



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PLANEJAMENTO E CONTROLE DE
GESTÃO

Dayana Figueiredo Rabêlo

**Implantação da gestão por competências na Superintendência Estadual do Ministério da
Saúde no Rio de Janeiro (SEMS/RJ): um guia das etapas**

Florianópolis

2023

Dayana Figueiredo Rabêlo

Implantação da gestão por competências na Superintendência Estadual do Ministério da Saúde no Rio de Janeiro (SEMS/RJ): um guia das etapas

Trabalho de Conclusão de Curso submetido ao Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Controle de Gestão da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do título de Mestre em Controle de Gestão.
Orientador: Prof. Denize Minatti Ferreira, Dra.

Florianópolis

2023

Ficha de identificação da obra

Rabelo, Dayana Figueiredo

Implantação da gestão por competências na Superintendência Estadual do Ministério da Saúde no Rio de Janeiro (SEMS/RJ): um guia das etapas / Dayana Figueiredo Rabelo ; orientadora, Denize Demarche Minatti Ferreira, 2023.

84 p.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Programa de Pós-Graduação em Controle de Gestão, Florianópolis, 2023.

Inclui referências.

1. Controle de Gestão. 2. Gestão por Competências. 3. Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas. 4. Administração Pública Federal. 5. Superintendência Estadual do Ministério da Saúde no Rio de Janeiro. I. Ferreira, Denize Demarche Minatti. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Controle de Gestão. III. Título.

Dayana Figueiredo Rabêlo

Implantação da gestão por competências na Superintendência Estadual do Ministério da Saúde no Rio de Janeiro (SEMS/RJ): um guia das etapas

O presente trabalho em nível de mestrado foi avaliado e aprovado por banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof. Alex Mussoi Ribeiro, Dr.

Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Lucas Martins Dias Maragno, Dr.

Universidade Federal do Rio de Janeiro

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de mestre em Planejamento e Controle de Gestão.

Coordenação do Programa de Pós-Graduação

Prof.(a) Denize Demarche Minatti Ferreira, Dr.(a)

Orientador(a)

Florianópolis, 2023

Este trabalho é dedicado à minha família que sempre apoiou meus estudos e a sociedade que merece um serviço público oferecido com qualidade

AGRADECIMENTOS

Agradeço, inicialmente, aos meus pais Lucinea e Raimundo (em memória) por sempre terem apoiado meus estudos e acreditarem em mim, a minha irmã Luciana por ter me dado exemplo na vida acadêmica e ao meu marido Rafael por incentivar a minha inscrição no processo seletivo deste mestrado e me apoiar na caminhada de estudo.

Sou muita grata por toda orientação recebida pela professora Denize Demarche Minatti Ferreira, pela atenção e disponibilidade em todos os momentos, motivação que precisei em cada etapa, sempre muito objetiva e carinhosa. Sou grata também a doutoranda Kátia Dalcerro sempre disposta a contribuir com melhorias em meu trabalho.

Agradeço a todos os docentes do Mestrado Profissional em Planejamento e Controle de Gestão da UFSC que tive a honra de conhecer e que contribuíram para meu desenvolvimento acadêmico e profissional.

Sou grata a minha gestora na SEMS/RJ, Lucilena, que apoiou a minha inscrição e participação neste mestrado e as colegas de trabalho, Paula e Janaína, que compreenderam minha ausência nos momentos de estudo.

Acima de tudo agradeço a Deus por estar sempre comigo, me iluminando e dando sabedoria nesta jornada.

RESUMO

A gestão de pessoas na administração pública federal atende objetivos aprimorando o serviço prestado a sociedade, e por isso também utiliza ferramentas aplicadas na área privada. A gestão por competências é um modelo de gestão com tal característica que orienta esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis organizacionais, as competências necessárias à consecução dos objetivos. O referido modelo quando alinhado a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNPD) promove o desenvolvimento dos servidores nas competências necessárias para atuação no cargo e atividades desenvolvidas, por meio de capacitações baseadas nas competências para maximizar resultados. Nesse contexto, este trabalho apresenta um documento orientador que tem por objetivo auxiliar os gestores da Superintendência Estadual do Ministério da Saúde no Rio de Janeiro (SEMS/RJ) na implantação da gestão por competências e na execução da PNPD. A proposta segue os objetivos específicos de aplicar um instrumento de pesquisa aos gestores da SEMS/RJ para conhecer a percepção quanto ao tema gestão por competências e o processo de implantação, estabelecer o modelo de gestão por competências que se adeque a realidade dos setores da SEMS/RJ, e propor um guia de implantação de gestão por competências para o órgão. Os dados foram coletados por meio de questionário aplicado aos 13 gestores da SEMS/RJ, de *benchmarking* do que existe na administração pública para a construção do guia, e documental. Os resultados foram analisados de forma qualitativa e as respostas dos gestores da SEMS/RJ ao questionário auxiliaram na construção no guia proposto como produto técnico deste estudo, além do *benchmarking* do Guia de Implementação da Gestão por Competências do Conselho Nacional de Justiça publicado em 2016. Este trabalho contribui ao propor um documento em forma de *e-book* Guia de Implantação da Gestão por Competências – Superintendência Estadual do Ministério da Saúde no Rio de Janeiro (SEMS/RJ) que auxiliará aos gestores e servidores na implantação desta temática nos diferentes setores da SEMS/RJ.

Palavras-chave: Gestão por Competências; Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas; Administração Pública Federal; Superintendência Estadual do Ministério da Saúde no Rio de Janeiro (SEMS/RJ).

ABSTRACT

The management of people in the federal public administration meets objectives by improving the service provided to society, and therefore also uses tools applied in the private area. Competency-based management is a management model with such a characteristic that it guides efforts to plan, capture, develop and evaluate, at different organizational levels, the competencies necessary to achieve objectives. These model when aligned with the Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNPD), it promotes the development of civil servants in the skills necessary to work in the position and activities carried out, through skills-based training to maximize results. In this context, this research presents a guiding document that aims to assist managers of Superintendência Estadual do Ministério da Saúde no Rio de Janeiro (SEMS/RJ) in the implementation of management by competences and in the execution of the PNPD. The proposal follows the specific objectives of applying a research instrument to the managers of SEMS/RJ to know the perception regarding the subject management by competences and the implementation process, to establish the model of management by competences that fits the reality of the sectors of the SEMS/RJ and propose a guide for implementing management by competencies for the body. Data were collected through a questionnaire applied to the 13 SEMS/RJ managers, benchmarking what exists in public administration for the construction of the guide, and documentation. The results were analyzed qualitatively and the answers of the SEMS/RJ managers to the questionnaire helped in the construction of the guide proposed as a technical product of this study, in addition to the benchmarking of the Guia de Implementação da Gestão por Competências do Conselho Nacional de Justiça published in 2016. This research contributes by proposing a document in the form of an e-book Guide for the Implementation of Management by Competences – Superintendência Estadual do Ministério da Saúde no Rio de Janeiro (SEMS/RJ) that will help managers and civil servants in the implementation of this theme in the different sectors of the SEMS/RJ.

Keywords: Management by Competencies; Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas; Federal Public Administration; Superintendência Estadual do Ministério da Saúde no Rio de Janeiro (SEMS/RJ).

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.....	22
Figura 2 – Estrutura: Gestão por competências passo a passo: um guia de implementação....	36
Figura 3 – <i>Gap</i> de competências	38

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Dimensões da Competência (CHA)	21
Quadro 2 – Modelos de GC por etapas, autores e descrição	24
Quadro 3 – Competências transversais de um setor público de alto desempenho	28
Quadro 4 – Competências de liderança	29
Quadro 5 – Evolução da temática de gestão por competências na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas	30
Quadro 6 – Enquadramento metodológico da pesquisa	31
Quadro 7 – Eixos temáticos pesquisa percepção sobre gestão por competências	34
Quadro 8 – Questionário: respostas às questões abertas do bloco 1a	41
Quadro 9 – Questionário: respostas às questões abertas do bloco 1f	46

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SEMS/RJ Superintendência Estadual do Ministério da Saúde no Rio de Janeiro

MS Ministério da Saúde

SEGEP/RJ Serviço de Gestão de Pessoas Rio de Janeiro

PNDP Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas

PDP Plano de Desenvolvimento de Pessoas

TCLE Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	OBJETIVOS.....	18
1.1.1	OBJETIVO GERAL.....	18
1.1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	18
1.2	JUSTIFICATIVA	188
2	REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1	COMPETÊNCIAS.....	20
2.2	GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	23
2.3	POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS	26
3	METODOLOGIA	31
3.1	ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO	31
3.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA	33
3.3	INSTRUMENTO DE PESQUISA E DIMENSÕES DO LEVANTAMENTO.....	34
3.4	PROCEDIMENTO PARA COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	34
3.4.1	LEVANTAMENTO: QUESTIONÁRIO DA PESQUISA APLICADA	34
4	RESULTADOS	35
4.1	<i>BENCKMARKING</i> NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: DOCUMENTO GESTÃO POR COMPETÊNCIAS PASSO A PASSO (UM GUIA DE IMPLEMENTAÇÃO DO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA).....	35
4.2	QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES.....	39
4.2.1	ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS GESTORES: CONCEITO.....	40
4.2.2	ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS GESTORES: DEFINIÇÃO DA EQUIPE....	42
4.2.3	ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS GESTORES: INSTITUCIONALIZAÇÃO DO PROCESSO.....	43
4.2.4	ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS GESTORES: MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS.....	43

4.2.5	ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS GESTORES: DIAGNÓSTICO DE COMPETÊNCIAS E ANÁLISE DO <i>GAP</i> (LACUNA).....	44
4.2.6	ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS GESTORES: IMPLEMENTAÇÃO, SENSIBILIZAÇÃO E AVALIAÇÃO.....	44
4.3	PROPOSTA DE GUIA - PRODUTO TÉCNICO.....	48
5	CONCLUSÃO.....	49
	REFERÊNCIAS.....	51
	APÊNDICE A – Autorização do órgão para a pesquisa.....	55
	APÊNDICE B – Questionário da pesquisa aplicada.....	56
	APÊNDICE C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE	551
	ANEXO A - Parecer Consubstanciado do CEP	64
	ANEXO B - Guia de implantação da Gestão por Competências	68

1 INTRODUÇÃO

A sociedade passa por transformações culturais, econômicas e sociais e as organizações desenvolvem e implantam inovações que melhorem seu desempenho (ANDRADE; BRANDÃO, 2007). Segundo Bergue (2019), uma das mudanças é o novo olhar sobre a gestão de pessoas, que não é apenas uma “área” e sim um processo, uma função que alcança toda a organização. Para o mesmo autor, a gestão de pessoas desloca-se de unidade funcional para as pessoas, sendo uma relação entre lideranças e demais membros da organização.

A unidade de gestão de pessoas atua como ativador da formulação, da execução e da avaliação de políticas de pessoal, entre outras tantas atribuições a serem desenvolvidas, sempre que possível, em regime de colaboração com os demais atores da organização (BERGUE, 2019). No setor público, a gestão de pessoas tem papel singular na modernização do Estado, garantindo a implementação de diferentes políticas públicas. Ainda na área pública, por meio da gestão de pessoas se revisam estruturas, tornando-as mais leves, flexíveis e horizontalizadas, ações fundamentais para estabelecer uma máquina pública que cumpra suas funções (SIQUEIRA; MENDES, 2009).

A forma tradicional de encarar a gestão de pessoas, baseada nos modelos *fordista* e *taylorista*, não tem mais lugar na sociedade moderna, ambiente complexo, moderno e cada vez mais dinâmico (TAMADA; CUNHA, 2022). Para esses mesmos autores, hoje as pessoas são diferenciais competitivos para as organizações, que precisam do capital humano para a tomada de decisão cada vez mais rápida, e por outro lado os funcionários buscam satisfazer suas necessidades profissionais e pessoais por meio da empresa. Com isso, eles destacam que a gestão por competências é uma alternativa que possibilita nortear a orientação profissional, a avaliação de desempenho, o planejamento da carreira e o desenvolvimento de competências que tragam benefícios aos funcionários e a organização. Bergue (2019) destaca que tudo nas organizações, em alguma medida, se processa por meio das pessoas, se dá pela ação destas, e são responsáveis por produzir valor público.

Brandão *et al.* (2009) ressaltam que as empresas adotam a gestão por competências como modelo de gestão, orientando seus esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis organizacionais, as competências necessárias à consecução dos objetivos. Na área pública, a gestão de pessoas atende objetivos que melhorem o serviço prestado a sociedade, e por isso também utiliza ferramentas aplicadas da área privada, como é o caso da gestão por competências.

Santos *et al.* (2012) destacam que a incompatibilidade das abordagens tradicionais de administração frente as necessidades da sociedade levaram os pesquisadores a construir novos modelos para a gestão de pessoas, e uma delas é a gestão por competências. De acordo com os mesmos autores, tais modelos integram a gestão de pessoas nos diferentes processos de trabalho que executam com a estratégia da organização.

A gestão por competências foi inserida na administração pública federal por meio do Decreto 5.707 de 23 de fevereiro de 2006, que trata das políticas e diretrizes para o desenvolvimento de pessoal. Este Decreto define o conceito como aquele voltado para a capacitação dos servidores para desenvolver habilidades e conhecimentos necessários para aprimorar o desempenho de suas atividades e auxiliar no alcance dos objetivos institucionais (BRASIL, 2006).

Em 2012, a Secretaria de Gestão Pública do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão publicou o Guia da Gestão da Capacitação por Competências com o objetivo de contribuir com a implantação da PNDP. Este documento apresenta conceitos e metodologia de mapeamento, diagnóstico e desenvolvimento de competências para auxiliar na instrumentalização técnica da gestão da capacitação por competências a partir do Decreto 5.707 de 2006 (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO, 2012). Contudo, o Decreto 5.707 de 23 de fevereiro de 2006 foi revogado em 2019 após a publicação do Decreto 9.991 em 2019 que trouxe uma nova etapa na gestão estratégica de pessoas na administração pública federal, o que deixa o Guia da Gestão da Capacitação por Competências publicado pela Secretaria de Gestão Pública do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão desatualizado pois o documento foi construído com base no Decreto 5.707.

A partir de então passa a vigorar o Decreto 9.991 de 28 de agosto de 2019 (BRASIL, 2019) que promoveu o desenvolvimento dos servidores nas competências necessárias para atuação no cargo e atividades desenvolvidas, por meio de capacitações baseadas nas competências para maximizar resultados.

A Instrução Normativa nº 21 de 21 de fevereiro de 2021 (BRASIL, 2021) estabelece orientações quanto aos procedimentos para implantação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) de que trata o Decreto 9.991 de 28 de agosto de 2019, e aborda a gestão por competências de maneira concreta. Tal instrução relaciona as competências transversais de um setor público de alto desempenho com aquelas de liderança que serão utilizadas na construção do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) anual, instrumento

utilizado para planejamento e acompanhamento das ações de capacitação para o desenvolvimento de pessoas na administração pública federal.

Diante do exposto, percebe-se uma lacuna entre o que se responde de acordo com o que está na legislação *versus* o conhecimento que os gestores precisam ter para entender a gestão por competências, além da oportunidade de sua implantação como ferramenta para alcançar os objetivos organizacionais (BRANDÃO *et al.*, 2009). Assim, é premente construir um PDP que atenda às necessidades de capacitação com intuito de maximizar as competências dos servidores e das atividades desenvolvidas pelos setores.

Assim, em vista dos fatos apresentados, a questão que direciona esta pesquisa é: Como entender a percepção dos gestores da SEMS/RJ sobre o tema gestão por competências e orientá-los na implantação deste processo?

O estudo proposto combinará os objetivos da área de desenvolvimento de pessoas na administração pública federal orientada por meio do Decreto 9.991 de 2019, que envolve os processos de capacitação em conjunto com o desenvolvimento da gestão por competências, com foco no estudo das competências organizacionais. Para que isso ocorra é necessário, conhecer tais competências, implantar a gestão, e se embasar numa proposta de um documento orientador em forma de guia que se torne ferramenta do Sistema de Controle de Gestão na SEMS/RJ.

O diferencial do produto sugerido neste estudo é alinhar a gestão por competências com a PNPD, quando se propõe o levantamento das competências existentes no setor *versus* aquelas necessárias, com a utilização das ações de capacitação para minimizar o *gap* identificado no mapeamento de competências, e assim construir anualmente um PDP com necessidades reais.

Ainda, o estudo poderá contribuir no meio profissional e no meio acadêmico. No meio profissional espera-se construir um material em forma de guia de implantação de gestão por competências que auxilie não só os gestores da SEMS/RJ, mas que possa se estender ao MS, tendo em vista que a PNPD é igualmente implantada em todo esse órgão. Tal resultado é importante para a gestão e busca de melhoria contínua da profissão, e no meio acadêmico espera-se ainda contribuir com estudos na área de gestão por competências voltados para a administração pública federal e deixar o caminho para futuras pesquisas que aperfeiçoem os resultados obtidos nesta pesquisa, resultando em uma possível contribuição com o desenvolvimento desta área de conhecimento.

1.1 OBJETIVOS

Nas seções seguintes estão descritos o objetivo geral e específicos deste Trabalho de Conclusão de Curso.

1.1.1 Objetivo Geral

Apresentar um documento orientador que auxilie os gestores da Superintendência Estadual do Ministério da Saúde no Rio de Janeiro na implantação da gestão por competências e na execução da PNDP.

1.1.2 Objetivos Específicos

Os objetivos que irão nortear o alcance do objetivo geral deste projeto de pesquisa são:

- a) Aplicar um instrumento de pesquisa aos gestores da SEMS/RJ para diagnosticar a percepção quanto ao tema gestão por competências e o processo de implantação.
- b) Estabelecer o modelo de gestão por competências que se adeque a realidade dos setores da SEMS/RJ e;
- c) Propor um guia de implantação de gestão por competências.

1.2 JUSTIFICATIVA

A necessidade de implantação da gestão por competências no MS para atender a legislação em vigor é premente, logo, o conceito foi inserido na administração pública federal em 2006 por meio do Decreto 5.707.

Montezano *et al.* (2019) destacam que o Decreto 5.707 não definiu como seria realizada a implantação desse novo modelo de gestão, o que desafiou a administração pública, que presencia um cenário de carência de metodologias que viabilizem um sistema diferente de capacitação voltado para as competências.

