



206

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

Mestre/MSc. Dayana Figueiredo Rabêlo [ORCID iD](#), Doutor/Ph.D. Denize Demarche Minatti Ferreira
[ORCID iD](#)

UFSC, Florianópolis, SC, Brazil

Mestre/MSc. Dayana Figueiredo Rabêlo

[0009-0004-8092-8614](#)

Programa de Pós-Graduação/Course

Mestrado Profissional em Planejamento e Controle de Gestão

Doutor/Ph.D. Denize Demarche Minatti Ferreira

[0000-0002-4661-9672](#)

Programa de Pós-Graduação/Course

Mestrado Profissional em Planejamento e Controle de Gestão

Resumo/Abstract

A gestão de pessoas na administração pública federal atende objetivos aprimorando o serviço prestado a sociedade. A gestão por competências é um modelo de gestão que orienta esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis organizacionais, as competências necessárias à consecução dos objetivos. O 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 artigo apresenta um documento orientador que auxilia os gestores da Superintendência Estadual do Ministério da Saúde no Rio de Janeiro (SEMS/RJ) na implantação da gestão por competências e execução da PNDP. A proposta segue o método de (i) 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, (ii) estabelecer o modelo de gestão por competências que se adeque a realidade da SEMS/RJ, e (iii) propor um guia de implantação de gestão por competências. 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 ao questionário auxiliaram na construção no guia como produto técnico. Esta pesquisa contribui ao propor um documento em forma de e-book que auxiliará os servidores na implantação desta temática na SEMS/RJ.

Modalidade/Type

Artigo Tecnológico / Technological Paper

Área Temática/Research Area

Contabilidade e Setor Público (CSP) / Accounting and Public Sector



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

Resumo: A gestão de pessoas na administração pública federal atende objetivos aprimorando o serviço prestado a sociedade. A gestão por competências é um modelo de gestão que orienta esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis organizacionais, as competências necessárias à consecução dos objetivos. O 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 artigo apresenta um documento orientador que auxilia os gestores da Superintendência Estadual do Ministério da Saúde no Rio de Janeiro (SEMS/RJ) na implantação da gestão por competências e execução da PNPD. A proposta segue o método de (i) 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, (ii) estabelecer o modelo de gestão por competências que se adequa a realidade da SEMS/RJ, e (iii) propor um guia de implantação de gestão por competências. 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 ao questionário auxiliaram na construção no guia como produto técnico. Esta pesquisa contribui ao propor um documento em forma de e-book que auxiliará os servidores na implantação desta temática na 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).



1 Introdução

A unidade de gestão de pessoas atua como ativador da formulação, execução e avaliação de políticas de pessoal, entre outras atribuições, 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 e dinâmico (Tamada & Cunha, 2022). Para esses autores, as pessoas são diferenciais, 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 norteia a orientação profissional, a avaliação de desempenho, o planejamento da carreira e o desenvolvimento de competências que tragam benefícios aos funcionários e a organização.

Na área pública, a gestão de pessoas aprimora o serviço, e por isso também utiliza ferramentas aplicadas da área privada, como é o caso da gestão por competências. 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 (Decreto 5.707, 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 daí passa a vigorar o Decreto 9.991 de 28 de agosto de 2019 (Decreto 9.991, 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 estabelece orientações quanto aos procedimentos para implantação da 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.

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? Este estudo 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. Logo, o objetivo é 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.

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 PNDP 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.

2 Referencial Teórico

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 Picchiai (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.

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).

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.

Nardes, Taufer e Bittencourt (2021) destacam que para implantar um modelo de gestão de pessoas com base em competências deve haver envolvimento das lideranças, 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 indispensável captar pessoas que dominem competências necessárias, avaliar seu desempenho e, caso seja baixo, desenvolvê-las nos colaboradores (Montezano & 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.

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.

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 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. 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 (Decreto 5.707, 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 (Decreto 9.991, 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, 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 (Decreto 9.991, 2019). Em sua redação o referido decreto traz o conceito de competências essenciais que precedem o desenvolvimento das ações de capacitação (Decreto 9.991, 2019).

