

Trabalho de Conclusão de Curso
Pós Graduação em Gestão de Pessoas

**Gestão de pessoas por competência no TCU:
uma análise preliminar**

Cleber Araújo Cunha, Salvatore Palumbo e
Wallace Cleber dos Santos Faria

Orientadores:

Prof. Doutor André Luiz Fischer
Prof. Doutor Lindolfo Galvão de Albuquerque

Brasília – Dezembro 2007

DEDICATÓRIAS

A Ceiça, minha esposa amada, e a Ana Gabriela, princesa que Deus nos deu. O apoio e a compreensão de vocês levaram-me a mais essa vitória. (Cleber)

A meus pais, Biagio e Aparecida (*in memoriam*), que me ajudaram, com seu amor, para que eu chegasse onde cheguei. A meus companheiros de viagem Cláudia, Alessandro, Adriana, Leonardo e Guilherme, pelo amor e pelas oportunidades de aprendizado mútuo. (Salvatore)

A Kátia, minha eterna e amada esposa, e ao meu incrível e maravilhoso filho Thiago, a quem devo as maiores alegrias e amor que um homem pode sentir. (Wallace)

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, que nos permitiu completar mais esta etapa e de quem provêm toda sabedoria e todo dom perfeito.

Ao Tribunal de Contas da União, pelo investimento financeiro e de tempo.

Aos professores da FIA/FEA/USP, e em especial aos Professores Doutores André Fischer e Lindolfo Albuquerque, pelos ensinamentos e experiências compartilhados.

Ao ex-Secretário de Recursos Humanos, Fernando Eira, e ao atual Secretário de Gestão de Pessoas, Fernando Camargo, por patrocinarem o projeto no seio do qual foi criado este curso.

À coordenadora do Projeto Atuar, Patrícia Luque, pela iniciativa de lançamento do curso e por proporcionar-nos tão valiosa oportunidade de desenvolvimento.

Ao Instituto Serzedello Corrêa (ISC), pelo suporte e apoio educacional oferecidos.

Aos Secretários-Gerais, Secretários e Diretores que contribuíram com seus conhecimentos e percepções, participando das entrevistas e dos grupos focais realizados.

Aos nossos gerentes imediatos, Socorro - Secretária da 1ª Secex (Cleber), Alexandre e Carlos Eduardo - Diretores-Gerais do ISC (Salvatore) e Fernando Camargo - Segep (Wallace), por terem-nos autorizado a participação no curso e por garantirem a efetiva possibilidade de frequência às aulas.

Aos colegas de trabalho, com quem partilhamos o dia-a-dia e com quem partilharemos também os ensinamentos obtidos neste curso.

Aos nossos familiares e amigos, pelo carinho, apoio e companhia durante esta jornada.

RESUMO

Este trabalho analisou o modelo gestão integrada de pessoas por competências em implementação no Tribunal de Contas da União (TCU). Buscou aferir, à luz de referenciais extraídos da literatura e a partir da percepção de gestores de nível estratégico e tático, a consistência teórica do processo de concepção e implementação modelo, os resultados até então alcançados e a presença de pressupostos básicos de sustentabilidade. Por estar o modelo em fase inicial de implementação, objetivou-se, ainda, registrar oportunidades de melhoria e colher subsídios para recomendações de próximos passos. O estudo contém abordagem teórica sobre modelos de gestão de pessoas, competências essenciais, competências pessoais e processo de concepção e implementação de sistemas de gestão por competências. Para obtenção dos dados, utilizou-se a pesquisa documental como técnica para descrição do modelo, seu processo de concepção e pressupostos teóricos, além de entrevistas semi-estruturadas – entrevistas individuais e grupos focais –, como instrumentos de registro da percepção dos gestores. Das informações coletadas concluiu-se ser o modelo teoricamente consistente, porém com alcance reduzido dos resultados esperados e com a necessidade de breves ações para garantia de sua sustentabilidade e efetividade. Foram consignadas oportunidades de melhorias e recomendações para novas ações.