O Decreto 9.991 foi publicado em 28 de agosto de 2019 que aborda essa ferramenta de controle de gestão de pessoas como premissa para a implantação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) (BRASIL, 2019). Um dos componentes da PNDP é o PDP, instrumento de planejamento das ações de capacitações realizadas anualmente em cada órgão de administração pública federal. No PDP, as necessidades de capacitações são levantadas de acordo com as competências dos servidores e da atuação (BRASIL, 2019).

A Instrução Normativa nº 21 de 21 de fevereiro de 2021 lista as competências transversais de um setor público de alto desempenho e as competências de liderança que são utilizadas na elaboração do PDP. Este é um dos motivos para o conhecimento das competências individuais e organizacionais, para que este instrumento seja elaborado e executado de maneira efetiva no MS.

As competências humanas são a fusão de “conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional em um contexto organizacional que agregam valor as pessoas e organizações” (BRANDÃO *et al.*, 2009, p. 43). Para Tamada e Cunha (2022), o modelo de gestão por competências possibilita nortear a orientação profissional, o planejamento de carreira e o desenvolvimento de competências de forma a melhorar o serviço prestado a sociedade. “O foco agora é uma maior atenção a gestão de pessoas e o seu grande desafio é o de gerar e sustentar o comprometimento destas, o que só é possível se perceberem que sua relação com a organização lhe agrega valor” (TAMADA; CUNHA, 2022, p. 428).

Brandão *et al.* (2009) afirmam que quando as competências humanas contribuem para o alcance dos objetivos organizacionais e expressam o reconhecimento sobre a capacidade das pessoas são fonte de valor para o indivíduo e para a gestão na organização. Assim, a moderna gestão de pessoas destaca o indivíduo como parceiro da organização e um dos aspectos fundamentais é perceber as pessoas como talentos, os fornecedores de competências essenciais ao sucesso da organização (BRANDÃO *et al.*, 2009; CHIAVENATO, 2010).

A Instrução Normativa nº 21 de 21 de fevereiro de 2021 (BRASIL, 2021) prevê que as capacitações precisam ser feitas com base nas competências a serem desenvolvidas. Diante de tal fato, a presente pesquisa se embasa na legislação específica que sugere a implantação da gestão por competências como ferramenta do controle de gestão de pessoas para contribuir com a consecução dos objetivos organizacionais por meio do desenvolvimento de pessoas. Deste modo, pode ser vista como forma de valorização dos servidores do MS que atuam na SEMS/RJ e como potencializador para o alcance dos objetivos institucionais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Como aporte ao referencial teórico este trabalho apresenta a seguinte base conceitual: (i) competências, (ii) gestão por competências e a (iii) Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP). Tais itens serão abordados nas subseções a seguir e foram construídos de forma a sistematizar as principais concepções e perspectivas com o propósito de sustentar a construção do documento que auxilie os gestores da SEMS/RJ no processo de implantação da gestão por competências.

2.1 COMPETÊNCIAS

Fleury e Fleury (2001) afirmam que o tema competência ganhou destaque nos últimos anos nas discussões acadêmicas e empresariais, compreendendo este conceito em três instâncias: competência individual, competências da organização (*core competences*) e dos países (sistemas educacionais e formação de competências).

O conceito de competência na área organizacional tem duas perspectivas principais ligadas a um eixo conceitual, uma que se desenvolve na dimensão estratégica e é ligada aos recursos internos da organização, e outra relacionada a gestão de pessoas, as características dos indivíduos (DIAS *et al.*, 2020). Os mesmos autores destacam que as competências agregam valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo.

Camolesi e Graziano (2015) definem competências organizacionais como aquelas necessárias para que as equipes e a empresa realizem os objetivos traçados e Picchiali (2010) afirma que são as características capazes de oferecer um diferencial do que é ofertado ou produzido para a sociedade, que distingue a empresa das demais.

Fleury e Fleury (2004) realizaram um estudo alinhando estratégia e competências e definem que a competência organizacional tem origem na abordagem da organização como conjunto de recursos. Segundo os mesmos autores, as estratégias organizacionais são elaboradas a partir das competências que surgem a partir de recursos, e essas estarão localizadas nas diferentes áreas da organização. Ainda eles apontam que no viés da competência individual, o trabalho deixa de ser tarefas atribuídas ao cargo e passa a ser prolongamento da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional mais mutável e complexa.

Esses autores também destacam que a competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes dos indivíduos, que levam a melhores desempenhos quando fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas. Além disso, quando estão em ação, as competências são atreladas as demandas de trabalho do indivíduo.

Brandão e Guimarães (2001) destacam que competências são o conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes (CHA) necessárias para atingir um objetivo. Essas três dimensões são interdependentes, pois para expor uma habilidade, presume-se que o indivíduo conheça princípios e técnicas específicos, e por outro lado, quando tem um comportamento no trabalho, precisa de conhecimentos, habilidades e atitudes apropriadas para aquela ação.

Durand (1998) trouxe essa noção de competência baseada em conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) representando uma ideia multidimensional (Quadro 1).

Quadro 1- Dimensões da Competência (CHA)

Dimensões	Definição
Conhecimentos	São conjuntos estruturados de informações assimiladas que permitem compreender o mundo, corresponde ao acesso a dados, a capacidade de os reconhecer como informação aceitável e de os integrar em esquemas pré-existentes que obviamente evoluem ao longo do caminho.
Habilidades (<i>know-how</i>)	Refere-se à capacidade de agir de forma concreta de acordo com objetivos ou processos pré-definidos. O <i>knowhow</i> não exclui o conhecimento, mas não exige uma compreensão completa de por que as habilidades e capacidades, quando colocadas em operação, realmente funcionam.
Atitudes	O comportamento, mas ainda mais a identidade e a vontade (determinação) são parte essencial da capacidade de um indivíduo ou de uma organização para alcançar qualquer coisa.

Fonte: Adaptado de Durand (1998).

Brandão e Guimarães (2001) classificam as competências como humanas, que estão relacionadas ao indivíduo ou à equipe de trabalho e vão ao encontro de conhecimentos, habilidades e atitudes, e como competências organizacionais, que estão ligadas a organização. Para os autores, o conceito no nível empresarial é explicado como as competências essenciais à organização garantem vantagem competitiva, agregam valor percebido ao cliente e são difíceis da concorrência imitar.

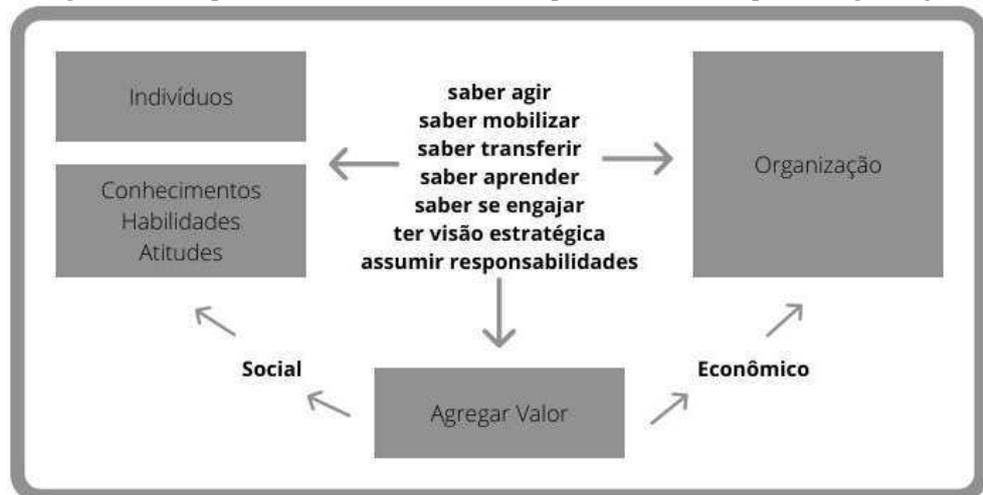
Na mesma linha de Fleury e Fleury, Brandão e Guimarães, Picchiai (2010) também apresentam o conceito de competências essenciais, que são as características estratégicas da empresa pois são os quesitos que a sociedade vê como diferente em uma organização e que a destacam frente ao cenário analisado pelo cidadão. As competências essenciais agregam valor ao usuário, indicam o caminho da organização, agregando mais de acordo com o desenvolvimento dessas competências.

A competência individual está relacionada a entrega, segundo Maia, Moraes e Freitas (2011), o funcionário é mais competente quando aplica de forma efetiva o que sabe às suas

horas de trabalho, com maior retorno à organização, e será menos competente mesmo quando trabalhar muito, mas sem resultados proporcionais ao seu esforço.

Logo, se pode afirmar que as competências agregam valor econômico à organização e valor social ao indivíduo quando há combinação do saber agir, mobilizar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades quando combinados a estratégia da organização e o reconhecimento das responsabilidades (FLEURY; FLEURY, 2001) (Figura 1). Segundo os mesmos autores, se assegura que o desenvolvimento das competências organizacionais está relacionado ao desenvolvimento daquelas individuais e do contexto no qual a organização está inserida. Ao desenvolverem competências essenciais para o sucesso da organização, os indivíduos também investem em si mesmos, não só como funcionários, mas também como cidadãos.

Figura 1 – Competências como Fonte de Valor para o indivíduo e para a Organização



Autores: Fleury e Fleury, 2001.

Silva e Silva (2021) ressaltam que o conceito de competência organizacional foi desenvolvido, quase exclusivamente para empresas privadas, sendo as públicas muitas vezes ignoradas, e destacam que o exame e a forma como tais competências se desenvolvem na administração pública podem trazer uma nova perspectiva de análise.

Os mesmos autores alertam que tão importante quanto colocar em ação as competências é a capacidade de compreender todo o processo de gestão por competências organizacionais na administração pública. Ainda, a importância de descobrir o que uma organização pública realmente entrega para a sociedade como a chave para o seu adequado desempenho, e para desenvolver as competências que irão efetivar essas entregas.

Considerando as especificidades da administração pública, competência organizacional é definida como a capacidade de combinar e integrar recursos em produtos e serviços, de forma contínua, visando a criação de valor público e a efetividade na gestão do serviço público, que justifiquem sua existência como organização pública (SILVA; SILVA, 2021). Assim, destacam-se os dizeres de Pichiai (2010) que afirma que o desenvolvimento de competências no setor público é a forma de gerar valor para a sociedade com a melhoria dos serviços prestados e para o servidor público em sua vida profissional.

2.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Brandão e Bahry (2005) afirmam que a gestão por competências é um modelo gerencial alternativo aos instrumentos já utilizados pelas organizações, propondo-se a conhecer o *gap* de competências com a finalidade de reduzir ao máximo a distância entre as competências existentes e as necessárias para atingir os objetivos organizacionais. Para os mesmos autores, a redução das lacunas de competências existentes estará condicionada ao conhecimento destas, o que é possível ocorrer por meio do mapeamento delas, uma das etapas do modelo de gestão por competências.

Albuquerque, Masaro e Almeida (2022) afirmam que quando as competências são consideradas um conjunto de habilidade, conhecimentos e atitudes, a gestão por competências realiza atividades orientadas para identificar, adquirir, desenvolver e manter as competências dos indivíduos que trabalham na organização por intermédio de um modelo, em uma estrutura onde os funcionários são vistos como a principal fonte de valor agregado e de vantagem competitiva. Para os mesmos autores, um ponto que merece destaque é o fato de que os gestores precisam saber os objetivos que pretendem atingir a respeito da implantação do processo de gestão por competências em suas organizações. A partir desses objetivos, a gestão por competências permite que a empresa tenha sucesso, vantagem competitiva e estejam preparadas para as mudanças em seu ambiente interno.

Bergue (2019) aponta que a gestão por competências na administração pública tem maior impacto nos temas de desempenho, capacitação e lotação de pessoas na área de gestão de pessoas. O fundamento essencial para a adoção da gestão por competência é promover impactos substantivos sobre a gestão de desempenho e esta, por sua vez, informar as necessidades de capacitação e as sinalizações e potencialidades de lotação de pessoas (BERGUE, 2019). Paralelo a isso, Montezano e Petry (2020) explicam que a gestão por competências orienta para que os processos de gestão de pessoas, como planejar a força de

trabalho, captar pessoas, capacitá-las e avaliar o desempenho alcance seus objetivos por meio das competências necessárias para tal.

Nardes, Taufer e Bittencourt (2021) destacam que para implantar um modelo de gestão de pessoas com base em competências deve haver o envolvimento das lideranças em prol da sua implantação, e que a comunicação é outro fator relevante para o sucesso da implantação da gestão por competências, pois o impacto dessa mudança nas equipes e organização é um fator importante a ser conhecido por todos os envolvidos neste processo. Brandão e Guimarães (2001) apontam que a gestão por competências orienta esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos níveis individual, grupal e organizacional as competências necessárias para atingir os objetivos.

Nesse sentido, no nível individual é necessário captar pessoas que dominem competências necessárias, avaliar o desempenho delas e, em caso de baixo desempenho, desenvolvê-las nos colaboradores (MOTEZANO; PETRY, 2020). Na administração pública federal, o desenvolvimento dessas competências pode ocorrer por meio da política de capacitação.

Maia, Moraes e Freitas (2011) afirmam que o levantamento de necessidades de capacitação parte de um diagnóstico que compara a entrega de competências com a necessidade daquela identificada pelo setor, o que vai ao encontro da PNDP com a elaboração do PDP. De acordo com Montezano e Petry (2020), a gestão por competências pode compreender seis etapas: (i) análise e contexto, (ii) diagnóstico de competências, (iii) captação de competências, (iv) desenvolvimento de competências, (v) acompanhamento e avaliação, e (vi) retribuição (Quadro 2).

Quadro 2 – Modelos de GC por etapas, autores e descrição.

Etapa	Referencial teórico	Descrição
Análise de contexto	Brandão e Bahry (2005)	Indica a formulação da estratégia da organização, definindo a missão, visão de futuro e objetivos estratégicos e acrescenta a definição de indicadores de desempenho e metas.
	Campion <i>et al.</i> (2011)	Define objetivos, missão, visão, valores e estratégia da organização, considera o contexto organizacional para identificar competências que busquem vantagem competitiva, alinhadas à estratégia.
	Almeida <i>et al.</i> (2015)	Identifica a estratégia organizacional, por meio de pesquisa documental, analisando o conteúdo da missão, visão de futuro e objetivos estratégicos.
	Brandão e Bahry (2005)	Identificam as competências necessárias para os objetivos formulados e as já existentes e se estabelece a lacuna de competência a partir da diferença entre as necessárias e as existentes.
	Campion <i>et al.</i> (2011)	Define os modelos de competências por famílias de cargos, tanto das técnicas quanto das de liderança, com

Diagnóstico de competências		especificação dos respectivos comportamentos associados ao conhecimento, experiência, habilidade e atitude e características pessoais.
	Santos (2011)	Sugere a identificação de competências organizacionais, seguida das competências dos processos de trabalho e das competências profissionais dos cargos, aplicando uma matriz de impacto para alinhar o desempenho individual com o organizacional. Além de contemplar o mapeamento das “brechas” de competências, entre as desejadas e as atuais.
	Almeida <i>et al.</i> (2015)	Realiza diagnóstico das competências essenciais para alcançar a estratégia organizacional, atribuindo grau de importância por departamento, cargo e competência. O mapeamento de competências organizacionais, departamentais e humanas visa diagnosticar a lacuna entre as competências identificadas como essenciais e as existentes na organização.
Captação de competências	Brandão e Bahry (2005)	Seleciona e integra competências externas à organização, a fim de suprir as lacunas de competências identificadas.
	Carbone <i>et al.</i> (2016)	Seleciona e capta perfis de competência próximos aos desejados pela organização.
Desenvolvimento de competências	Brandão e Bahry (2005)	Aprimora as competências internas existentes na organização, visando a superação das lacunas identificadas.
	Carbone <i>et al.</i> (2016)	Desenvolve as competências específicas a serem desempenhadas pelo indivíduo em sua atuação profissional.
Acompanhamento e avaliação	Brandão e Bahry (2005)	Acompanha e apura os resultados alcançados, a partir dos respectivos indicadores estabelecidos, observando alcançar os objetivos estipulados. Compara resultados obtidos com os esperados.
Acompanhamento e avaliação	Campion <i>et al.</i> (2011)	Utiliza indicadores de comportamento para medir e mensurar o desempenho.
	Almeida <i>et al.</i> (2015)	Avalia as competências em 360 graus, com a opinião de cada colaborador que compõe sua rede de contato no âmbito organizacional.
	Carbone <i>et al.</i> (2016)	Avalia o desempenho das competências funcionais, para subsidiar a validação/certificação que o indivíduo domina a competência.
Retribuição	Brandão e Bahry (2005)	Inclui a possibilidade de reconhecimento, premiação e/ou remuneração dos detentores das competências que mais auxiliam o alcance dos objetivos estratégicos.
	Almeida <i>et al.</i> (2015)	Certifica as competências desempenhadas profissionalmente.
	Carbone <i>et al.</i> (2016)	O indivíduo com a competência funcional certificada é recompensado pelo alcance do desempenho pactuado, de forma a motivá-lo a reaplicar suas competências no cotidiano de trabalho.

Fonte: Montezano e Petry (2020).

Brandão e Bahry (2005) corroboram a ideia das seis etapas propostas por Montezano e Petry (2020) quando destacam que a ausência de ações de captação ou desenvolvimento de competências fazem a lacuna aumentar pois as organizações estão inseridas num ambiente complexo que exige novas competências, sendo fundamental realizar periodicamente o mapeamento, planejar a captação e o desenvolvimento delas.

Guimarães (2000) afirma que a abordagem de competências nas organizações precisa atender a alguns condicionantes como: (i) existência de uma estratégia definida que será a base para a gestão por competências, (ii) ambiente organizacional propenso ao pensamento estratégico, e (iii) coerência entre políticas e diretrizes de gestão e de recursos humanos. Desta forma, e segundo o mesmo autor, os mecanismos de gestão precisam estar alinhados entre prática e intenção da organização na implantação da gestão por competências.

Montezano *et al.* (2019) destacam que a implantação da gestão por competências na administração pública é necessária devido aos ganhos que podem gerar: vivência do modelo por todos os colaboradores gera massa crítica; essa mudança gera uma consequente prática de inovação na organização; reduz os custos com programas de capacitação e alavanca o desempenho e principais objetivos propostos.