A partir do Decreto 9.991 é publicada a Portaria 3.642 em dezembro de 2019 que institui diretrizes para implementação da PNPD no âmbito do MS, que define gestão por competências e 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 PNPD, 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 seja alinhado com as competências de sua unidade (Portaria 3.642, 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:

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 (Decreto 10.506, 2020, p. 7).

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

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 (Instrução Normativa nº 21, 2021).

A evolução histórica e conceitual do conceito de gestão por competências na administração pública federal, com destaque para o fato da legislação voltada para essa temática carece de instrumentos de como a implantar nos órgãos públicos.

3 Metodologia

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 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 e (iii) SELOA: Almoarifado, Creche, Biblioteca, Protocolo, Patrimônio.

O questionário 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) PNDP, esses temas foram desmembrados em 6 eixos temáticos (Tabela 1).

Tabela 1

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 |

Na elaboração do questionário as afirmativas se baseiam nos eixos temáticos (Tabela 1) 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. No período de janeiro a fevereiro de 2023, o questionário 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.

A pesquisa realizada com os gestores foi enviada para o Comitê de ética, número CAAE 64512522.9.0000.0121, e aprovada pelo CEP por meio do Parecer nº 5.786.142 em 30 de novembro de 2022.

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 (documento norteador da construção do produto) está estruturado em tópicos (Conselho Nacional de Justiça, 2016):

- i. “definir as equipes”, estabelece os servidores responsáveis pelo gerenciamento do processo de gestão por competências.
- ii. “oficializar o projeto” compreende: (a) etapas de elaboração do projeto; (b) criação da identidade visual do projeto; (c) aprovação do projeto pela autoridade máxima da unidade por meio de ato normativo para garantir a publicidade; (d) 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 (e) capacitação dos gestores (peças-chaves no processo de implementação da gestão por competências com participação ativa em todo o processo).
- iii. “mapear as competências”, análise documental do planejamento estratégico do órgão, regimentos internos, objetivos estratégicos, macroprocessos e o que for essencial à organização. 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*, 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.
- iv. “diagnosticar e analisar o *gap*” para identificar as competências existentes e propõe-se a adoção de algum instrumento de pesquisa (questionários, entrevistas ou observações). 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.
- v. “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.
- vi. “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.
- vii. “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.
- viii. “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.
- ix. 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.

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 é a análise das 13 respostas ao questionário 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 1 bloco com os dados demográficos.

No último bloco do questionário está a caracterização dos 13 participantes da pesquisa, 69,2% do gênero feminino; 53,8% com nível superior completo e 30,8% com 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 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* 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 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 entendem o que são 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 que trata do entendimento da definição de competências para cada gestor e se apresentam experiência com o tema (Tabela 2).

Tabela 2

Questionário: respostas às questões abertas do bloco 1a.

| Questões | Respostas |
|--|---|
| Competências podem ser definidas como (escreva neste espaço o que você entende por competências) | Capacidade que um indivíduo possui de expressar um juízo de valor sobre algo. |
| | Entrega de resultados, alto desempenho e agir com estratégia. |
| | Conhecimento, habilidade. Algo nato. |



| | |
|--|--|
| | <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> |
| Você tem algum relato ou experiência sobre a gestão por competências? Comente | <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.</i> |
| | <i>É relativamente aplicada nesta SEMS/RJ. Poderia ser mais bem divulgada e aplicada.</i> |

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 tríplex conhecimento, habilidades e atitudes, como definido por Brandão e Guimarães (2001) quando destacam que competências são o conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes 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 competências essenciais e existentes, 54% concordam e 23% concordam totalmente enquanto 23% foram indiferentes; quando questionados se o diagnóstico do *gap* 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 1 e 1a 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 Tabela 3 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.

Tabela 3

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> |

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 destacam-se as respostas que contribuíram para construção do produto; 77% dos gestores concordam totalmente que um guia de implementação de gestão por competências 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 A).