Palavras-chaves: modelo de gestão de pessoas, gestão integrada de pessoas; gestão por competências, competências organizacionais; competências pessoais; sustentabilidade e efetividade

ABSTRACT

This work analyzed The Brazilian Court of Audit (TCU) model of competence-based people integrated management yet in implementation. It sought to verify, in the light of literature references and from perceptions of strategic and tactical managers, the theoretical consistence of the model conception and implementation process, the results reached until this moment and the presence of basic sustainability requirements. As the model is in its initial implementation, this work aimed to register improvement opportunities and to get subsidies for new step recommendations. The study has theoretical approaches about people management models, core competences, personnel competences and conception and implementation process of competence-based management. To get the data, it used documental research as a technique to describe the model and its conception and theoretical requirements, and furthermore, semi-structured interviews – individual interviews and focal groups – as tools of managers perception registering. From the collected information, it has been concluded that the model is consistent, but with reduced accomplishment of expected results and with the needy of rapid actions for the guarantee of its sustainability and effectiveness. Some improvement opportunities were registered as well as recommendations to new actions.

Key-words: people management model; people integrated management; competence-based management; core competences; personnel competences; sustainability and effectiveness

ÍNDICE DE QUADROS E FIGURAS

QUADRO 1: Características básicas da pesquisa qualitativa	14
QUADRO 2: Vantagens e desvantagens do grupo focal.....	16
QUADRO 3: Vantagens e desvantagens da entrevista individual	17
QUADRO 4: Escala de níveis de maturidade para mensuração de competências.....	57
FIGURA 1: Modelo de gestão de pessoas por competências do TCU – visão de processos...	58
FIGURA 2: Síntese dos produtos e resultados esperados do modelo	66
QUADRO 5: Prioridades para redesenho de processos de gestão de pessoas segundo secretários e diretores participantes de grupos focais.....	81

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO.....	10
1.1 Considerações iniciais	10
1.2 Problema de pesquisa	12
1.3 Objetivos	12
1.4 Metodologia.....	13
1.4.1 Caracterização da pesquisa	13
1.4.1.1 Quanto à abordagem.....	13
1.4.1.2 Quanto ao método.....	15
1.4.2 Delimitação da amostra	15
1.4.3 Técnicas de coleta de dados.....	16
1.4.4 Limitações do estudo	17
CAPÍTULO 2 – GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS	19
2.1 Perspectiva histórica dos principais modelos de gestão de pessoas.....	19
2.1.1 Departamentos de Pessoal	19
2.1.2 Gestão do Comportamento Humano	20
2.1.3 Gestão Estratégica	20
2.1.4 Gestão articulada por competências	21
2.1.4.1 A perspectiva do Desenvolvimento Humano	23
2.2 Gerindo pessoas com base em competências	24
2.2.1 Competências essenciais.....	24
2.2.2 Competências individuais.....	26
2.2.2.1 Escola Americana.....	27
2.2.2.2 Escola Francesa	28
2.2.2.3 Abordagem brasileira	32
2.3 Complexidade e Espaço Ocupacional	33
2.4 Processo de concepção e implementação de sistema de gestão de pessoas por competências	36
2.4.1 Partes essenciais a serem mobilizadas	36
2.4.2 Concepção do sistema	39
2.4.2.1 Definição de parâmetros.....	39
2.4.2.2 Modelagem do Sistema	40
2.4.3 Implementação inicial.....	41
2.4.4 Monitoramento	42
2.4.5 Fragilidades do modelo e limitações metodológicas relatadas	42
CAPÍTULO 3 - O TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO E SEU MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	45
3.1 Caracterização do TCU	45
3.2 Modelo de gestão por competências do TCU.....	48
3.2.1 Política de Gestão de Pessoas	49
3.2.2 Competências Organizacionais.....	52
3.2.3 Competências profissionais e espaços ocupacionais	53
3.2.4 Estilos de comportamento	56
3.2.5 Processo de mapeamento de perfis profissionais.....	56
3.2.6 Processos de gestão de pessoas por competências.....	58
3.3 Processo de concepção e implementação do modelo no TCU.....	59
3.3.1 Primeira fase do Projeto Atena	60
3.3.2 Segunda fase do Projeto Atena	61
CAPÍTULO 4 - ANÁLISE DO MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS DO TCU	65
4.1 Concepção e implementação do sistema de gestão de competências	67
4.1.1 Mobilização de atores chaves para uma construção participativa	67
4.1.2 Desenvolvimento de estrutura remuneratória com base em competências.....	69
4.1.3 Suporte aos gerentes na implementação inicial	70
4.2 Resultados obtidos com o modelo de gestão de pessoas por competências	73
4.2.1 Assimilação dos fundamentos e usos do modelo pelos gestores	73
4.2.2 Uso das informações do mapeamento de perfis pelos gestores e servidores	75
4.2.3 Desenvolvimento de competências de liderança e gestão	77
4.2.4 Desenvolvimento de competências pessoais e técnicas dos servidores	79
4.2.5 Alocação de novos servidores	79