2.3 POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS (PNDP)

Montezano e Petry (2020) afirmam que aprimorar o serviço público é um objetivo na administração pública brasileira tendo em vista o princípio da eficiência que leva a modernização das práticas de gestão, e a gestão por competências é utilizada para atingir tal propósito. Tamada e Silva (2022) observam que a gestão por competências na administração pública está associada ao profissionalismo, que é uma das diretrizes da área de desenvolvimento de pessoas no setor público. Os mesmos autores destacam que os órgãos públicos precisam desenvolver a gestão de pessoas de forma mais moderna e que garanta a qualidade do desempenho profissional, a satisfação dos servidores, gestores e da sociedade que utiliza os serviços prestados.

Na administração pública federal, o marco legal para inclusão da temática foi a publicação do Decreto 5.707 de 23 de fevereiro de 2006 que trata da PNDP e define gestão por competência como capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores (BRASIL, 2006).

Cavalcante e Renault (2018) destacam que o governo criou a PNDP por meio do Decreto 5.707/2006 na área de gestão de pessoas da administração pública federal, com o objetivo de promover a eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos ofertados a sociedade, e assim, estabeleceu o sistema de gestão por competências com foco nas atividades de capacitação e desenvolvimento dos servidores públicos federais.

O Decreto 5.707 foi revogado pelo Decreto 9.991 de 28 de agosto de 2019 (Brasil, 2019), que também trata da PNDP da administração pública federal e promove o desenvolvimento dos servidores nas competências necessárias para melhor atuação no cargo e nas atividades que desenvolve, por meio de capacitações para maximizar resultados.

O Decreto 9.991 define que a elaboração do PDP, instrumento feito anualmente pelos órgãos da administração pública federal para desenvolver ações de capacitação, deve ser precedido do diagnóstico de competências, que é a identificação do conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessários ao exercício do cargo ou da função do servidor (BRASIL, 2019). Em sua redação o referido decreto traz o conceito de competências essenciais que precedem o desenvolvimento das ações de capacitação (BRASIL, 2019).

A partir do Decreto 9.991 é publicada a Portaria 3.642 em dezembro de 2019 que institui as diretrizes para implementação da PNDP no âmbito do MS, que define gestão por competências quando determina que: (i) ação de desenvolvimento é toda e qualquer ação voltada para o desenvolvimento de competências; (ii) o ponto focal, servidor que trabalha com a PNDP, da área de Gestão de Pessoas deve conhecer as atividades e competências de sua unidade; (iii) dentre os critérios para participação do servidor em ações de desenvolvimento está a relação da ação com as competências da área que o servidor atua; (iv) e um dos requisitos para o servidor participar de processo seletivo para usufruir de afastamento *stricto sensu*, é que o seu projeto de pesquisa esteja alinhado com as competências de sua unidade de exercício (BRASIL, 2019).

Em 02 de outubro de 2020, a publicação do Decreto 10.506 alterou o Decreto 9.991 e na área de gestão por competências traz a relação das ações de desenvolvimento com as competências individuais (BRASIL, 2020):

Art. 19, §2 As ações de desenvolvimento que não necessitem de afastamento e que ocorrerem durante o horário de jornada de trabalho do servidor também deverão ser registradas nos relatórios anuais de execução para fins de gestão das competências dos servidores em exercício nos órgãos e nas entidades (p. 7).

Brandão e Guimarães (2001) alertam que as competências essenciais geram vantagem competitiva e valor diferente percebido pelos usuários e são difíceis de serem imitadas por outras organizações.

Para auxiliar a implantação do Decreto 9.991 foi publicada a Instrução Normativa nº 21 de 21 de fevereiro de 2021 (BRASIL, 2021) que orienta quanto aos procedimentos para

implantação da PNDP e aborda a gestão por competências de maneira concreta para toda administração pública federal. Tal instrução relaciona e define as competências transversais de um setor público de alto desempenho com aquelas de liderança que serão utilizadas na construção do PDP anual, e as que auxiliam a gestão de pessoas no diagnóstico das competências existentes nos setores de determinado órgão.

O conceito definido pela PNDP para as competências transversais de um setor público de alto desempenho (Quadro 3).

Quadro 3 – Competências transversais de um setor público de alto desempenho

Competências	
Resolução de problemas com base em dados	Capacidade para idear soluções inovadoras e efetivas para problemas de baixa, média ou elevada complexidade mediante a utilização de dados numéricos e não numéricos, bem como de evidências que permitam a precisão e viabilidade das soluções.
Foco nos resultados para os cidadãos	Capacidade para superar o desempenho padrão e apresentar soluções alinhadas ao cumprimento de metas e ao alcance dos objetivos estratégicos das organizações públicas, garantindo atendimento das necessidades dos usuários e dos cidadãos.
Mentalidade digital	Capacidade de integrar as tecnologias digitais com os modelos de gestão, processos de tomada de decisão, com a geração de produtos e serviços, com os meios de comunicação interna, externa e de relacionamento com usuários.
Comunicação	Escutar, indagar e expressar conceitos e ideias nos momentos apropriados e de forma efetiva, garantindo-se a dinâmica produtiva das interações internas e externas.
Trabalho em equipe	Capacidade de colaborar e cooperar em atividades desenvolvidas coletivamente, em busca do alcance de metas compartilhadas e compreendendo a repercussão das próprias ações, para o êxito ou alcance dos objetivos estabelecidos pelo grupo.
Orientação por valores éticos	Capacidade para agir de acordo com princípios e valores morais que norteiam o exercício da função pública tais como responsabilidade, integridade, retidão, transparência e equidade na gestão pública.
Visão sistêmica	Capacidade para identificar os principais marcos institucionais e as tendências sociais, políticas e econômicas nos cenários local, regional, nacional e internacional, que podem impactar os processos decisórios e a gestão de programas e projetos no âmbito do setor público.

Fonte: Adaptado de BRASIL (2021).

As competências de liderança são um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos dos agentes públicos para o exercício de funções de liderança na administração pública, e estão relacionadas à necessidade em caso de desenvolvimento de capacidades de direção, chefia, coordenação e supervisão (BRASIL, 2021).

As competências necessárias de liderança conforme a PNDP estão apresentadas no Quadro 4.

Quadro 4 – Competências de liderança

Pessoas	
Autoconhecimento e desenvolvimento pessoal	<p>Capacidade de empregar o autoconhecimento e a inteligência emocional na construção da identidade de líder, de reconhecer suas forças e fraquezas de ordem comportamental, de administrar suas emoções para construir uma cultura organizacional fundada em valores humanos.</p> <p>Capacidade de identificar suas capacidades e limitações, e de assumir o compromisso pelo próprio desenvolvimento, mediante a adoção de uma postura de abertura à aprendizagem contínua.</p>
Engajamento de pessoas e equipes	<p>Capacidade de conduzir as pessoas ao encontro da visão, missão e objetivos organizacionais, de atuar como líder agregador, engajador, incentivador e empoderador, que construa um ambiente inclusivo, favorável à cooperação e ao trabalho em equipe.</p> <p>Capacidade de promover liderança que associe alto desempenho da equipe ao bem-estar dos indivíduos na rotina de trabalho.</p> <p>Capacidade de valorizar o capital humano da organização, propiciando à equipe oportunidades de formação e compartilhamento do conhecimento no espaço organizacional, e promovendo uma cultura institucional propícia à aprendizagem contínua e ao desenvolvimento de pessoas orientado para os resultados.</p>
Coordenação e colaboração em rede	<p>Capacidade de transitar com desenvoltura por uma linha de construção de entendimentos que vai desde a coordenação de interesses à gestão de conflitos, favorecendo a governabilidade por meio da construção de coalizões e consensos em torno de agendas de interesse comum. Capacidade de construir, mobilizar e manter redes confiáveis e abertas com stakeholders que são, ou podem vir a se tornar, atores importantes para o alcance dos objetivos estratégicos da organização.</p> <p>Capacidade de atuar em ambiente de governança em rede, construindo parcerias e fortalecendo as relações institucionais.</p>
Resultado	
Geração de valor para o usuário	Capacidade e sensibilidade para compreender as necessidades e expectativas dos usuários em relação aos serviços do Estado, de orientar a atividade da organização para o resultado, e de buscar o envolvimento da sociedade no processo de formulação e implementação da política e dos serviços públicos.
Gestão para resultados	<p>Domínio dos conhecimentos sobre gestão, inerentes à capacidade de tomar decisões e gerenciar de forma competente e estratégica os atos da organização.</p> <p>Capacidade de atuar com base em desempenho, metas, resultados e impactos, construídos de forma aderente ao contexto organizacional e social existente.</p>
Gestão de Crises	<p>Capacidade de antecipar, identificar e administrar a ocorrência de situações de risco, de construir soluções criativas, estratégicas e tempestivas adequadas ao contexto.</p> <p>Capacidade de ação em face de situações de imprevisibilidade e escassez, e de reação sob pressão.</p>
Estratégia	
Visão de futuro	Capacidade para imaginar e prospectar futuros, de traçar diretrizes estratégicas para a organização e para a sociedade, tendo por base as características históricas, o contexto e as tendências em âmbito local, regional, nacional e internacional, aliada à capacidade para imaginar e prospectar cenários para além do futuro imediato.
Inovação e mudança	Capacidade de questionar abordagens convencionais na solução de problemas, de adotar novos insights à sua ação, de criar um ambiente propício à experimentação e à melhoria contínua, de suscitar e encorajar ideias de vanguarda e novas formas de se trabalhar, adotando medidas incrementais ou disruptivas que conduzam a organização a responder de forma adequada ao contexto e se preparar face a cenários futuros.
Comunicação estratégica	Capacidade de desenvolver conceitos e ideias com clareza, de comunicar propósitos, planos e estratégias e inspirar confiança, de estabelecer uma comunicação empática, persuasiva e influente, de construir narrativas que representem e legitimem a atuação da organização.

Fonte: Adaptado de BRASIL (2021).

Guimarães (2000) destaca ainda que, a abordagem de competências nas organizações precisa atender a alguns condicionantes, dentre eles a coerência entre políticas e diretrizes de gestão e de recursos humanos, os mecanismos de gestão precisam estar alinhados entre a prática e intenção da organização na implantação da gestão por competências.

O Quadro 5 apresenta um resumo evolutivo da legislação que trata das políticas de implementação da gestão por competências no âmbito da administração pública federal por meio da PNDP.

Quadro 5 – Evolução da temática de gestão por competências na Política Nacional de desenvolvimento de Pessoas

Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas	
Decreto 5.707 de 23/02/2006	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.
Decreto 9.991 de 28/08/2019	Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento.
Portaria 3.642 de 23/12/2019	Institui as diretrizes para implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas no âmbito do Ministério da Saúde e dispõe sobre os critérios para concessão de afastamentos e licenças para ações de desenvolvimento.
Decreto 10.506 de 02/10/2020	Altera o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento.
Instrução Normativa 21 de 01/02/2021	Estabelece orientações aos órgãos do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto aos prazos, condições, critérios e procedimentos para a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP de que trata o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A evolução histórica e conceitual do conceito de gestão por competências no âmbito da administração pública federal, com destaque para o fato da legislação voltada para essa temática carecem de instrumentos e/ou normativos de como se implanta a gestão por competências nos órgãos públicos.

3 METODOLOGIA

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

O enquadramento metodológico apresenta as características, propriedades e limitações deste trabalho que será apresentado sob o enfoque de cinco dimensões: natureza, forma de abordagem, objetivos, procedimentos metodológicos e instrumento de coleta de dados. O Quadro 6 apresenta o enquadramento metodológico desta pesquisa (SILVA, 2005. PRODANOV; FREITAS, 2013).

Quadro 6 – Enquadramento metodológico da pesquisa

Categoria	Classificações
Natureza	Aplicada: gera conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais.
Forma de abordagem	Quali-quantitativa: descreve com complexidade determinados problemas, compreende e classifica processos vivenciados por grupos sociais, sendo utilizado para entender um fenômeno social, e considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las.
Objetivos	Descritiva: visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de levantamento.
Procedimentos técnicos	Documental: quando elaborada a partir de materiais que não receberam tratamento analítico. Levantamento (survey): envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento precisamos conhecer por meio de um questionário.
Instrumento de coleta de dados	Depende dos objetivos da pesquisa e da população escolhida: Observação: coleta de dados para conseguir informações sob determinados aspectos da realidade. Pesquisa documental: materiais que ainda não receberam tratamento analítico.

Fonte: Adaptado de SILVA (2005), PRODANOV; FREITAS (2013).

Para estruturar um processo de identificação da gestão por competências existente no MS e elaborar um documento que auxilie os gestores na implantação de gestão por competências nos setores formais da SEMS/RJ, foi realizada a pesquisa a partir dos seguintes procedimentos metodológicos:

(i) Do ponto de vista dos objetivos se tem uma pesquisa descritiva, onde os fatos são observados, analisados, classificados e interpretados, e o pesquisador não interfere sobre eles, assume a forma geral de um levantamento, é o tipo de pesquisa que frequentemente realizam os pesquisadores preocupados com a atuação prática (PRODANOV; FREITAS, 2013). Pretende-se realizar *benchmarking* do que existe na administração pública para a construção de um guia.

(ii) Quanto a forma de abordagem do problema a pesquisa é **quali-quantitativa**, os dados pesquisados são descritivos, retratam o maior número possível de elementos existentes na realidade estudada, preocupa-se muito mais com o processo e não com o produto (PRODANOV; FREITAS, 2013), e utiliza recursos e técnicas estatísticas como percentagem. Tal constatação, vai ao encontro do objetivo principal de criar um documento para implantação do processo de gestão por competências, instrumento que pode auxiliar os gestores da SEMS/RJ.

Segundo os autores, a pesquisa qualitativa tem foco na qualidade (natureza e essência); as fases são associadas a trabalho de campo, subjetivismo, etnografia e naturalismo; as metas de investigação são o entendimento, a descrição, descoberta, generalização e hipótese; o ambiente da pesquisa é natural e familiar; amostra pequena e não representativa; a coleta de dados tem o pesquisador como principal instrumento, ao realizar entrevistas, observação; e o modo de análise é indutivo, pelo pesquisador. A pesquisa quantitativa formula hipóteses e classifica a relação entre as variáveis para garantir a precisão dos resultados, evitando contradições no processo de análise e interpretação.

(iii) O procedimento técnico, que é a forma pela qual obteremos os dados necessários para elaborar esta pesquisa, é **documental**, baseado em materiais que ainda não receberam um tratamento analítico ou que podem ser reelaborados, esse tipo de pesquisa destaca-se quando se organizam informações dispersas, transmitindo-lhe importância como fonte de consulta (PRODANOV; FREITAS, 2013). Esta proposta busca identificar as ferramentas para mapeamento de competências utilizadas no MS para entender o estado em que ele se encontra e o que pode contribuir com o tema.

Para os autores, os documentos são registros usados como fonte de informação, por meio de investigação, que abrange **observação** (crítica dos dados da obra), leitura, reflexão e crítica, classificados em dois tipos: (a) fontes de primeira mão, que não tiveram tratamento analítico e (b) fontes de segunda mão que de alguma forma já foram analisados.

Quanto ao procedimento técnico de **levantamento** (*survey*) foi elaborado um questionário aplicado aos 19 (dezenove) gestores da SEMS/RJ com o objetivo de conhecer suas percepções quanto a temática de gestão por competências, para auxiliar na construção do documento proposto nesta pesquisa.

(iv) Os instrumentos de coleta de dados desta pesquisa são **observação** e **pesquisa documental**, pois a pesquisadora utilizará materiais sobre gestão por competências, como legislação, guias e manuais já existentes para elaborar o produto dessa pesquisa, além de

observar como todo esse conteúdo melhor se adequa a realidade dos gestores da SEMS/RJ na aplicação da gestão por competências, pois a SEMS/RJ é ambiente de trabalho da pesquisadora e a mesma participou como observadora no projeto piloto de implantação da ferramenta de mapeamento de competências na SEMS/RJ.

(v) Quanto a natureza como é uma pesquisa **aplicada**, que gera conhecimentos para aplicação prática da solução de um problema de interesse local (PRODANOV; FREITAS, 2013), por meio da qual será construído um documento com as métricas para auxiliar os gestores da SEMS/RJ no processo de implantação da gestão por competências. Intenciona-se com esta proposição para implantação da PNDP, pois uma de suas premissas é entender quais são as competências que alavancam as ações de capacitação.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A pesquisa é documental e por observação, o objeto de pesquisa deste estudo adota o procedimento técnico de levantamento (*survey*), em que foram selecionados os gestores da SEMS/RJ para responder o questionário. O levantamento foi aplicado aos 19 (dezenove) gestores da SEMS/RJ, 100% dos componentes da população da instituição, o qual se obteve 68% de respostas, 13 respondentes.

O público foi selecionado por atuarem como gestores onde existe o projeto de implantação da ferramenta de mapeamento por competências e por liderarem e responderem anualmente o PDP, documento norteador das necessidades de capacitação que precisam ser atendidas para maximizar as competências dos servidores.

A SEMS/RJ, conforme consta no Decreto nº 11.358 de 01 de janeiro de 2023, é composta pelos setores formais Divisão de Transferência de Recursos, Serviço de Logística Administrativa (SELOA), Serviço de Gestão de Pessoas (SEGEP), Seção de Ativos e Inativos e o Serviço de Articulação Inter federativa e Participativa. Além dos setores formais a SEMS/RJ conta com áreas por atividade dentro de cada setor:

- i. SEMS/RJ: Assessoria de Assuntos Processuais, Assessoria de Comunicação, Assessoria Orçamentária e Financeira;
- ii. SEGEP: Arquivo, Setor de Desenvolvimento de Pessoas, Central de Atendimento, Programa de Atenção a Saúde do Servidor, Perícia Médica, Movimentação de Pessoas.
- iii. SELOA: Almoxarifado, Creche, Biblioteca, Protocolo, Patrimônio.

3.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA E DIMENSÕES DO LEVANTAMENTO

O questionário (Apêndice A) é sustentado em um modelo teórico que abrange os seguintes temas: (i) gestão por competências (BRANDÃO; BAHRY, 2005), (ii) competências organizacionais (CAMOLESI; GRAZIANO, 2015) e (iii) Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) (BRASIL, 2019 (Quadro 7), esses temas foram desmembrados em 6 eixos temáticos (Quadro 7).