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 foi aplicado um instrumento de pesquisa aos gestores para diagnosticar a percepção quanto ao tema gestão por competências e o processo de implantação. Em seguida, foi estabelecido o modelo de gestão por competências que se adequasse a realidade dos setores da SEMS/RJ, 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 e por fim, 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 adequa 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 PNPD 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. (2022). Em busca de um modelo de gestão por competências: o *status* nas universidades federais brasileiras. *Open Science Research* IV, 4, 1482-1497. <https://downloads.editoracientifica.com.br/articles/220509016.pdf>.
- Bastos, F. C. C.; Borges, F.; De Melo Neto, A. W.; Sainz, A. B.; & De mello, L. H. W. (2019). 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.
- Bergue, S. T. *Gestão de Pessoas: liderança e competências para o setor público*. Brasília: Enap, 2019.
- Brandão, H. P.; Gguimarães, T. (2001). A Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? *Revista de Administração de Empresas*, 41(1), 8-15.
- Brandão, H., P.; Bahry, C. P. (2005). Gestão por Competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público*, 56(2), 179-194.
- Camolesi, D., Graziano, G., O. (2015). Avaliação dos programas de treinamento e mapeamento de competências em uma serventia prestadora de serviços públicos com administração privada. *Revista Administração em Diálogo*, 17(2), 185-210.
- Cavalcante, F., V.; Renault, T., B. (2018). 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*, 15(2), 89 – 107.
- Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006. (2006) Revogado pelo Decreto 9.991 de 2019. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm. Acesso em: 01 ago. 2021.
- Decreto nº 9.991 de 28 de agosto de 2019. (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. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm. Acesso em: 01 ago. 2021.
- Decreto nº 10.506 de 02 de outubro de 2020. (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.
- Dias, C. A.; Demo, G.; Paula, P. P.; Costa, A. C. R. Gestão por competências em estudos organizacionais: uma análise bibliométrica. *Revista Pretexto*, 21(4), 61-78.
- Guia da Gestão da Capacitação por Competências. Brasil, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP), Secretaria de Gestão Pública (Segep), 2012. https://bibliotecadigital.economia.gov.br/bitstream/777/594/1/guia-gestao-da-capacitacao-por-competencias_2.pdf.
- Instrução Normativa nº 21 de 01 de fevereiro de 2021. (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. <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.
- Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/decreto/d10506.htm. Acesso em: 09 set. 2022.
- Maia, L. G.; Moraes, M. M.; Freitas, L. C. O. (2011). Elaboração e avaliação de modelo de gestão de pessoas orientado por competências. *Perspectivas em Gestão & Conhecimentos*, 1(1), 180-193. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3746053>.
- Montezano, L.; Petry, I. S. (2020). Multicasos da implantação da gestão por competências na administração pública federal. *Revista de Administração Faces Journal*, 19(3), 47-66.
- Montezano, L.; Silva, N. B.; Marques, F. B.; Filho, A. I. (2019). Aspectos determinantes da implantação da Gestão por Competências em Institutos Federais. *Revista GUAL*, 12(3),
- Nardes, L.; Gallon, S.; Taufer, E.; Bittencourt, B. M. (2021). 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*, 14(2), 69-94.
- Picchiai, D. (2010). Competências organizacionais, gerenciais e individuais: Conceitos e discussões no setor público. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 4(3), 73-89.
- Portaria nº 3.642 de 23 de dezembro de 2019. (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. <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-3.642-de-23-de-dezembro-de-2019-235215821>. Acesso em: 09 set. 2022.
- Silva, M., R. Silva, M., A., M. (2021). Competências organizacionais desenvolvidas pela Escola Nacional de Administração Pública como Escola de Governo (1986-2016). *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 26(83), 1-19. <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cgpc/article/view/80861>.
- Siqueira, M. V. S.; Mendes, A. M. (2009) Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. *Revista do Serviço Público*, 60(3), 241-250. <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/25/22>.
- Tamada, R., C., P.; Cunha, I., C., K., O. (2022). Gestão por competências na administração pública brasileira: uma revisão interativa da literatura. *Revista do Serviço Público*, 73(3), 426-450. <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/5055>.

Guia de Implantação da Gestão por Competências

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

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 (PNPD) 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 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 |

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 (PICCHIALI, 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).

2. Etapas do Processo de Gestão por Competências

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).



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.

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 reavaliação 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) 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 às competências 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).

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!



12



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, abr./jun., 2005.
Disponível em:
<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/224>.

13

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, abr./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.

15

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/facsp/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.

16

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/facsp/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>

14