportunidade de pesquisa*                          |
| Na descrição das competências utilizar-se de ambiguidades, abstrações irrelevantes ou obviedades, duplicidade ou redundâncias  | MÉDIO         | MÉDIO   | MÉDIO RISCO    | EVITAR RISCO | Utilizar-se dos métodos de pesquisa (questionário, entrevista, entre outros) para averiguar as descrições de competências                                 |