Quadro 7 – Eixos temáticos pesquisa percepção sobre gestão por competências

Eixo Temático	Competências agrupadas
Conceito	Gestão por competências, competências, PNDP
Definição da equipe	Equipe da área de apoio e equipe do setor
Institucionalização do processo	Institucionalização do processo de gestão por competências na SEMSRJ e nos setores
Mapeamento de competências	Conceito, ferramenta mapeamento de competências
Diagnóstico de competências e análise do GAP	Relatórios da ferramenta e mapeamento
Implementação	Implementação do programa de desenvolvimento de competências, implementação do processo, motivação

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Na elaboração do questionário as afirmativas se baseiam nos eixos temáticos (Quadro 7) e é aplicada a escala *Likert* de 1 a 5, em que: (1) discordo totalmente, (2) discordo, (3) indiferente, (4) concordo e (5) concordo totalmente (questões fechadas) e algumas questões foram abertas para entender a opinião do respondente. O questionário foi elaborado no *google forms* e enviado ao e-mail institucional dos gestores da SEMS/RJ.

3.4 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

3.4.1 LEVANTAMENTO: QUESTIONÁRIO DA PESQUISA APLICADA

No período de janeiro a fevereiro de 2023, o questionário (Apêndice A) foi revisado por professores da UFSC e por um gestor da SEMS/RJ (março de 2023,) e enviado aos e-mails institucionais em formato eletrônico (*Google Forms*) aos 19 (dezenove) gestores.

Em relação a análise de dados e resultados esperados da pesquisa, primeiro espera-se compreender a percepção dos gestores quanto ao tema de gestão por competências, competências, PNDP, definição da equipe, institucionalização do processo, mapeamento de competências, diagnóstico de competências e análise do *gap*, implantação e sensibilização do tema. Na sequência, pretende-se que a construção do material de apoio, na forma de guia atenda às necessidades dos gestores sobre a implementação da gestão por competências na SEMS/RJ.

4. RESULTADOS

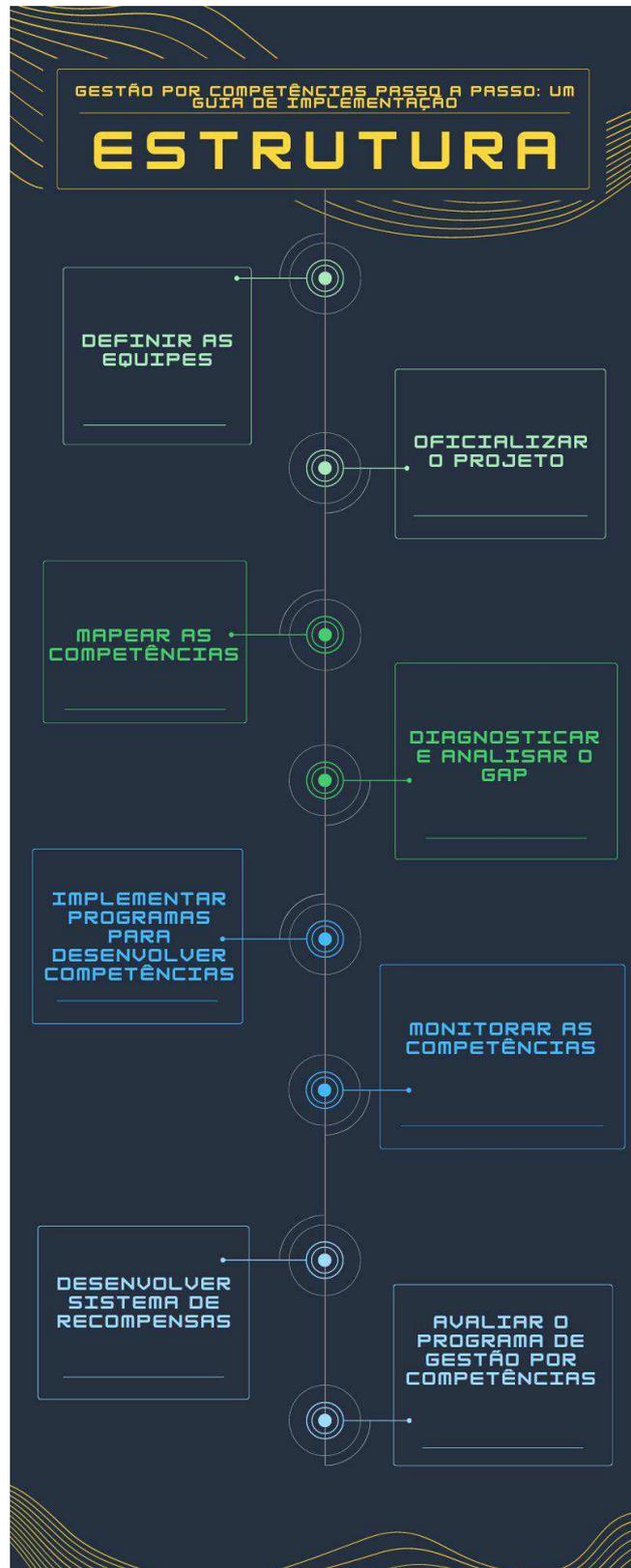
4.1 *BENCKMARKING* NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: DOCUMENTO GESTÃO POR COMPETÊNCIAS PASSO A PASSO (UM GUIA DE IMPLEMENTAÇÃO DO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA)

O documento “Gestão por Competências Passo a Passo: um Guia de Implementação” do Conselho Nacional de Justiça (2016) foi identificado como órgão da administração pública federal com experiência no processo de gestão por competências.

O guia será o documento norteador na construção do produto desta pesquisa e está estruturado com os tópicos (Figura 2):

- (i) definição da equipe;
- (ii) institucionalização do projeto de gestão por competências;
- (iii) mapeamento das competências necessárias;
- (iv) diagnóstico de competências e análise do *gap*;
- (v) implementação dos programas de desenvolvimento de competências;
- (vi) monitoramento das competências;
- (vii) desenvolvimento do sistema de recompensas; e
- (viii) avaliação do programa de gestão por competências.

Figura 2 – Estrutura: Gestão por Competências Passo a Passo: um Guia de Implementação.



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Conselho Nacional de Justiça (2016).

(a) A etapa “definir as equipes” estabelece os servidores responsáveis pelo gerenciamento do processo de gestão por competências, no qual serão definidas competências e responsabilidades de cada um e a equipe que deve ser capacitada (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2016).

(b) A etapa “oficializar o projeto” compreende: (i) etapas de elaboração do projeto; (ii) criação da identidade visual do projeto; (iii) aprovação do projeto pela autoridade máxima da unidade por meio de ato normativo para garantir a publicidade; (iv) sensibilização dos dirigentes, magistrados e servidores (um dos tópicos mais importantes para que o projeto atinja seus objetivos, pois todos os envolvidos precisam saber a importância dessa temática) e (v) capacitação dos gestores (peças-chaves no processo de implementação da gestão por competências com participação ativa em todo o processo) (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2016).

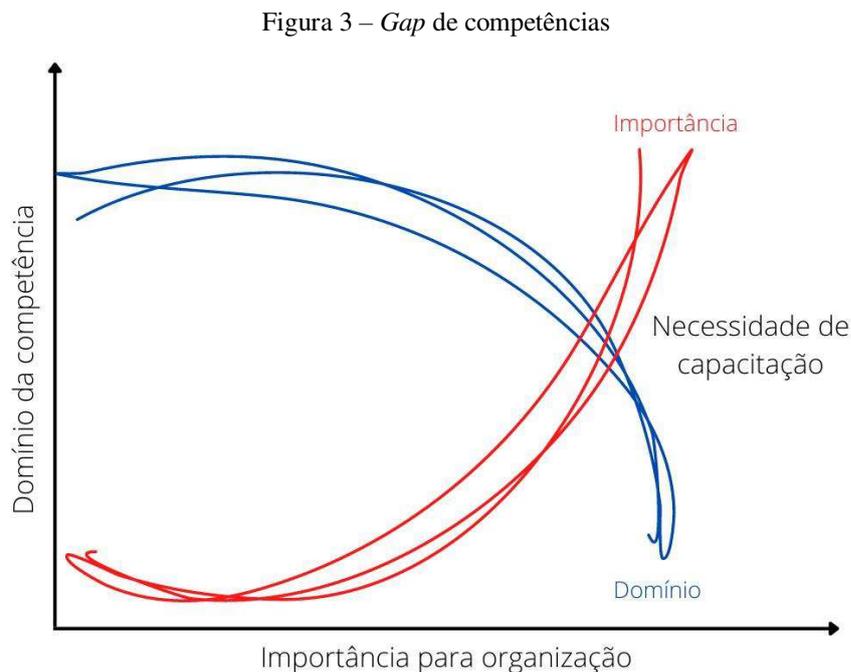
(c) A etapa “mapear as competências” consiste na análise documental do planejamento estratégico do órgão, regimentos internos, objetivos estratégicos, macroprocessos e o que for essencial à organização. Nesse tópico, a descrição das competências é segregada em organizacionais, setoriais e individuais; na validação das competências, que pode ser feita por meio de entrevistas e/ou questionários em grupos focais para validar as competências e na sequência aprovada pela alta administração; organização e divulgação daquelas necessárias.

Para o Conselho Nacional de Justiça (2016), o mapeamento de competências merece destaque porque é o pilar da gestão por competências, pois identifica a relação das competências que a organização possui e aquelas que são desejáveis ou que pretende alcançar. Quando é feito o cruzamento dessas competências encontram-se os *gaps* (lacunas existentes), e o grau do *gap* identificado será proporcional à necessidade de desenvolvimento da competência, ao encontrar o *gap* estratégico da empresa temos os subsídios para as ações e programas de treinamento e desenvolvimento profissional (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2016).

(d) A etapa “diagnosticar e analisar o *gap*” identifica as competências existentes e propõe-se a adoção de algum instrumento de pesquisa (questionários, entrevistas ou observações). A identificação das competências avalia o grau de domínio dos servidores em relação às necessárias (relacionadas no mapeamento) e a importância delas para a organização. A avaliação do domínio do servidor permite elaborar planos de capacitação, e a avaliação da importância das competências permite seleção prévia do que é mais importante para a organização, evitando os gastos de recursos, de tempo e energia na capacitação de competências obsoletas ou desnecessárias (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2016).

O *gap* (lacuna) das competências é encontrado por meio das avaliações de domínio que o servidor tem sobre determinada competência e a importância desta, a lacuna que aí existir é chamada de *gap* e nesse ponto o desenvolvimento da competência é necessário.

A Figura 3 representa o *gap* de competências.



Fonte: Adaptado de Conselho Nacional de Justiça (2016).

(e) A etapa “implementar programas para desenvolver competências” ocorre após a identificação das lacunas de competências (*gaps*) no órgão e é preciso elaborar o programa de capacitação que determine ações para o desenvolvimento das competências desejadas e para o aperfeiçoamento contínuo dos servidores.

O programa de capacitação deve conter: (i) identificação das competências prioritárias; (ii) estabelecimento de metas para minimizar o *gap*; (iii) elaboração de ações de capacitação, trilhas e trilhos de aprendizagem, (iv) desenvolvimento de instrutores internos e (v) avaliação das ações de capacitação (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2016).

(f) A etapa “monitorar as competências” avalia o desempenho por competências e promove consciência do servidor, acompanhamento contínuo da evolução do desempenho geral dos servidores, diagnóstico das necessidades de treinamento e desenvolvimento de competências, lotação mais adequada ao perfil do servidor e, fortalecimento do relacionamento entre líderes e equipe (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2016).

(g) A etapa “desenvolver sistema de recompensas” afeta diretamente a manutenção do programa de gestão por competências, por este motivo é interessante que o órgão adote essa etapa. As recompensas podem ser financeiras, priorização de pessoal nos processos de movimentação interna, utilização do resultado da avaliação de desempenho por competências como critério no processo seletivo de funções de confiança e cargos em comissão, utilização como critério para concessão de bolsas de estudo de pós-graduação e língua estrangeira, promoção da imagem social do servidor, ampliação gradativa das responsabilidades e das atividades, permitindo aumento da satisfação intrínseca, da autonomia e da adequação das tarefas realizadas ao perfil profissional do servidor. As recompensas devem reforçar as competências desejáveis e manter servidores motivados (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2016).

(h) A etapa “avaliar o programa de gestão por competências” é a última etapa, pois a gestão por competências precisa ser monitorada e revisada periodicamente por meio dos acompanhamentos: revalidação das competências necessárias, avaliação do clima organizacional e revisão de todo o processo/projeto.

A etapa “avaliar deve seguir as etapas de (i) planejamento que definir o tipo de avaliação que será utilizado (autoavaliação, avaliação do gestor, avaliação de pares), escalas de avaliação, pesos de cada avaliação, meios de aplicação da avaliação; (ii) divulgação e sensibilização; (iii) realização de treinamentos sobre o assunto; (iv) aplicação da avaliação, realização de *feedback* e planejamento de trilha de aprendizagem; (v) estabelecer novas metas e desafios para o desempenho e (vi) revisar o ciclo de avaliação de desempenho por competências (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2016).

4.2 QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES

As respostas foram enviadas por 13 gestores, representando 68% de retorno (19 gestores), os respondentes visualizaram o TCLE e concordaram em participar da pesquisa.

O conteúdo foi obtido a partir da análise das 13 respostas ao questionário que foi classificado em 6 blocos que representam os eixos temáticos: conceito, definição da equipe, institucionalização do processo, mapeamento de competências, diagnóstico de competências e análise do GAP (lacuna), e implementação, sensibilização e avaliação, além de mais 1 bloco com os dados demográficos. Serão apresentados os resultados da pesquisa a partir dos eixos temáticos com uma análise qualitativa do percentual das respostas fechadas e a partir das

opiniões dos gestores nas respostas abertas foi possível comprar com conceitos definidos por autores que estudam essa temática.

No último bloco do questionário se tem a caracterização dos 13 participantes da pesquisa, onde 69,2% são do gênero feminino; 53,8% possuem nível superior completo e 30,8% pós-graduação *latu sensu* completa; 46,2 % têm entre 41 a 50 anos e 46,2% entre 31 a 40 anos; 92,3% são servidores efetivos e 84,6% tem de 10 a 15 anos de trabalho no MS.

4.2.1 ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS GESTORES: CONCEITO

O bloco 1a trata da percepção dos gestores quanto ao conhecimento gestão por competências e o resultado mostra que 46% concordam e 23% concordam totalmente com o questionamento. Brandão e Bahry (2005) afirmam que a gestão por competências é um modelo gerencial alternativo aos instrumentos utilizados pelas organizações, propondo-se a conhecer o *gap* de competências se reduz a distância entre as competências existentes e as necessárias para atingir os objetivos organizacionais. Diante deste achado, detectou-se que 46,15% concordaram, 30,77% concordaram totalmente, 15, 38% foram indiferentes e 7,65% discordaram com o conceito exposto.

Quando apresentado o conceito de Camolesi e Graziano (2015) na terceira questão com a afirmativa de que “competências organizacionais que se relacionam ao desenvolvimento das competências individuais e ao contexto no qual a organização está inserida”: 77% dos gestores concordam e 23% concordam totalmente. Este achado aponta que 100% dos gestores têm entendimento do que são as competências organizacionais, e ao se comparar ao resultado da questão anterior (gestão por competências) se conclui que os gestores entendem o que são competências, porém precisam ampliar o conhecimento a respeito do processo de gestão de competências.

A questão sobre a PNDP criada pelo Decreto 5.707/2006 para promover a eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos ofertados a sociedade e ainda estabelece o sistema de gestão por competências com foco nas atividades de capacitação e desenvolvimento dos servidores públicos federais, apontou que 54% dos gestores concordam e 38% concordam totalmente. Neste caso, as respostas parecem revelar que eles têm conhecimento da política, o que indica um alinhamento a necessidade de combinar planejamento das ações de capacitação e gestão por competências.

Além das afirmativas, no bloco 1a foram propostas questões abertas e o retorno está listado no Quadro 8 que trata do entendimento da definição de competências para cada gestor e se eles apresentam experiência com o tema.

Quadro 8 – Questionário: respostas às questões abertas do bloco 1a.

Questões	Respostas
<p>Competências podem ser definidas como (escreva neste espaço o que você entende por competências)</p>	<i>Capacidade que um indivíduo possui de expressar um juízo de valor sobre algo.</i>
	<i>Entrega de resultados, alto desempenho e agir com estratégia.</i>
	<i>Conhecimento, habilidade. Algo nato.</i>
	<i>As habilidades necessárias para o colaborador desempenhar sua função.</i>
	<i>Ferramenta usada para gerenciar as habilidades dos servidores.</i>
	<i>Atribuições.</i>
	<i>Capacidade ou características necessárias para desenvolver determinada atividade.</i>
	<i>É uma metodologia que gerencia e é capaz de desenvolver as habilidades técnicas e comportamentais dos profissionais.</i>
	<i>Competências são habilidades e conhecimentos adquiridos por uma pessoa.</i>
	<i>Capacidades adquiridas por cada técnico para exercer satisfatoriamente as atribuições que lhe são demandadas em determinado cargo ou função.</i>
	<i>A adequação do emprego da mão-de-obra ao trabalho que será realizado, de acordo com a formação acadêmica e experiência profissional, de modo que o trabalho seja mais bem desenvolvido.</i>
<i>Eficiência, eficácia, entrega de resultados.</i>	
<p>Você tem algum relato ou experiência sobre a gestão por competências? Comente</p>	<i>Avaliação inicial de perfil para enquadramento em determinada atividade que tinha como competência semelhança mínima à análise do perfil.</i>
	<i>O fato de já ter recusado certo colaborador por não ter os requisitos para se adequar ao setor, sejam pessoais como também funcionais.</i>
	<i>Não possuo.</i>
	<i>Ainda é um assunto que apesar de ter sido apresentada algumas vezes, não compreendi por completo.</i>
	<i>Não. É relativamente aplicada nesta SEMS/RJ. Poderia ser mais bem divulgada e aplicada.</i>

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Na questão aberta para os gestores escreverem o que entendem por competências, 12 dos 13 respondentes escreverem algo, 50% não acertaram a definição quando afirmam que competências são "*capacidade que um indivíduo possui de expressar um juízo de valor sobre algo*", "*entrega de resultados*", "*alto desempenho e agir com estratégia*", "*atribuições*", "*eficiência, eficácia, entrega de resultados*". Tais trechos mostram conflito entre o entendimento do que são competências e gestão por competências, ou desconhecimento do tema. Um dos gestores afirma que competências podem ser definidas como "*ferramenta usada para gerenciar as habilidades dos servidores*" o que aponta equívoco na diferença entre o

conceito e a ferramenta de mapeamento de competências. Silva e Silva (2021) alertam que tão importante quanto colocar em ação as competências é a capacidade de compreender todo o processo de gestão por competências organizacionais na administração pública. Ainda, a importância de descobrir o que uma organização pública realmente entrega para a sociedade como a chave para o seu adequado desempenho, e para desenvolver as competências que irão efetivar essas entregas e por isso, a necessidade da construção de um guia prático para que os servidores possam entender as etapas desse processo.