4.3 Oportunidades de melhoria.....	80
4.3.1 Redesenho de processos de gestão de pessoas com base em competências	81
4.3.2 Desenvolvimento de competências de liderança e gestão	82
4.3.3 Desenvolvimento de competências técnicas.....	83
4.3.4 Sensibilização dos servidores	84
4.3.5 Governança e gestão da mudança.....	84
CAPÍTULO 5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS	86
5.1 Contribuições do estudo	86
5.2 Recomendações para novos estudos.....	88
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	89
ANEXO I – Propostas de abertura e prorrogação do Projeto Atena.....	91
ANEXO II – Relatório de encerramento do Projeto Atena	91
ANEXO II – Relatório de encerramento do Projeto Atena	92
ANEXO II – Relatório de encerramento do Projeto Atena	93
ANEXO II – Relatório de encerramento do Projeto Atena	94
ANEXO II – Relatório de encerramento do Projeto Atena	95
ANEXO II – Relatório de encerramento do Projeto Atena	96
ANEXO III – Política de Gestão de Pessoas do TCU	96
ANEXO III – Política de Gestão de Pessoas do TCU	97
ANEXO III – Política de Gestão de Pessoas do TCU	98
ANEXO III – Política de Gestão de Pessoas do TCU	99
ANEXO III – Política de Gestão de Pessoas do TCU	100
ANEXO III – Política de Gestão de Pessoas do TCU	101
ANEXO IV – Roteiro de entrevista.....	106
ANEXO V – Roteiro de grupo focal	108
ANEXO VI - Mapa Estratégico do Tribunal de Contas da União.....	112

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

1.1 Considerações iniciais

É fato notório que a atuação do Estado brasileiro tem sido alvo de intensos e renovados questionamentos em diversos aspectos. A qualidade dos serviços públicos prestados, a efetividade das políticas públicas implementadas e o impacto no orçamento fiscal das despesas com pessoal integram, sem dúvida, a lista dos pontos mais atacados.

Se, por um lado, existem essas debilidades, por outro, há de se reconhecer a crescente demanda por um Estado forte e atuante. Os cidadãos e a opinião pública têm exigido uma ação estatal cada vez mais vigorosa e de melhor desempenho nos seus vastos papéis, seja como agente indutor do crescimento econômico, estabilizando os principais fundamentos da economia e aplicando políticas creditícias favoráveis a investimentos internos e externos, seja promovendo desenvolvimento social, mediante políticas educacionais ligadas a programas assistenciais ou até mesmo via estímulo à geração de novos empregos.