Por outro lado, alguns gestores entendem que competências estão vinculadas a tríplice conhecimentos, habilidades e atitudes, como definido por Brandão e Guimarães (2001) quando destacam que competências são o conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes (CHA) necessárias para atingir um objetivo. As respostas *“Competências são habilidades e conhecimentos adquiridos por uma pessoa”*, *“Conhecimento, habilidade. Algo nato”*. *“Capacidade ou características necessárias para desenvolver determinada atividade”*, *“as habilidades necessárias para o colaborador desempenhar sua função”*, corroboram os dizeres dos autores.

Ao serem questionados se tinham relato ou experiência sobre gestão por competências, 6 dos 13 participantes responderam, e dentre eles 2 gestores apresentam alguma experiência profissional que envolveu a questão de competências e responderam: *“Avaliação inicial de perfil para enquadramento em determinada atividade que tinha como competência semelhança mínima à análise do perfil”*, *“O fato de já ter recusado certo colaborador por não ter os requisitos para se adequar ao setor, sejam pessoais como também funcionais”*, ou seja, 11 gestores, 85%, não tem experiência sobre o tema.

4.2.2 ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS GESTORES: DEFINIÇÃO DA EQUIPE

O bloco 1b trata de assuntos relacionados a definição da equipe com o intuito de abordar o tema de gestão por competências na SEMS/RJ, quando os gestores foram questionados se há equipe coordenando a implantação da gestão por competências na SEMS/RJ. Nessa questão, em torno de 46% concordaram, 23% concordaram totalmente e 23% discordam que há alguma equipe; 46% dos gestores concordaram e 23% dos gestores concordaram totalmente com a necessidade de disponibilizar servidores para implantar o processo de gestão por competências no setor em que atuam. Ao serem interrogados se é necessário fazer parte da equipe de implantação da gestão por competências para liderar um

setor, 38,5% são indiferentes e 23% discordam, 31% dos gestores concordaram com essa afirmativa.

Nardes, Taufer e Bittencourt (2021) destacam que para implantar um modelo de gestão de pessoas com base em competências deve envolver as lideranças em prol da sua implantação, e que a comunicação é outro fator relevante para o sucesso da implantação da gestão por competências, pois o impacto dessa mudança nas equipes e organização é um fator importante a ser conhecido por todos os envolvidos neste processo. Com isso, ao analisar que 23% dos gestores discordam que há coordenação da implantação da gestão por competências observa-se a necessidade de maior comunicação e divulgação do processo entre os servidores. Destaca-se ainda que se 23 % discordam e 38,5% são indiferentes a necessidade de fazer parte da equipe de implantação da gestão por competências para liderar um setor, depreende-se desse resultado que é necessário sensibilizar as lideranças o quão importante é se envolverem neste processo.

4.2.3 ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS GESTORES: INSTITUCIONALIZAÇÃO DO PROCESSO

Albuquerque, Masaro e Almeida (2022) afirmam que um ponto de destaque é o fato de que os gestores precisam conhecer os objetivos que pretendem atingir a respeito da implantação do processo de gestão por competências em suas organizações. A partir desses objetivos, a gestão por competências permite que a empresa tenha sucesso, vantagem competitiva e estejam preparadas para as mudanças em seu ambiente interno. Neste contexto, quando os gestores foram questionados se existe processo de implantação da gestão por competências, 23% discordaram e 38,5% foram indiferentes, 16% concordaram e 23% concordaram totalmente; aproximadamente 54% concordam que o processo pode ser feito por meio de uma ferramenta desenvolvida para tal finalidade. Ainda em relação ao tema, quando aberto para opinarem como o processo de sensibilização e institucionalização da gestão por competências pode ser realizado, 77% acreditam em capacitação, 69% em seminários de sensibilização, 54% no desenvolvimento de instrutores internos e 15%, em vídeos explicativos.

As respostas dos gestores ao bloco c do questionário corroboram Nardes, Taufer e Bittencourt (2021) que destacam que para implantar um modelo de gestão de pessoas com base em competências deve haver o envolvimento das lideranças em prol da sua implantação, e que a comunicação é outro fator relevante para o sucesso da implantação da gestão por competências, pois o impacto dessa mudança nas equipes e organização é um fator importante a ser conhecido por todos os envolvidos neste processo.

De acordo com Albuquerque, Masaro e Almeida (2022) e as respostas obtidas, entende-se que os gestores da SEMS/RJ precisam se inserir no processo de gestão por competências, conhecer os objetivos propostos para que o processo gere as mudanças propostas, suscitando vantagem competitiva para a organização.

4.2.4 ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS GESTORES: MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS

O bloco 1d que trata de tópicos a respeito do mapeamento de competências, os gestores foram questionados se é necessária a utilização de uma ferramenta de mapeamento de gestão por competências no setor em que trabalham. As respostas apontam que aproximadamente 61,5% concordaram e 31% concordaram totalmente; e quanto ao conhecimento da ferramenta Excel ao menos em nível básico, 54% concordaram e 46% concordaram totalmente.

Montezano e Petry (2020) afirmam que o mapeamento de competências visa diagnosticar a lacuna entre as competências identificadas como essenciais e as existentes na organização, é a ferramenta essencial para o processo de gestão por competências. Os resultados da pesquisa mostram que os gestores estão aptos e abertos ao uso da ferramenta, o que contribui para o processo de implantação da gestão por competências na SEMS/RJ. Além disso as respostas vão ao encontro do que Bastos *et al.* (2019) relatam no sentido de que há uma necessidade de realizar o mapeamento de competências dos servidores.

4.2.5 ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS GESTORES: DIAGNÓSTICO DE COMPETÊNCIAS E ANÁLISE DO GAP

No bloco 1e os gestores foram questionados se o mapeamento de competências organizacionais, departamentais e humanas diagnostica o *gap* entre as competências essenciais e as existentes, 54% concordam e 23% concordam totalmente enquanto 23% foram indiferentes a essa afirmativa; quando questionados se o diagnóstico do *gap* de competências é necessário, bem como medidas e/ou ações para reduzi-los, 54% concordam totalmente, 39% concordam e 8% são indiferentes.

Para Brandão e Bahry (2005), o diagnóstico de competências identifica aquelas necessárias para os objetivos da organização e as já existentes e se estabelece a lacuna de competência a partir da diferença entre as necessárias e as existentes. As respostas dos gestores

apontam que eles entendem a importância de conhecer as competências existentes e utilizar essas informações para adotar medidas que minimizem o *gap*.

Além disso, Maia, Moraes e Freitas (2011) afirmam que o levantamento de necessidades de capacitação parte de um diagnóstico que compara a entrega de competências com a necessidade daquela identificada pelo setor, o que confirma a PNDP com a elaboração do PDP, e as respostas dos gestores nos blocos 1a e 1e quando dizem que entendem o que é a PNDP e deste modo nos mostram que tem percepção sobre a combinação de competências e ações de capacitação, um dos pontos de destaque nesta pesquisa.

4.2.6 ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS GESTORES: IMPLEMENTAÇÃO, SENSIBILIZAÇÃO E AVALIAÇÃO

O bloco 1f tratou da percepção dos gestores sobre implementação, sensibilização e avaliação do processo de gestão por competências na SEMS/RJ e dentre as respostas fechadas, observa-se: 61 % dos gestores concordam totalmente e 38 % dos gestores concordam que é importante implantar a gestão de competências nos diferentes setores; 61 % dos gestores concordam totalmente e 38 % dos gestores concordam que é necessário um programa de capacitação para os gestores e servidores entenderem o processo de gestão por competências; 77% dos gestores concordam totalmente, 15% dos gestores concordam e 8% foi indiferente sobre a afirmativa de que um guia de implementação de gestão por competências para que seja útil precisa ser elaborado em linguagem simples e de forma objetiva.

Ainda em relação ao questionamento, 54% dos gestores concordam, 38% concordaram totalmente e 8% foram indiferente a respeito da necessidade de um manual orientativo de implantação da gestão por competências, 46% dos gestores concordam totalmente, 46% dos gestores concordam e 8% foram indiferentes sobre a necessidade de motivar a(s) equipe(s) para a implantação da gestão por competências; e, 38% dos gestores concordaram totalmente, 38% concordaram e 23% foram indiferentes sobre a necessidade de avaliar o processo de gestão por competências para conhecer e/ou entender as competências que existem.

Diante das respostas, entende-se que os gestores estão disponíveis para realizar o processo de implantação da gestão por competências na SEMS/RJ quando 61,5 % dos gestores concordam totalmente e 38,5% dos gestores concordam sobre a importância desse processo, porém, necessitam de instrumentos que viabilizem o desenvolvimento do processo, como capacitações e elaboração de material para auxílio aos gestores, sendo um documento em formato de guia o que obteve acordo de 77% dos gestores.

Neste bloco foram três questões com respostas abertas, a primeira pergunta sobre qual melhor forma para avaliar competências (apenas avaliação do gestor; autoavaliação e avaliação do gestor; ou autoavaliação, avaliação do gestor e avaliação de pares). No item, dos 13 gestores, 10 responderam, 7 pessoas disseram autoavaliação, avaliação do gestor e avaliação de pares, 2 pessoas responderam apenas avaliação do gestor e avaliação de pares, e 1 pessoa respondeu avaliação do gestor e avaliação de pares, que foi desconsiderada.

As demais respostas das questões abertas estão relacionadas no Quadro 9 que trata de qual maneira é mais eficiente para auxiliar os gestores na implantação do processo de gestão por competências, e sobre o impacto da gestão por competências na administração pública.

Quadro 9 – Questionário: respostas às questões abertas do bloco 1f

Questões	Respostas
Qual seria a maneira mais eficiente de auxílio aos gestores na implantação do processo de gestão por competências?	<i>Maior entendimento e decisões pela direção-chefia em relação aos problemas do setor.</i>
	<i>Acredito que com capacitação e auxílio no momento da escolha dos profissionais competentes.</i>
	<i>Pontos focais nas equipes e subgrupos.</i>
	<i>Fornecendo orientação e materiais de instrução sobre o assunto para repassar aos subordinados de modo a facilitar o entendimento da avaliação.</i>
	<i>Cursos.</i>
	<i>Uma equipe que pudesse atuar focalmente junto ao gestor na implantação e estudo das competências.</i>
	<i>Instrutor.</i>
	<i>Ter pessoas inseridas nos setores conheçam como aplicar a gestão por competências.</i>
	<i>Orientar sobre o que significa e as vantagens</i>
	<i>Capacitação dos próprios gestores</i>
<i>Ação mais eficaz e eficiente da chefia-direção.</i>	
Qual o impacto da gestão por competências na administração pública?	<i>Plena eficiência e eficácia.</i>
	<i>Acredito que não teríamos tantas lacunas que dificultam o andamento dos processos de trabalho na administração pública.</i>
	<i>A satisfação de determinado servidor poder trabalhar atuando com o que gosta, com o que faz sentido e o motiva.</i>
	<i>Impactar de modo a profissionalizar e melhorar o serviço prestado.</i>
	<i>O servidor de sentirá mais motivado.</i>
	<i>Uma melhoria na atuação dos servidores, que trabalhariam mais satisfeitos e logo uma melhoria na entrega das tarefas do setor.</i>
	<i>A instituição se torna mais efetiva, além de possibilitar a condução dos servidores, por meio de suas competências otimizando pontos fortes e desenvolvendo os pontos de melhoria de cada um, de forma precisa e sem custos desnecessários.</i>
	<i>Acredito que agregaria, pois traria um ganho nas execuções das atividades.</i>
	<i>Otimização de recursos.</i>
	<i>Aumento da produtividade, eficiência e qualidade.</i>
<i>Eficiência, eficácia, agilidade.</i>	

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

As respostas a questão “Qual seria a maneira mais eficiente de auxílio aos gestores na implantação do processo de gestão por competências?” apontam que os gestores precisam auxílio no processo de implantação dessa temática, merecendo destaque as falas: “*Fornecendo orientação e materiais de instrução sobre o assunto para repassar aos subordinados de modo a facilitar o entendimento da avaliação*”, “*Cursos*”, “*Orientar sobre o que significa e as vantagens*”, “*Capacitação dos próprios gestores*”.

Além disso, as respostas a questão “Qual o impacto da gestão por competências na administração pública?”: “*Aumento da produtividade, eficiência e qualidade*”, “*Otimização de recursos*” e “*Impactar de modo a profissionalizar e melhorar o serviço prestado*”, corroboram Bergue (2019) que aponta que a gestão por competências na administração pública tem maior impacto nos temas de desempenho, capacitação e lotação de pessoas na área de gestão de pessoas, e que o fundamento para a adoção da gestão por competência é promover impactos substantivos sobre a gestão de desempenho e esta, por sua vez, informar as necessidades de capacitação e as sinalizações e potencialidades de lotação de pessoas.

4.3 PROPOSTA DE GUIA (PRODUTO TÉCNICO)

Os dados da percepção dos gestores sobre gestão por competências após aplicação do questionário e análise do documento “Gestão por Competências Passo a Passo: um Guia de Implementação” do Conselho Nacional de Justiça (2016) formou a base para o Guia para implantação da gestão por competências na SEMS/RJ.

No resultado da pesquisa destacam-se as respostas que contribuíram para construção do produto técnico; 77% dos gestores concordam totalmente que um guia de implementação de gestão por competências e para que seja útil precisa ser elaborado em linguagem simples e de forma objetiva.

As questões abertas sobre o processo de sensibilização e institucionalização da gestão por competências também serviu como base e nesse item 77% acreditam em capacitação para gestores, 70% em seminários de sensibilização para os gestores, 54% no desenvolvimento de instrutores internos e 15% em vídeos explicativos. Tais pontos ganham destaque na elaboração do Guia, pois o próprio material é uma forma de capacitar as pessoas envolvidas no processo além da indicação de curso a distância, filme e artigos para leitura sobre o tema.

Os gestores também responderam à questão “Qual seria a maneira mais eficiente de auxílio aos gestores na implantação do processo de gestão por competências?” apresentado as seguintes ideias de base: fornecer orientação e materiais de instrução sobre o assunto para

repassar aos subordinados de modo a facilitar o entendimento da avaliação; orientar sobre o que significa e as vantagens e capacitar os próprios gestores.

O material é uma proposta de Guia elaborado como produto técnico para auxiliar os gestores e servidores da SEMS/RJ no processo de implantação da gestão por competências nos setores que tem por objetivo fornecer informações e materiais que auxiliem no entendimento do tema e potencialize o uso dessa ferramenta no controle de gestão (Anexo B).

5 CONCLUSÃO

O objetivo desta pesquisa foi apresentar um documento orientador que auxilie os gestores da SEMS/RJ na implantação da gestão por competências e na execução da PNPd. Os principais resultados apontam a existência de materiais na administração pública que tratam dessa temática e a importância de entender a percepção dos gestores quanto ao tema para que esse documento fosse construído conforme as necessidades dos gestores.

Para alcançar este objetivo foram definidos três objetivos específicos. O primeiro foi a aplicação de um instrumento de pesquisa aos gestores para diagnosticar a percepção quanto ao tema gestão por competências e o processo de implantação. Destaca-se que foi alcançado a partir da aplicação do questionário e obtenção das respostas dos gestores.

O segundo objetivo foi estabelecer o modelo de gestão por competências que se adequasse a realidade dos setores da SEMS/RJ, o que foi encontrado ao realizar *benchmarking* do documento “Gestão por Competências Passo a Passo: um Guia de Implementação” do Conselho Nacional de Justiça (2016), adaptado a realidade da SEMS/RJ, por ser um guia extenso.

Por fim, o terceiro objetivo específico de indicar um Guia de implantação de gestão por competências foi alcançado com a construção do produto técnico elaborado com base no documento do Conselho Nacional de Justiça que é um documento que orienta e explica cada passo das etapas deste processo.

Além disso, necessidades identificadas pelos gestores da SEMS/RJ a partir das respostas do questionário, como por exemplo quando responderam à questão “Qual seria a maneira mais eficiente de auxílio aos gestores na implantação do processo de gestão por competências?” com as propostas: fornecendo orientação e materiais de instrução sobre o assunto para repassar aos subordinados de modo a facilitar o entendimento da avaliação; orientar sobre o que significa e as vantagens; capacitação dos próprios gestores, além de 77% dos respondentes concordarem totalmente que um guia de implementação de gestão por competências é útil e precisa ser elaborado em linguagem simples e de forma objetiva.

No que se refere as contribuições sociais, esta pesquisa colabora com a implantação da PNPd na administração pública federal por meio da instrumentalização da gestão por competências, o que corrobora Siqueira e Mendes (2009) que afirmam que a gestão de pessoas tem papel singular na modernização do Estado, garantindo a implementação de diferentes políticas públicas. Ainda na área pública, por meio da gestão de pessoas se revisam estruturas,

tornando-as mais leves, flexíveis e horizontalizadas, ações fundamentais para estabelecer uma máquina pública que cumpra as suas funções.

Esta pesquisa apresenta limitações, destaca-se a não participação de todos os gestores da SEMS/RJ que foram convidados a responder o questionário, dos 19 profissionais que participariam da pesquisa, 13 pessoas responderam. Sobre as limitações metodológicas, apesar de que este não seja o objetivo deste trabalho e da abordagem empregada, é válido considerar a perspectiva dos gestores de outras unidades do MS, como as demais Superintendências, Hospitais Federais e Institutos servindo também de inspiração para pesquisas futuras e aplicação deste instrumento aqui proposto.

Estudos futuros podem considerar: pesquisa com os gestores de todas as unidades do MS no Brasil, abrangendo também os servidores e a partir desse passo, construir um Guia para implantação da gestão por competências que se adeque a todas as unidades do MS.

A elaboração da proposta de Guia para orientar os gestores e servidores da SEMS/RJ na implementação do processo de gestão por competências contribui entregando um conjunto de conhecimentos e necessidades para auxiliar os gestores na execução deste processo, visando implementar a PNDP de forma a utilizar as ações de capacitação para minimizar o *gap* de competências e com isso maximizar as competências existentes, aprimorando cada vez mais o serviço público prestado a sociedade.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, R., A., F.; MASARO, R., E.; ALMEIDA, A., M., T. Em busca de um modelo de gestão por competências: o *status* nas universidades federais brasileiras. **Open Science Research IV**: v. 4, p. 1482-1497, 2022. Disponível em: <https://downloads.editoracientifica.com.br/articles/220509016.pdf>. Acesso em: 06 nov. 2022.

ANDRADE, J. E. B.; BRANDÃO, H. P. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. **Revista de Administração Mackenzie**: v. 8, n. 3, p. 32-49, 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/KCphKPr9T8LMb4pJDFSsgLS/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 19 ago. 2021.

BASTOS, F. C. C.; BORGES, F.; DE MELO NETO, A. W.; SAINZ, A. B.; & DE MELLO, L. H. W. Gestão por competência: uma análise das competências sob a perspectiva dos servidores do IBAMA de Santa Catarina. **NAVUS-Revista de Gestão e Tecnologia**: 9(1), 74-86, 2019. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6815303>. Acesso em: 13 mai. 2023.

BERGUE, S. T. **Gestão de Pessoas: liderança e competências para o setor público**. Brasília: Enap, 2019.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**: v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/C3ZbzVBfq8LLhpSppQ4BYbH/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 17 set. 2021.

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

BRANDÃO, H., P.; BAHRY, C. P. Gestão por Competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**: v. 56, n. 2, p. 179-194, abri./jun., 2005. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/224>. Acesso em: 16 mar. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006**. Revogado pelo Decreto 9.991 de 2019. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm. Acesso em: 01 ago. 2021.

BRASIL. **Decreto nº 9.991 de 28 de agosto de 2019**. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm. Acesso em: 01 ago. 2021.

BRASIL. **Portaria nº 3.642 de 23 de dezembro de 2019.** Institui as diretrizes para implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas no âmbito do Ministério da Saúde e dispõe sobre os critérios para concessão de afastamentos e licenças para ações de desenvolvimento. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-3.642-de-23-de-dezembro-de-2019-235215821>. Acesso em: 09 set. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 10.506 de 02 de outubro de 2020.** Altera o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/decreto/d10506.htm. Acesso em: 09 set. 2022.

BRASIL. **Instrução Normativa nº 21 de 01 de fevereiro de 2021.** Estabelece orientações aos órgãos do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto aos prazos, condições, critérios e procedimentos para a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP de que trata o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-sgp-enap/sedgg/me-n-21-de-1-de-fevereiro-de-2021-302021570>. Acesso em: 04 ago. 2021.

CAMOLESI, D., GRAZIANO, G., O. Avaliação dos programas de treinamento e mapeamento de competências em uma serventia prestadora de serviços públicos com administração privada. **Revista Administração em Diálogo:** São Paulo, v. 17, n. 2, p. 185-210, mai./ago., 2015. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/5346/534654461009.pdf>. Acesso em: 27 set. 2021.

CAVALCANTE, F., V.; RENAULT, T., B. Gestão por Competências: uma avaliação das práticas de gestão de pessoas em uma instituição pública de ciência e tecnologia em saúde. **Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde:** Belo Horizonte, v. 15, n. 2, p. 89 – 107, abr./jun., 2018.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DIAS, C. A.; DEMO, G.; PAULA, P. P.; COSTA, A. C. R. Gestão por competências em estudos organizacionais: uma análise bibliométrica. **Revista Pretexto:** v. 21, n. 4, p. 61-78, out./dez., 2020. Disponível em: <https://web.p.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=0&sid=b395481d-d067-4941-ba4a-01cefdf66be8%40redis&bdata=JkF1dGhUeXBIPWlwLHNoaWImbGFuZz1wdC1iciZzaXRIPWVob3N0LWxpdmU%3d#AN=148643090&db=foh>. Acesso em: 21 ago. 2021.

DURAND, T. Forms of incompetence. **Proceedings Fourth International Conference on Competence-Based Management.** Oslo: Norwegian School of Management. 1998. Disponível em: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/34347349/Forms_of_Incompetence-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1661539968&Signature=MOZqvCPIVAHcusp3JCBnUNI0HS4mvGadtsnkfQjQN~kmL2UE8rFuWDr1O35acE2QwvhvTLCQOn9pte~Qslyv4YUZSaV6MSVaOSMH8IYsHdiI7EgIor9RmHd-jaaxrH3wdRaszvT9dQG9mqHV84o65waburj8Ht7Z~tgFpJ1i0OK~vFXIHJazcCu7xIIf92IEp8

1ViFGWP-iRPxbKzPNjZaJeO-ofglTAk4~~ErruGuewROBU~camWZuutZb-IKLqcR3qR63tw3gD7834onyAEHcFiOgjxwN5IW4DIEQopfykRW8IIGFv0ZJ8J32tqRMIJYdgk-yENSMJhx6KGqhjVg_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA. Acesso em: 26 ago. 2022.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de Competência. **Revista de Administração Contemporânea**: v. 5, n. n.spe, p. 183-196, 2001. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/17230/construindo-o-conceito-de-competencia>. Acesso em: 08 set. 2021.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas**: v. 44, n. 1, p. 44-57, 2004. Disponível em: <https://rae.fgv.br/rae/vol44-num1-2004-0/alinhando-estrategia-competencias>. Acesso em: 06 set. 2021.

Gestão por competências passo a passo: um guia de implementação. Coordenação: Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário (CEAJUD) - Brasília: CNJ, 2016.

Guia da Gestão da Capacitação por Competências. Brasil, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP), Secretaria de Gestão Pública (Segep), 2012. Disponível em: https://bibliotecadigital.economia.gov.br/bitstream/777/594/1/guia-gestao-da-capacitacao-por-competencias_2.pdf. Acesso em 24 abr. 2022.

GUIMARÃES, T. A. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**: v. 34, n. 3, p. 125-140, mai./jun., 2000. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6284>. Acesso em: 18 set. 2021.

KAHLMeyer-MERTENS, R. S., FUMANGA, M., TOFFANO, C. B. SIQUEIRA, F. **Como elaborar projetos de pesquisa: linguagem e método**. Rio de Janeiro: Coleção FGV prática, 2007.

MAIA, L. G.; MORAES, M. M.; FREITAS, L. C. O. Elaboração e avaliação de modelo de gestão de pessoas orientado por competências. **Perspectivas em Gestão & Conhecimentos**: v. 1, n. 1, p. 180-193, 2011. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3746053>. Acesso em: 01 out. 2021.

MONTEZANO, L.; PETRY, I. S. Multicasos da implantação da gestão por competências na administração pública federal. **Revista de Administração Faces Journal**: v. 19, n. 3, p. 47-66, jul./set., 2020. Disponível em: <http://revista.fumec.br/index.php/facesp/article/view/7569>. Acesso em: 27 set. 2021.

MONTEZANO, L.; SILVA, N. B.; MARQUES, F. B.; FILHO, A. I. Aspectos determinantes da implantação da Gestão por Competências em Institutos Federais. **Revista GUAL**: v. 12, n. 3, p. 21-44, set./dez., 2019. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/3193/319360153002/319360153002.pdf>. Acesso em: 14 mar. 2022.

NARDES, L.; GALLON, S.; TAUFER, E.; BITTENCOURT, B. M. A implantação de um modelo de gestão de pessoas com base na gestão por competências em uma instituição de ensino superior privada. **Revista Gestão Organizacional**: Chapecó, v. 14, n. 2, p. 69-94, maio/ago., 2021. Disponível em: <https://pegasus.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/5644>. Acesso em: 27 set. 2021.

PICCHIAI, D. Competências organizacionais, gerenciais e individuais: Conceitos e discussões no setor público. **Revista da Micro e Pequena Empresa**: Campo Limpo Paulista, v. 4, n. 3, p. 73-89, set./dez., 2010. Disponível em: <http://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RMPE/article/view/180>. Acesso em: 02 maio 2022.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SANTOS, H., B.; COSTA, L., V.; HIPÓLITO, J., A., M.; GUEDES, S. Gestão de Pessoas por competências: avaliação de um modelo implementado numa organização do setor petroquímico. **Revista de Carreiras e Pessoas**: v. 2, n. 1, jan./fev./mar./abr., 2012. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/ReCaPe/article/view/9345>. Acesso em: 27 abr. 2022.

SILVA, M., R. SILVA, M., A., M. Competências organizacionais desenvolvidas pela Escola Nacional de Administração Pública como Escola de Governo (1986-2016). **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**: São Paulo, v. 26, n.83, p. 1-19, dez./abr., 2021. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cgpc/article/view/80861>. Acesso em: 27 de set. 2021.

SILVA, E. L. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. rev. atual. Florianópolis: UFSC, 2005.

SIQUEIRA, M. V. S.; MENDES, A. M. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. **Revista do Serviço Público**: Brasília, v. 60, n. 3, p. 241-250, jul./ago., 2009. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/25/22>. Acesso em: 18 ago. 2021.

TAMADA, R., C., P.; CUNHA, I., C., K., O. Gestão por competências na administração pública brasileira: uma revisão interativa da literatura. **Revista do Serviço Público**: Brasília, v. 73, n. 3, p. 426-450, jul./set., 2022. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/5055>. Acesso em: 07 nov. 2022.

APÊNDICE A – Autorização do órgão para a pesquisa

Processo nº 25001.015725/2022-37

Interessado: Dayana Figueiredo Rabelo, Denize Demarche Minatti Ferreira

Declaro para os devidos fins e efeitos legais que tomei conhecimento da pesquisa “Manual de Gestão por Competências: uma proposta para a Superintendência Estadual do Ministério da Saúde no Rio de Janeiro”, sob responsabilidade da Professora Dra Denize Demarche Minatti Ferreira, e como responsável legal pela Superintendência Estadual do Ministério da Saúde no Rio de Janeiro, área onde os participantes estão vinculados, autorizo sua execução dentro do que preconiza a Resolução CNS 466/12 ou 510/16 e complementares.

Lucilena Rodrigues Giesteira

Superintendente Estadual do Ministério da Saúde no Rio de Janeiro substituto(a), em 24/10/2022

APÊNDICE B – Questionário da pesquisa aplicada

Percepção dos gestores da SEMS/RJ sobre o processo de Gestão por Competências:

Prezado(a) gestor(a) da SEMS/RJ,

Solicitamos sua colaboração para responder o questionário a seguir, que tem o objetivo de analisar a vossa percepção em relação a gestão por competências.

Esta pesquisa está vinculada ao Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Controle de Gestão (PPGCG) – Mestrado Profissional – da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

Você foi selecionado(a) para colaborar com o estudo por ser profissional/gestor(a) das áreas de Gestão de Pessoas, Administrativa, Gestão de Convênios ou de Articulação Federativa, atuante na SEMS/RJ e, por deter conhecimento e influência necessárias para participar do estudo.

Ressaltamos que a pesquisa será conduzida de acordo com os procedimentos éticos, visando assegurar a total confidencialidade dos participantes da pesquisa. Será mantido sigilo absoluto sobre suas respostas, portanto, você NÃO será identificado e nem exposto. Não existe resposta certa ou errada. Sua resposta deve exprimir a sua percepção frente a gestão por competências no ambiente de sua organização.

Contamos com a sua colaboração!

Desde já, o nosso muito obrigada!

Atenciosamente,

Dayana Figueiredo Rabelo

E-mail: dayanafrabelo@gmail.com

Denize Demarche Minatti Ferreira

E-mail: denize.minatti@ufsc.br

Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Controle de Gestão (PPGCG) – Mestrado Profissional – da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

Solicitamos que o participante acesse o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) disponível em: *Link do documento salvo no *drive*.*

Declaro que li este documento e obtive do pesquisador todas as informações que julguei necessárias para me sentir esclarecido e optar por livre e espontânea vontade participar da pesquisa.

Concordo em participar da pesquisa

Não concordo em participar da pesquisa

INSTRUÇÕES INICIAIS

As questões a seguir foram elaboradas com o objetivo de conhecer a sua percepção quanto a temática de gestão por competências.

A investigação segue os eixos temáticos relacionados com as competências agrupadas e estão apresentadas a seguir.

Tais percepções estão sustentadas em Brandão e Bahry (2005), Camolesi e Graziano (2015), Brasil (2019) e ainda extraídas do documento que rege a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), assim como a partir da estrutura das fases de implantação do processo de gestão por competências do Conselho Nacional de Justiça (2016).

Eixos Temáticos	Competências Agrupadas
Conceito	Gestão por competências, competências, PNDP
Definição da equipe	Equipe da área de apoio e equipe do setor

Institucionalização do processo	Institucionalização do processo de Gestão por Competências na SEMS/RJ e nos setores
Mapeamento de competências	Conceito, ferramenta mapeamento de competências
Diagnóstico de competências e análise GAP	Relatórios da ferramenta e mapeamento
Implementação, Sensibilização e Avaliação	Implementação do programa de desenvolvimento de competências, implementação do processo, motivação, avaliação do processo e sensibilização dos envolvidos no processo
<p>Você utilizará a Escala <i>Likert</i> que varia de 1 a 5 em que:</p> <p>(1) Discordo totalmente (2) Discordo (3) Indiferente (4) Concordo (5) Concordo totalmente</p> <p>Tal escala se aplica a questões fechadas e em alguns momentos você será convidado a expor suas opiniões em questões abertas.</p>	
Instrumento de pesquisa	
Bloco 1 a (Percepção dos gestores quanto a temática gestão por competências): Conceito (Camolesi e Graziano, 2015; Brandão e Bahry, 2005; Brasil, 2019)	
<p>Tenho conhecimento do que é gestão por competências.</p> <p>(1) Discordo totalmente (2) Discordo (3) Indiferente (4) Concordo (5) Concordo totalmente</p>	
<p>Gestão por competências é um modelo gerencial alternativo aos instrumentos utilizado pelas organizações. Tal modelo se propõe a conhecer o <i>GAP</i> (lacuna) de competências para reduzir a distância entre as competências existentes e as necessárias para atingir os objetivos organizacionais.</p> <p>(1) Discordo totalmente (2) Discordo (3) Indiferente (4) Concordo (5) Concordo totalmente</p>	
<p>Competências organizacionais se relacionam ao desenvolvimento das competências individuais e do contexto no qual a organização está inserida.</p> <p>(1) Discordo totalmente (2) Discordo (3) Indiferente (4) Concordo (5) Concordo totalmente</p>	
<p>A PNPD foi criada por meio do Decreto 5.707/2006 para promover a eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos ofertados a sociedade, e assim, estabeleceu o sistema de gestão por competências com foco nas atividades de capacitação e desenvolvimento dos servidores públicos federais.</p> <p>É por meio da PNPD que se promove o desenvolvimento dos servidores nas competências necessárias para melhor atuação no cargo e desenvolvimento das atividades, por meio de capacitações para maximizar resultados.</p> <p>(1) Discordo totalmente (2) Discordo (3) Indiferente (4) Concordo (5) Concordo totalmente</p>	
<p>Você tem algum relato ou experiência sobre a gestão por competências? Comente:</p>	

Bloco 1 b: Definição de equipe
Há equipe coordenando a implantação da gestão por competências na SEMS/RJ. (1) Discordo totalmente (2) Discordo (3) Indiferente (4) Concordo (5) Concordo totalmente
É necessário disponibilizar servidores para implantar o processo de gestão por competências no setor em que atuo. (1) Discordo totalmente (2) Discordo (3) Indiferente (4) Concordo (5) Concordo totalmente
É necessário fazer parte da equipe de implantação da gestão por competências para liderar um setor. (1) Discordo totalmente (2) Discordo (3) Indiferente (4) Concordo (5) Concordo totalmente
Bloco 1 c: Institucionalização do processo
Nos setores da SEMS/RJ existe processo de implantação da gestão por competências. (1) Discordo totalmente (2) Discordo (3) Indiferente (4) Concordo (5) Concordo totalmente
O processo de implantação da gestão por competências pode ser feito por meio de uma ferramenta desenvolvida para tal fim. (1) Discordo totalmente (2) Discordo (3) Indiferente (4) Concordo (5) Concordo totalmente
O processo de sensibilização e institucionalização* da gestão por competências pode ser realizado a partir de: () Capacitação de gestores () Vídeos explicativos () Seminários de sensibilização para os gestores () Desenvolvimento de instrutores internos () Outros meios
Caso tenha marcado "Outros meios" na questão anterior, gostaríamos de saber suas sugestões para o processo de sensibilização e institucionalização* da gestão por competências na SEMS/RJ: _____
*Institucionalizar é o ato de se tornar uma instituição ou de atribuir caráter institucional a algo.
Bloco 1 d: Mapeamento por competências
Conheço a ferramenta <i>Excel</i> , pelo menos, em nível básico. (1) Discordo totalmente (2) Discordo (3) Indiferente (4) Concordo (5) Concordo totalmente

<p>A utilização de uma ferramenta de mapeamento de gestão por competências no setor que trabalho é necessária.</p> <p>(1) Discordo totalmente (2) Discordo (3) Indiferente (4) Concordo (5) Concordo totalmente</p>
<p>Bloco 1 e: Diagnóstico de competências e análise do GAP (lacuna de competências)</p> <p>O mapeamento de competências organizacionais, departamentais e humanas diagnostica o GAP (lacuna) entre as competências essenciais e as existentes.</p> <p>(1) Discordo totalmente (2) Discordo (3) Indiferente (4) Concordo (5) Concordo totalmente</p>
<p>O diagnóstico do GAP (lacuna) de competências é necessário, bem como medidas e/ou ações para reduzi-los.</p> <p>(1) Discordo totalmente (2) Discordo (3) Indiferente (4) Concordo (5) Concordo totalmente</p>
<p style="text-align: center;">Bloco 1 f: Implementação, Sensibilização e Avaliação</p>
<p>É importante implantar a gestão de competências nos diferentes setores da SEMS/RJ.</p> <p>(1) Discordo totalmente (2) Discordo (3) Indiferente (4) Concordo (5) Concordo totalmente</p>
<p>É necessário um programa de capacitação para os gestores e servidores entenderem o processo de gestão por competências.</p> <p>(1) Discordo totalmente (2) Discordo (3) Indiferente (4) Concordo (5) Concordo totalmente</p>
<p>Um guia de implementação de gestão por competências para que seja útil precisa ser elaborado em linguagem simples e de forma objetiva.</p> <p>(1) Discordo totalmente (2) Discordo (3) Indiferente (4) Concordo (5) Concordo totalmente</p>
<p>É necessário um manual orientativo de implantação da gestão por competências.</p> <p>(1) Discordo totalmente (2) Discordo (3) Indiferente (4) Concordo (5) Concordo totalmente</p>
<p>É necessário motivar a(s) equipe(s) com a(s) qual(is) atuou para a implantação da gestão por competências.</p> <p>(1) Discordo totalmente (2) Discordo (3) Indiferente (4) Concordo (5) Concordo totalmente</p>
<p>É necessário avaliar o processo de gestão por competências para conhecer e/ou entender aquelas que existem no(s) setor(es) que atuou.</p>