Essa configuração, em alguns momentos contraditória, leva pelo menos a uma importante conclusão: não é por meio da redução do Estado ou da mera delegação ao mercado da condução da dinâmica da economia, na forma apregoada pela ideologia neoliberal, que se dará solução aos dilemas enfrentados pela Administração Pública brasileira. Aliás, tais medidas seriam, no mínimo, catastróficas ou irreais. Nesse sentido é a posição expressa pelo professor e ex-ministro da Fazenda do governo Fernando Henrique, Bresser Pereira:

As limitações da intervenção estatal são evidentes, mas o papel estratégico que as políticas públicas desempenham no capitalismo contemporâneo é tão grande que é irrealista propor que sejam substituídas pela coordenação do mercado, nos termos sugeridos pelo pensamento neoliberal. (PEREIRA, 2001, p. 6)

O Estado necessita de reformas, nisso há consenso. A máquina estatal, ainda afetada por ranços patrimonialistas e por uma cultura burocrática, carece de migrar para um patamar gerencial moderno, em que a orientação estratégica e o foco em resultados tenham maior relevo, e as políticas e práticas de gestão de pessoas estejam alinhadas com os objetivos, as estratégias e as competências - ou capacidades - organizacionais. Nesse ponto é que se vislumbra a aplicação, no setor público, da temática da gestão articulada por competências.

Segundo Albuquerque em Fleury et al. (2002, org., p. 46), ao se referir ao processo de

alinhamento entre estratégia e competências descrito por Fleury e Fleury¹, “As competências organizacionais e individuais constituem, atualmente, uma importante linha de pensamento e de atuação na gestão estratégica de pessoas”. Eis que as pessoas, como destaca Dutra (2002), ao desenvolverem suas competências, transferem para a organização seu aprendizado, conferindo a esta a possibilidade de enfrentar seus desafios.

Esse entendimento tem penetrado a administração pública federal, havendo registros de iniciativas de gestão por competências tanto no âmbito da administração indireta² como da direta.

PIRES et al. (2005, org.), ao documentar os resultados de mesa redonda organizada pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap), relata modelos de gestão de pessoas por competências já concluídos ou em fase de construção e implementação nos seguintes órgãos e entidades: Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel), Agência Nacional de Transportes Aquaviários (Antaq), Banco do Brasil, Banco Central, Caixa Econômica Federal, Casa Civil da Presidência da República, Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), Centrais Elétricas do Norte do Brasil (Eletronorte), Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), Ministério da Justiça, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro), além do Tribunal de Contas de União (TCU). Outros órgãos e tribunais, como Superior Tribunal de Justiça (STJ), também estão implementando modelos similares.

No caso específico do TCU, a idéia tomou forma concreta no ano de 2003, com a criação de projeto específico - o Projeto Atena - para concepção e implementação inicial de modelo de gestão de pessoas por competências. A finalidade mediata seria reformular os processos de gestão de pessoas, alinhar as competências profissionais aos objetivos estratégicos e, com isso, melhorar o desempenho organizacional.

Com a adoção do *Balanced Scorecard* (BSC), em 2005, como instrumento de planejamento estratégico do TCU, a lógica de competências aplicada à gestão de pessoas ganhou ainda maior importância. Entre os objetivos estratégicos do TCU foram incluídos cinco, na dimensão “Pessoas e Inovação”, cujos resultados estão atrelados diretamente à

¹ FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas, 2000.

² A Administração indireta engloba autarquias, autarquias especiais (agências executivas e reguladoras), fundações públicas, serviços sociais autônomos, as empresas públicas e sociedades de economia mista

implementação e ao sucesso do modelo ora estudado (Anexo VI).