<p>(1) Discordo totalmente (2) Discordo (3) Indiferente (4) Concordo (5) Concordo totalmente</p>
<p>Na sua opinião qual seria a melhor forma para tal avaliação (Apenas avaliação do gestor; autoavaliação e avaliação do gestor; ou autoavaliação, avaliação do gestor e avaliação de pares).</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>Qual seria a maneira mais eficiente de auxílio aos gestores na implantação do processo de gestão por competências?</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>Bloco 2: Dados demográficos e ocupacionais</p>
<p>Escolaridade</p> <p>(1) Nível médio completo (2) Nível superior completo (3) Pós-Graduação <i>latu sensu completa</i> (4) Mestrado completo (5) Doutorado completo</p>
<p>Gênero</p> <p>(1) Feminino (2) Masculino</p>
<p>Faixa etária</p> <p>(1) Até 20 anos (2) de 21 a 30 anos (3) de 31 a 40 anos (4) de 41 a 50 anos (5) de 51 a 60 anos (6) acima de 60 anos</p>
<p>Tipo de vínculo MS</p> <p>(1) Servidor efetivo (2) Servidor contratado (3) Terceirizado (4) Outros</p>
<p>Tempo de trabalho no MS:</p> <p>() Até 1 ano () de 1 a 3 anos () de 4 a 6 anos () de 7 a 9 anos () de 10 a 15 anos () de 16 a 20 anos () de 21 anos ou mais</p>

APÊNCIDE C - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE

Título do estudo: Manual de Gestão por Competências: uma proposta para a Superintendência Estadual do Ministério da Saúde no Rio de Janeiro

Pesquisadora responsável: Prof.^a Dra. Denize Demarche Minatti Ferreira

Assistente de pesquisa: Mestranda Dayana Figueiredo Rabelo

Instituição/Departamento: Universidade Federal de Santa Catarina- SC/Centro Socioeconômico

Telefone e endereço postal completo: (48) 3721-9897 / Rua Eng. Agrônomo Andrei Cristian Ferreira, s/n -Trindade, 88.040-900/ Departamento de Ciências Contábeis – CSE, Bloco C, Sala 110

Endereço eletrônico para contato: denize.minatti@ufsc.br

Local da coleta de dados: *On-line* por meio da plataforma *Google Forms*

Eu Prof.^a Dra. Denize Demarche Minatti Ferreira e Dayana Figueiredo Rabêlo, responsáveis pela pesquisa intitulada: “Manual de Gestão por Competências: uma proposta para a Superintendência Estadual do Ministério da Saúde no Rio de Janeiro” convidamos você a colaborar com o estudo.

Por gentileza queira responder às perguntas do questionário de forma voluntária. Antes de concordar em participar desta pesquisa e responder o instrumento, é importante que você compreenda as informações e instruções contidas neste documento.

Cabe a pesquisadora responder todas as suas dúvidas antes de sua decisão em participar da presente pesquisa além disto, destaca-se que mesma compromete-se a conduzir a pesquisa de acordo com o que preconiza a Resolução CNS 510/16, que trata dos preceitos éticos e da proteção aos participantes da pesquisa.

Você tem o direito de desistir de participar da pesquisa a qualquer momento, sem nenhuma penalidade e sem perder os benefícios aos quais tenha direito.

Objetivo do estudo: Apresentar um documento orientador para implantação da gestão por competências em forma de manual que se torne ferramenta do Sistema de Controle de Gestão na Superintendência Estadual do Ministério da Saúde no Rio de Janeiro. Para isso este questionário tem o objetivo de conhecer a percepção dos gestores da SEMS/RJ quanto a temática de gestão por competências, para auxiliar na construção do manual proposto nesta pesquisa.

Procedimentos: Sua participação nesta pesquisa consistirá apenas nas respostas ao questionário disponibilizado de forma *on-line*, respondendo às perguntas relacionadas às temáticas de Gestão por Competências. O tempo estimado de resposta ao questionário é de 5 minutos.

Riscos e desconfortos: O preenchimento dos instrumentos não representará qualquer risco de ordem física para o respondente. Entende-se que pode ser gerado algum desconforto emocional como aborrecimento ou cansaço quando o pesquisado estiver respondendo a pesquisa.

Minimização de riscos e/ou desconfortos: Em quaisquer das situações descritas acima ou outras situações desconfortáveis, o respondente poderá deixar de responder ao questionário, sem qualquer prejuízo ou constrangimento, para isso, basta cessar o preenchimento que corresponde ao não envio de qualquer resposta. Em caso de dúvida sobre os procedimentos ou

sobre o projeto, o respondente poderá entrar em contato com os pesquisadores a qualquer momento para receber acompanhamento e assistência.

Benefícios: Entende-se que colaborar com a pesquisa irá contribuir para o entendimento da temática de Gestão por competências e sua implantação no âmbito da SEMS/RJ.

Sigilo - As informações fornecidas por você terão privacidade garantida pela pesquisadora responsável. Os sujeitos da pesquisa não serão identificados em nenhum momento, mesmo quando os resultados desta pesquisa forem divulgados em qualquer forma. Os instrumentos receberão um código individual para cada respondente, a fim de manter o anonimato dos gestores das empresas, para que se possa identificar o mesmo respondente de cada instrumento no momento de interpretação dos dados.

Resultados da pesquisa - Os resultados agregados desta pesquisa poderão ser publicados em eventos ou revistas científicas, indicando apenas os resultados obtidos como um todo, sem revelar seu nome, instituição ou qualquer informação relacionada à sua privacidade. Após cinco anos do encerramento formal da pesquisa, os dados serão destruídos por meio de formatação das mídias.

Os participantes poderão ter acesso aos resultados da pesquisa, que poderão ser solicitados por e-mail a pesquisadora, que irá disponibilizar a dissertação após a defesa do mestrado.

Compensação financeira- A legislação brasileira não permite que você tenha qualquer compensação financeira pela sua participação em pesquisa. As despesas necessárias para realização desta pesquisa são de responsabilidade do pesquisador e, por isso o participante não terá nenhum ônus e nem receberá nenhum valor pela participação. Contudo, caso haja ocorrência de despesas extraordinárias e/ou imprevistas, o participante será ressarcido pelo pesquisador no valor integral mediante comprovação. Além disso, caso o participante tenha que arcar com qualquer despesa por participar da pesquisa ele será indenizado.

Informações sobre CEPSH e formas de contato: O CEPSH é um órgão colegiado interdisciplinar, deliberativo, consultivo e educativo, vinculado à Universidade Federal de Santa Catarina, mas independente na tomada de decisões, criado para defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos. Você também poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UFSC pelo e-mail cep.propesq@contato.ufsc.br, pelo telefone (48) 3721-6094 ou pessoalmente na UFSC, Prédio Reitoria II, R: Desembargador Vitor Lima, nº 222, sala 701, Trindade, Florianópolis/SC, CEP 88.040-400, Contato: (48) 3721-6094, cep.propesq@contato.ufsc.br, assim que retornarem as atividades presenciais.

Este documento está assinado pela pesquisadora nominada para sua guarda, pois é um documento que traz importantes informações de contato e garante os seus direitos como participante da pesquisa, cuja impressão da sua via, assinatura e arquivamento é incentivada. Ao clicar em ‘concordo em participar da pesquisa’, você assina a concordância com o presente termo e somente assim poderá participar da pesquisa.

Declaro que li este documento e obtive do pesquisador todas as informações que julguei necessárias para me sentir esclarecido e optar por livre e espontânea vontade participar da pesquisa.

- Concordo em participar da pesquisa
- Não concordo em participar da pesquisa

Florianópolis, 17 de janeiro de 2023.

Denize Demarche Minatti Ferreira, Dr^a.
Pesquisadora Responsável

UNIVERSIDADE FEDERAL DE
SANTA CATARINA - UFSC



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: MANUAL DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UMA PROPOSTA PARA A SUPERINTENDÊNCIA ESTADUAL DO MINISTÉRIO DA SAÚDE NO RIO DE JANEIRO (SEMS/RJ)

Pesquisador: DENIZE DEMARCHE MINATTI FERREIRA

Área Temática:

Versão: 3

CAAE: 64512522.9.0000.0121

Instituição Proponente: Universidade Federal de Santa Catarina

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 5.786.142

Apresentação do Projeto:

Projeto de mestrado de Daiana Figueiredo, orientado por Denize Ferreira, do Projeto de Pesquisa apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Controle de Gestão da Universidade Federal de Santa Catarina.

Segundo as pesquisadoras:

Resumo:

Este projeto tem como objetivo propor um documento orientador para implantação da gestão por competências em forma de manual que se torne ferramenta do Sistema de Controle de Gestão na Superintendência Estadual do Ministério da Saúde no Rio de Janeiro (SEMS/RJ). O referencial teórico aborda os temas de Gestão por Competências, competências organizacionais e individuais, e a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas. A pesquisa possui forma de abordagem qualitativa, os procedimentos técnicos são documental e levantamento (survey) e quanto aos objetivos é descritiva pois assume de forma geral a forma de levantamento através da observação e da aplicação do questionário. Os questionários serão aplicados a todos os gestores da SEMS/RJ para entender a percepção deles

Endereço: Universidade Federal de Santa Catarina, Prédio Reitoria II, R: Desembargador Vitor Lima, nº 222, sala 701

Bairro: Trindade

CEP: 88.040-400

UF: SC

Município: FLORIANOPOLIS

Telefone: (48)3721-6094

E-mail: cep.propesq@contato.ufsc.br

Continuação do Parecer: 5.786.142

quanto a temática de gestão por competências. Com o resultado da pesquisa espera-se compreender a percepção dos gestores quanto ao tema e construir um material de apoio, na forma de manual que atenda às necessidades dos gestores sobre a implementação da gestão por competências na SEMS/RJ.

Objetivo da Pesquisa:

Segundo as pesquisadoras:

Objetivo Primário:

O objetivo geral do projeto é apresentar um documento orientador para implantação da gestão por competências em forma de manual que se torne ferramenta do Sistema de Controle de Gestão na Superintendência Estadual do Ministério da Saúde no Rio de Janeiro (SEMS/RJ).

Objetivo Secundário:

(i) Estruturar um processo de identificação da gestão por competências existente no Ministério da Saúde; (ii) Aplicar um instrumento de pesquisa aos gestores da SEMSRJ para conhecer a percepção quanto ao tema gestão por competências e o processo de implantação; (iii) Estabelecer o modelo de gestão por competências que se adequa a realidade dos setores da SEMS/RJ e (iv) Propor um manual de implantação de gestão por competências.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Segundo as pesquisadoras:

Riscos:

O preenchimento dos instrumentos não representará qualquer risco de ordem física para o respondente. Entende-se que pode ser gerado algum desconforto emocional como aborrecimento ou cansaço quando o pesquisado estiver respondendo a pesquisa. Em quaisquer dessas ou outras situações desconfortáveis, o respondente pode, se desejar, parar de responder ao questionário, sem qualquer prejuízo ou constrangimento, para isso, basta cessar o preenchimento que corresponde ao não envio de qualquer resposta. Em caso de dúvida sobre os procedimentos ou sobre o projeto, o respondente poderá entrar em contato com os pesquisadores a qualquer momento para

Endereço: Universidade Federal de Santa Catarina, Prédio Reitoria II, R: Desembargador Vitor Lima, nº 222, sala 701

Bairro: Trindade

CEP: 88.040-400

UF: SC

Município: FLORIANOPOLIS

Telefone: (48)3721-6094

E-mail: cep.propesq@contato.ufsc.br

Continuação do Parecer: 5.786.142

receber acompanhamento e assistência.

Benefícios:

O questionário não possui campo para identificação dos respondentes, somente os pesquisadores acessam aos dados, mantendo sigilo e confidencialidade. Assim, a garantia do livre acesso às informações depositadas na base de respostas e garantida aos participantes quando passível de identificação de forma indireta visto que não ha atribuição de identificação do respondente. Além disto, entende-se que a pesquisa contribuirá para o desenvolvimento de um documento que auxilie os gestores na implantação do processo de gestão por competências na SEMS/RJ.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Pesquisa de mestrado, com delineamento quantitativo, que busca elaborar um documento orientador para auxiliar na gestão por competências na Superintendência Estadual do Ministério da Saúde - RJ. O projeto encontra-se organizado, com as informações necessárias para sua análise, sendo um projeto pertinente e útil para o avanço das políticas de gestão de pessoas no governo federal.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

O projeto apresenta todos os itens necessários e atende aos critérios estabelecidos na resolução 510.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

As pendências indicadas no parecer anterior foram resolvidas e o colegiado é de parecer favorável a aprovação do projeto.

Considerações Finais a critério do CEP:

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2036937.pdf	25/11/2022 05:37:59		Aceito
Outros	cartadayonav3.pdf	25/11/2022 05:37:30	DENIZE DEMARCHE MINATTI FERREIRA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento /	tcledayanav3.pdf	25/11/2022 05:36:05	DENIZE DEMARCHE MINATTI FERREIRA	Aceito

Endereço: Universidade Federal de Santa Catarina, Prédio Reitoria II, R: Desembargador Vitor Lima, nº 222, sala 701

Bairro: Trindade

CEP: 88.040-400

UF: SC

Município: FLORIANOPOLIS

Telefone: (48)3721-6094

E-mail: cep.propesq@contato.ufsc.br

Continuação do Parecer: 5.786.142

Justificativa de Ausência	tcledayanav3.pdf	25/11/2022 05:36:05	DENIZE DEMARCHE MINATTI FERREIRA	Aceito
Folha de Rosto	folhaderosto.pdf	25/11/2022 05:35:47	DENIZE DEMARCHE MINATTI FERREIRA	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	projetodayanav2.pdf	10/11/2022 18:46:23	DENIZE DEMARCHE MINATTI FERREIRA	Aceito
Outros	SEIMSDeclaracao.pdf	24/10/2022 16:36:35	DENIZE DEMARCHE MINATTI FERREIRA	Aceito
Declaração de concordância	Declaracaoconcordanciadayanappgcp.pdf	24/10/2022 15:40:16	DENIZE DEMARCHE MINATTI FERREIRA	Aceito
Declaração de Pesquisadores	Declaracaopesquisadoresdayana.pdf	24/10/2022 15:37:08	DENIZE DEMARCHE MINATTI FERREIRA	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

FLORIANOPOLIS, 30 de Novembro de 2022

Assinado por:
Nelson Canzian da Silva
(Coordenador(a))

Endereço: Universidade Federal de Santa Catarina, Prédio Reitoria II, R: Desembargador Vitor Lima, nº 222, sala 701

Bairro: Trindade

CEP: 88.040-400

UF: SC

Município: FLORIANOPOLIS

Telefone: (48)3721-6094

E-mail: cep.propesq@contato.ufsc.br

Anexo B

— Autora

Dayana Figueiredo Rabêlo



Guia de Implantação da Gestão por Competências

Superintendência Estadual do
Ministério da Saúde no Rio de
Janeiro (SEMS/RJ)

O presente material é um Guia elaborado como produto técnico para auxiliar os gestores e servidores da Superintendência Estadual do Ministério da Saúde no Rio de Janeiro (SEMS/RJ) no processo de implantação da gestão por competências nos setores.

O Guia fornece informações e materiais que auxiliam no entendimento do tema e assim tem por objetivo, potencializar o uso dessa ferramenta no controle de gestão.

Sumário

Apresentação	03
1. Conceitos	05
2. Etapas do processo de gestão por competências	07
3. Dicas para entender melhor o tema	12
Referências	15

Apresentação

Anualmente os setores da SEMS/RJ fazem o levantamento das necessidades de capacitação para atender ao Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP). Tais necessidades devem estar ligadas às competências que precisam ser desenvolvidas e potencializadas para aprimorar o serviço prestado a sociedade.

A elaboração do PDP está prevista na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) regida pelo Decreto 9.991 de 28 de agosto de 2019, Portaria 3.642 em dezembro de 2019, Decreto 10.506 de 02 de outubro de 2020 e Instrução Normativa nº 21 de 21 de fevereiro de 2021.

Concomitante a isso, no início de 2023 foi entregue a SEMS/RJ uma ferramenta de mapeamento de competências elaborada por meio do Termo de Execução Descentralizada nº 18 entre o Ministério da Saúde (MS) e a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) para que os gestores e servidores elaborassem o PDP e utilizassem a ferramenta de mapeamento de competências.

Deste modo, vislumbrou-se a oportunidade de criação deste Guia para auxiliá-los na implantação do processo de gestão por competências. A presente ferramenta de mapeamento de competências gera relatórios e dados que dão base para entender as necessidades de capacitação a serem atendidas para maximizar as competências dos servidores e/ou setores, o que vai ao encontro da elaboração anual do PDP.

O diferencial deste Guia é possibilitar que se alinhe a gestão por competências à PNPD, quando se propõe o levantamento das competências existentes no setor versus aquelas necessárias, com a utilização das ações de capacitação para minimizar o gap identificado no mapeamento de competências, e assim construir anualmente um PDP com necessidades reais.

Portanto, este Guia tem o objetivo de unir as etapas dos processos de trabalho (PDP e ferramenta de mapeamento de competências) tendo em vista que são oportunidades e demandas previstas na legislação do Governo Federal para a implantação do processo de gestão por competências.

Assim, este Guia é um material direcionado aos gestores e servidores da SEMS/RJ, contendo os conceitos para entendimento da temática, as etapas para o processo de implantação da gestão por competências, como funciona a ferramenta de mapeamento de competências, além de dicas para melhor entendimento deste tema.

1. Conceitos

Competências individuais

É um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes dos indivíduos, que levam a melhores desempenhos quando fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas. Além disso, quando estão em ação, as competências são atreladas as demandas de trabalho do indivíduo (FLEURY e FLEURY, 2004).

Competências organizacionais

São aquelas necessárias para que as equipes e a empresa/órgãos realizem os objetivos traçados (CAMOLESI e GRAZIANO, 2015), características capazes de oferecer um diferencial do que é ofertado e/ou produzido para a sociedade que distingue a empresa das demais (PICCHIAI, 2010).