Passados cerca de quatro anos de trabalho, foram identificadas e mapeadas as competências profissionais relevantes para a atuação do TCU, disponibilizados aos gestores e servidores relatórios de perfis profissionais e ofertados programas de desenvolvimento de competências. O Projeto Atena, cuja coordenação foi realizada por um dos autores deste trabalho, transformou-se no Serviço de Seleção, Integração e Gestão de Competências do Instituto Serzedello Corrêa, responsável, agora, pela gestão do modelo. Nesse contexto é que surgiram as indagações a seguir, subjacentes ao problema pesquisado e, simultaneamente, o interesse dos autores e do próprio Tribunal pelo estudo: foram alcançados os resultados esperados? Há consistência e suporte político que garantam a sustentabilidade do modelo? Que medidas ainda poderiam ser adotadas para aumentar a eficácia do modelo?

1.2 Problema de pesquisa

Do contato com as questões que cercam o modelo de gestão de pessoas por competências do TCU, apresentadas acima, sintetizou-se o cerne da investigação na seguinte pergunta, objetivo geral do estudo:

Em que medida o modelo de gestão de pessoas por competências em implementação no TCU produz os resultados esperados pela organização e encontra condições para sua sustentabilidade?

1.3 Objetivos

Para buscar respostas a tal problema de pesquisa, buscou-se, no presente trabalho:

- a) descrever o modelo de gestão de pessoas por competências (MGPC) em implantação no TCU e seu processo de construção;
- b) verificar a consistência teórica do processo de concepção e implantação do MGPC;
- c) identificar a percepção de gestores acerca dos seguintes pontos:
 - c.1) assimilação dos fundamentos e das possibilidades de uso do modelo;
 - c.2) aplicação, para fins de autodesenvolvimento e de desenvolvimento da equipe, das ferramentas disponibilizadas pelo modelo;

- c.3) mudanças observadas na gestão de pessoas em decorrência da implantação do modelo;
- c.4) suporte político à utilização do modelo;
- c.5) capacidade do modelo em contribuir para o alinhamento das ações de gestão de pessoas às estratégias do Tribunal;
- d) propor medidas para ampliar a eficácia do modelo de gestão de pessoas por competências do TCU.

1.4 Metodologia

1.4.1 Caracterização da pesquisa

Segundo afirma Ander-Egg (1969 apud Matias-Pereira, 2007, pág. 39), uma pesquisa científica "[...] pode ser aceita como um procedimento reflexivo sistemático controlado e crítico, que permite descobrir fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento. O resultado desta busca reflexiva é conhecer verdades parciais".

O caráter sistemático, apontado por Ander-Egg, requer do pesquisador a definição de seus procedimentos metodológicos – como forma de abordagem, objetivos da pesquisa e o método em si – a delimitação da amostra, a explicitação das técnicas de coleta e análise de dados e a revelação dos limitações de pesquisa. Com isso, o estudo se comunica com o mundo validando sua contribuição.

1.4.1.1 Quanto à abordagem

A forma de abordagem do problema em uma pesquisa científica pode ser quantitativa ou qualitativa.

Na pesquisa quantitativa, segundo Godoy (1995a)³

"[...] o pesquisador assume um papel distante do objeto investigado e conduz seu trabalho a partir de um plano estabelecido a priori, com hipóteses claramente especificadas e variáveis operacionalmente definidas [...] Nessa abordagem, preocupa-se com a medição objetiva e a quantificação dos resultados. Busca-se a precisão, evitando distorções na etapa de análise e interpretação dos dados,

³ GODOY, ARLINDA SCHIMIDT – **Artigo - Introdução à Pesquisa Qualitativa e sua Possibilidades** – Revista de Administração de Empresas – São Paulo, v.35, n.2, p. 58

garantindo assim uma margem de segurança em relação às inferências obtidas". (GODOY, 1995a)

Por outro lado, a pesquisa qualitativa não se preocupa em quantificar e/ou medir os eventos estudados e não se utiliza de instrumentos estatísticos na análise dos dados. O pesquisador se envolve diretamente com a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes da situação em estudo.