Mapeamento de competências

O mapeamento de competências organizacionais, departamentais e humanas visa diagnosticar a lacuna entre as competências identificadas como essenciais e as existentes na organização.

Ao realizar o mapeamento é feito o diagnóstico das competências existentes, sendo possível conhecer as “brechas” existentes entre as desejadas e as atuais (MONTEZANO e PETRY, 2020).

Gestão por Competências

Modelo gerencial alternativo aos já utilizados pelas organizações, propondo-se a conhecer o gap de competências para reduzir ao máximo a distância entre as competências existentes e as necessárias para atingir os objetivos organizacionais (BRANDÃO e BARHRY, 2005).

Este modelo orienta para que processos de gestão de pessoas, como planejar a força de trabalho, captar pessoas, capacitá-las e avaliar o desempenho alcance seus objetivos por meio das competências necessárias para tal (MONTEZANO e PETRY, 2020).

A gestão por competências na administração pública tem maior impacto nos temas de desempenho, capacitação e lotação de pessoas na área de gestão de pessoas.

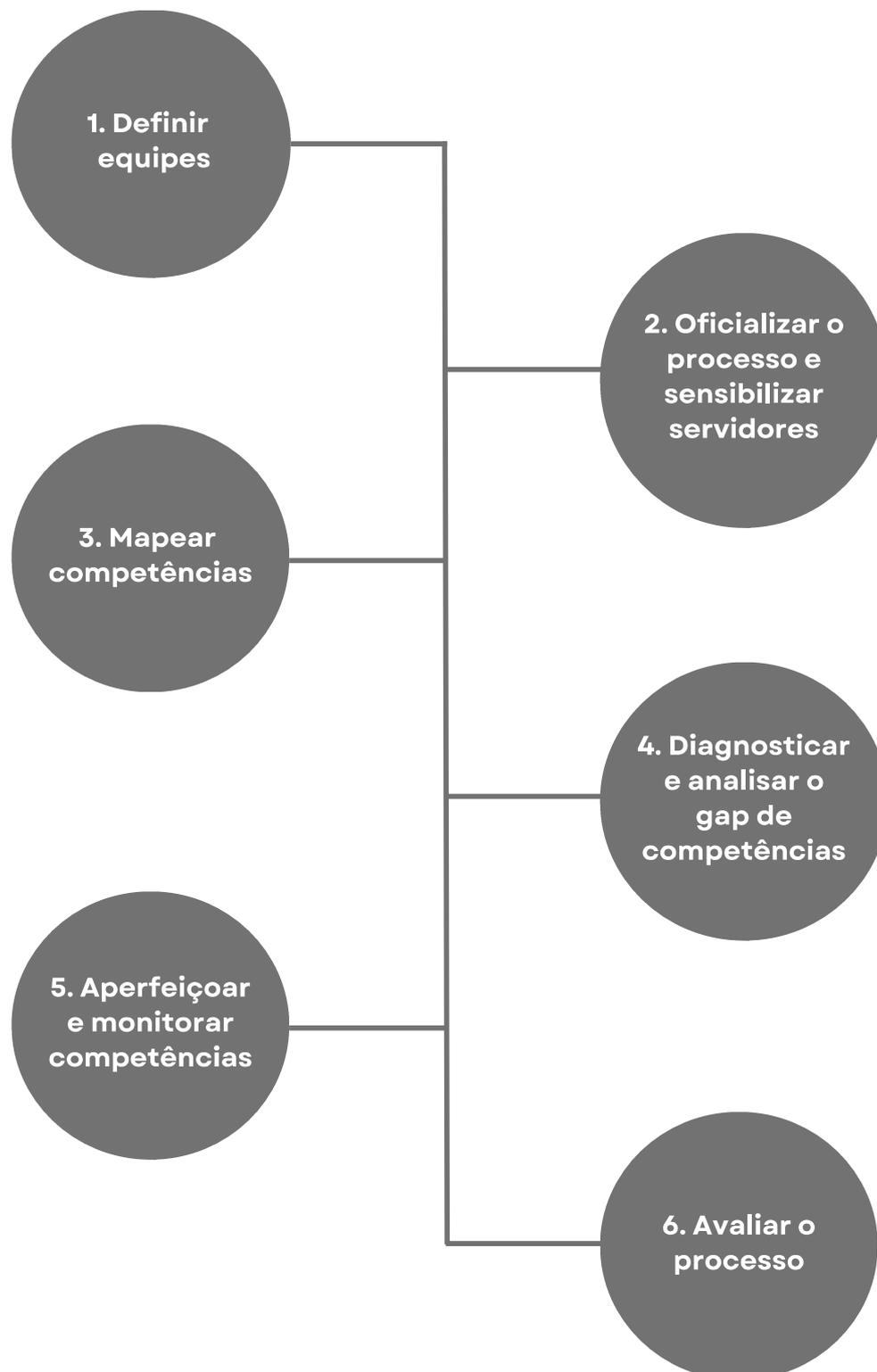
O fundamento essencial para a adoção da gestão por competência é promover impactos substantivos sobre a gestão de desempenho e esta, por sua vez, informar as necessidades de capacitação e as sinalizações e potencialidades de lotação de pessoas (BERGUE, 2019).

Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP)

É um documento elaborado anualmente entre a área de gestão de pessoas, gestores e servidores, norteador das necessidades de capacitação a serem atendidas para maximizar as competências dos servidores.

O PDP é elaborado para desenvolver ações de capacitação, deve ser precedido do diagnóstico de competências, que é a identificação do conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessários ao exercício do cargo ou da função do servidor (BRASIL, 2019).

2. Etapas do Processo de Gestão por Competências



1) Definir equipes

Momento de definir os servidores responsáveis pelo gerenciamento do processo de gestão por competências na unidade, quando serão definidas competências e responsabilidades de cada um e a equipe que deve ser capacitada para levar o processo aos setores.

O ideal é que a equipe seja composta por servidores do setor de gestão de pessoas, pois tem competência de gerenciar os resultados deste processo.

2) Oficializar o processo e sensibilizar servidores

Essa etapa compreende elaboração; criação da identidade visual; aprovação do projeto pela autoridade máxima da unidade por meio de ato normativo para garantir a publicidade do que será desenvolvido; sensibilização dos gestores e servidores (um dos tópicos mais importantes para que o projeto atinja seus objetivos, pois todos os envolvidos precisam saber a importância dessa temática) e capacitação dos gestores (peças-chaves no processo de implementação da gestão por competências com participação ativa em todo o processo).

O processo de sensibilização e institucionalização da gestão por competências deverá ser realizado a partir dos pontos extraídos da pesquisa “Percepção dos gestores da SEMS/RJ sobre o processo de gestão por competências”:

- Capacitação para os gestores;
- Seminários de sensibilização para os gestores;
- Desenvolvimento de instrutores internos;
- Orientação e materiais de instrução para repassar aos subordinados para facilitar o entendimento do tema;
- Cursos.

A capacitação dos gestores acontece em reuniões ministradas com a equipe de gestão por competências (definida na etapa “1”) e por meio de cursos a serem contratados ou cursos online gratuitos ou ainda atividades como assistir a um filme indicado no item 3 deste Guia.

Este Guia deve ser amplamente divulgado aos gestores e servidores como uma das formas de sensibilização.

3) Mapear competências

Pilar da gestão por competências que identifica a relação das competências que a organização possui e aquelas desejáveis ou que pretende alcançar.

Nesta etapa, é realizado o cruzamento, quando se detectam o(s) gap(s) e o grau dos gap(s) identificado(s), que será proporcional à necessidade de desenvolvimento da competência. Ao se encontrar o gap estratégico da empresa se tem subsídios para as ações e programas de treinamento e desenvolvimento profissional (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2016).

Na SEMS/RJ, a avaliação utilizada é baseada no Modelo 270º graus, que envolve auto avaliação, a avaliação do gestor e dos membros da equipe do mesmo nível hierárquico.

A ferramenta mapeia e gerencia as competências e auxilia a prática da avaliação de forma exequível e simples, conforme a capacidade de realização e operacionalização das informações geradas.

Para utilização da ferramenta se segue as etapas:

- Cadastro das áreas/setores e cargos;
- Cadastro das competências;
- Cadastro dos servidores;
- Cadastro da avaliação;
- Resultado das avaliações e;
- Relatórios e painéis.

Após a realização dos cadastros na ferramenta e avaliação de competências é possível analisar, a partir do resultado, o desempenho dos servidores, da área/setor, o desempenho institucional e a construção do PDP anual.

Essa análise pode ser feita por meio dos relatórios que a ferramenta entrega:

- Área/Setor: contém resumo do cadastro das avaliações, nota final da área/setor, os resultados das notas das avaliações, grau de importância e nota final;
- Panorama: apresenta a média das competências obtidas por ciclo de avaliação e tipo (o gestor terá visão global do desempenho das competências no órgão);
- Servidor: apresenta a nota final de cada servidor e para cada competência;
- Plano de Desenvolvimento: apresenta a nota final e as que compõe o total da nota de cada servidor, com o indicador de avaliação e orientações, se é necessário desenvolver competências, fortalecê-las ou continuar da forma que está.

Além dos relatórios, a ferramenta de mapeamento de competências apresenta painéis que auxiliam a tomada de decisão no processo de gestão por competências, tais como:

- Nota final obtida em cada ciclo;
- Paralelo entre grau de importância e média de cada competência;
- Visão do resultado da auto avaliação em cada ciclo;
- Desempenho geral da instituição em relação ao grau de competência obtido em cada setor por ciclo de avaliação;
- Desempenho geral na auto avaliação e;
- Desempenho geral na avaliação da chefia.

4) Diagnosticar e analisar o gap de competências

A identificação das competências avalia o grau de domínio dos servidores em relação àquelas necessárias (relacionadas no mapeamento) e a importância delas. A avaliação do domínio do servidor permite elaborar planos de capacitação e a avaliação da importância das competências permite seleção prévia do que é importante para a organização, evitando os gastos de recursos, de tempo e energia na capacitação de competências obsoletas ou desnecessárias (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2016).

O gap é encontrado por meio das avaliações do domínio que o servidor tem sobre determinada competência e a importância desta, a lacuna que existir é o gap e nesse ponto o desenvolvimento da competência é indicado (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2016).

Após a realização do mapeamento de competências com a utilização da ferramenta são gerados relatórios que abrangem: área/setor; servidor; panorama e plano de desenvolvimento e painéis (item 3) que auxiliam o gestor a analisar o gap; visão geral das ações de capacitação que precisam ser realizadas para potencializar e desenvolver competências e diagnóstico daquelas existentes ou que podem ser transferidas para outra área/setor com maior aderência ao seu perfil.

É nesta etapa que o gestor assimila os resultados da análise do gap com a elaboração do PDP anual o que permite atender o estabelecido no Decreto 9.991 de 2019 que define a elaboração do PDP. Tal instrumento é feito anualmente pelos órgãos da administração pública federal para desenvolver ações de capacitação e deve ser precedido do diagnóstico de competências (identificação do conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessários ao exercício do cargo ou da função do servidor) (BRASIL, 2019).

5) Aperfeiçoar e monitorar competências

Após a identificação dos gaps é preciso elaborar o programa de capacitação que determine ações para o desenvolvimento das competências desejadas e para o aperfeiçoamento contínuo dos servidores (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2016).

O programa de capacitação deve conter:

- Identificação das competências prioritárias;
- Estabelecimento de metas para minimizar o gap;
- Elaboração de ações de capacitação, trilhas e trilhos de aprendizagem;
- Desenvolvimento de instrutores internos e;
- Avaliação das ações de capacitação.

Os resultados do mapeamento de competências permitem realizar o acompanhamento contínuo da evolução do desempenho geral dos servidores, diagnosticar as necessidades de treinamento e desenvolvimento de competências, identificar a lotação mais adequada ao perfil do servidor e fortalecer o relacionamento entre líderes e equipe.

Toda essa etapa deve ser orientada pela equipe definida para gerir o processo, conforme etapa “a” deste Guia.

6) Avaliar o processo

A gestão por competências deve ser monitorada e revisada periodicamente por meio do acompanhamento de revalidação das competências necessárias, avaliação do clima organizacional e de revisão dos processos/projetos.

De que forma pode ser feito?

Por meio do planejamento que define (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2016):

- Tipo de avaliação (autoavaliação, avaliação do gestor, avaliação de pares);
- Escalas de avaliação;
- Pesos de cada avaliação;
- Meios de aplicação da avaliação;
- Divulgação e sensibilização;
- Realização de treinamentos sobre o assunto;
- Aplicação da avaliação;
- Realização de feedback e planejamento de trilha de aprendizagem para estabelecimento de novas metas e desafios para o desempenho e;
- Revisão do ciclo de avaliação de desempenho por competências.

3. Dicas para entender melhor o tema

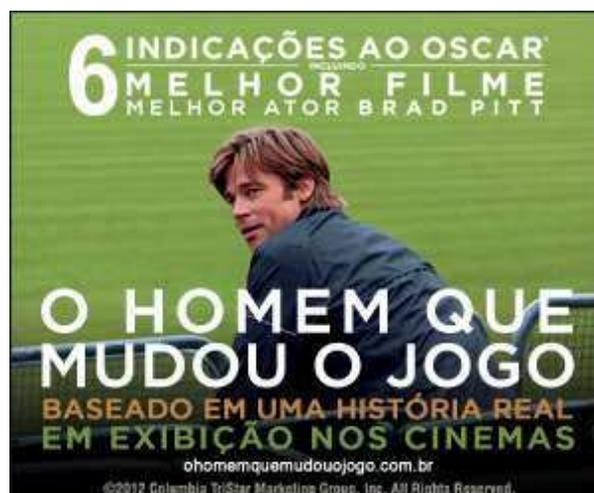


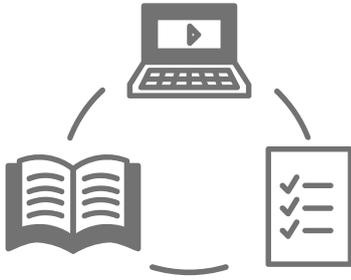
Filme: O homem que mudou o jogo

Sinopse: Filme baseado em fatos reais, O Homem que Mudou o Jogo é a história de Billy Beane (Brad Pitt), gerente do time de baseball Oakland Athletics. Com pouco dinheiro em caixa e a ajuda de Peter Brand (Jonah Hill), ele desenvolve um sofisticado programa de estatísticas para o clube, fazendo com que ficasse entre as principais equipes do esporte nos anos 80.

Com a metodologia de gestão por competências, o treinador avalia a melhor característica de cada jogador e com base nas melhores competências de cada um, ele foca e exige somente o que é preciso. Assim, ele atrai atletas rejeitados por outros clubes e consegue montar um time de alta performance.

Você encontra esse filme nas plataformas de streaming Netflix e Prime!





Curso: Gestão por Competências

O que você sabe sobre Gestão por Competências? Como é aplicada no setor público?

A partir da experiência da Receita Federal, o curso proposto aborda o papel da gestão por competências no contexto público e como ela pode contribuir na identificação de lacunas e para o aperfeiçoamento de servidores.

Quer saber mais?

Se inscreva na plataforma Escola Virtual.

A Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) oferece este curso online e gratuito que pode ser realizado a qualquer momento, pois são aulas e textos gravados com carga horária de 40 h.

Após a inscrição, o material fica disponível para você concluir o curso em até 30 (trinta) dias.

Link para inscrição:

<https://www.escolavirtual.gov.br/curso/175>



Artigos

BRANDÃO, H., P.; BAHRY, C. P. Gestão por Competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. Revista do Serviço Público: v. 56, n. 2, p. 179-194, abri./jun., 2005.

Disponível em:

<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/224>.

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

Disponível em:

<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6284>.

MONTEZANO, L.; PETRY, I. S. Multicasos da implantação da gestão por competências na administração pública federal. Revista de Administração Faces Journal: v. 19, n. 3, p. 47-66, jul./set., 2020.

Disponível em:

<http://revista.fumec.br/index.php/facesp/article/view/7569>

MONTEZANO, L.; SILVA, N. B.; MARQUES, F. B.; FILHO, A. I. Aspectos determinantes da implantação da Gestão por Competências em Institutos Federais. Revista GUAL: v. 12, n. 3, p. 21-44, set./dez., 2019.

Disponível em:

<https://www.redalyc.org/journal/3193/319360153002/319360153002.pdf>.

TAMADA, R., C., P.; CUNHA, I., C., K., O. Gestão por competências na administração pública brasileira: uma revisão interativa da literatura. Revista do Serviço Público: Brasília, v. 73, n. 3, p. 426-450, jul./set., 2022.

Disponível em:

<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/5055>

Referências

BERGUE, S. T. Gestão de Pessoas: liderança e competências para o setor público. Brasília: Enap, 2019.

BRANDÃO, H., P.; BAHRY, C. P. Gestão por Competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. Revista do Serviço Público: v. 56, n. 2, p. 179-194, abri./jun., 2005. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/224>. Acesso em: 16 mar. 2022.

BRASIL. Decreto nº 9.991 de 28 de agosto de 2019. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm. Acesso em: 01 ago. 2021.

CAMOLESI, D., GRAZIANO, G., O. Avaliação dos programas de treinamento e mapeamento de competências em uma serventia prestadora de serviços públicos com administração privada. Revista Administração em Diálogo: São Paulo, v. 17, n. 2, p. 185-210, mai./ago., 2015. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/5346/534654461009.pdf>. Acesso em: 27 set. 2021.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Alinhando estratégia e competências. Revista de Administração de Empresas: v. 44, n. 1, p. 44-57, 2004. Disponível em: <https://rae.fgv.br/rae/vol44-num1-2004-0/alinhando-estrategia-competencias>. Acesso em: 06 set. 2021.

Gestão por competências passo a passo: um guia de implementação. Coordenação: Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário (CEAJUD) - Brasília: CNJ, 2016.

MONTEZANO, L.; PETRY, I. S. Multicasos da implantação da gestão por competências na administração pública federal. Revista de Administração Faces Journal: v. 19, n. 3, p. 47-66, jul./set., 2020. Disponível em: <http://revista.fumec.br/index.php/facesp/article/view/7569>. Acesso em: 27 set. 2021.

PICCHIAI, D. Competências organizacionais, gerenciais e individuais: Conceitos e discussões no setor público. Revista da Micro e Pequena Empresa: Campo Limpo Paulista, v. 4, n. 3, p. 73-89, set./dez., 2010. Disponível em: <http://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RMPE/article/view/180>. Acesso em: 02 maio 2022.