Godoy (1995a) ressalta, ainda, o que chama de características básicas da pesquisa qualitativa, compiladas no quadro a seguir:

QUADRO 1: Características básicas da pesquisa qualitativa

Fonte e Instrumento	Ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental. No trabalho intensivo de campo, os dados são coletados utilizando-se equipamentos como videoteipes e gravadores ou, simplesmente, fazendo-se anotações num bloco de papel. Aqui o pesquisador deve aprender a usar sua própria pessoa como o instrumento mais confiável de observação, seleção, análise e interpretação dos dados coletados.
Finalidade	A pesquisa qualitativa é descritiva – a palavra escrita ocupa lugar de destaque nessa abordagem, desempenhando um papel fundamental tanto no processo de obtenção dos dados quanto na disseminação dos resultados. O ambiente e as pessoas nele inseridas devem ser olhados holisticamente: não são reduzidos a variáveis, mas observados como um todo. O interesse está em verificar como determinado fenômeno se manifesta nas atividades, procedimentos e interações diárias.
Estudo dos Fenômenos	Os pesquisadores tentam compreender os fenômenos que estão sendo estudados a partir da perspectiva dos participantes. Considerando todos os pontos de vista como importantes, este tipo de pesquisa "ilumina", esclarece o dinamismo interno das situações, freqüentemente invisível para observadores externos. Deve-se assegurar, no entanto, a precisão com que o investigador captou o ponto de vista dos participantes, testando-o junto aos próprios informantes ou confrontando sua percepção com a de outros pesquisadores.
Análise de Dados	Utiliza-se o enfoque indutivo na análise de dados – Os pesquisadores partem de questões ou focos de interesses amplos, que vão se tornando mais diretos e específicos no transcórre da investigação. As abstrações são construídas a partir dos dados, num processo de baixo pra cima. Quando um pesquisador de orientação qualitativa planeja desenvolver algum tipo de teoria sobre o que está estudando, constrói o quadro teórico aos poucos, à medida que coleta os dados e os examina.

Fonte: quadro criado a partir de Godoy, Arlinda Schmidt – Artigo (Introdução à Pesquisa Qualitativa e sua Possibilidades) – Revista de Administração de Empresas – São Paulo, v.35, n.2, p. 62 – Mar./Abr. 1995.

Cabe registrar ainda, numa perspectiva mais ampla, a contribuição de Gil (2002), para quem as pesquisas qualitativas têm como objetivos principais a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou então, o estabelecimento de relações entre variáveis.

À vista dessas informações, verifica-se que a abordagem que melhor se presta ao

escopo do presente trabalho é a qualitativa. O pesquisador será o instrumento mais confiável de observação, seleção, análise e interpretação dos dados, os quais serão apresentados em forma descritiva; buscar-se-á dar tratamento às informações de forma holística, considerando a gama de aspectos em que estão circunscritos os entrevistados e o conjunto da organização; o fenômeno será analisado a partir da perspectiva dos entrevistados.

1.4.1.2 Quanto ao método

Segundo Yin (1989 *apud* GODOY, 1995b) ⁴ o estudo de caso é

"... uma forma de se fazer pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto de vida real, em situações em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente estabelecidas, **onde se utiliza múltiplas fontes de evidência** (YIN, 1989 *apud* GODOY, 1995, p. 25, grifo nosso)".

O referido autor recomenda a triangulação de várias fontes de evidência e destaca com um ponto forte da coleta de dados para um estudo de caso a oportunidade de utilizar uma diversidade de fontes para a obtenção de evidências.

1.4.2 Delimitação da amostra

A população compreendida por este estudo é formada pelo conjunto de gestores do TCU que ocupam os níveis estratégicos e táticos da organização. Cerca de sessenta gestores pertencem ao primeiro grupo e pouco mais de cem pertencem ao segundo. Dado o tamanho da população e sua dispersão geográfica por todas as capitais, foi selecionada amostra intencional de atores que influenciaram diretamente a construção do modelo de competências do Tribunal, as políticas de gestão de pessoas e a formulação e acompanhamento das estratégias organizacionais. Foram convidados gestores da Seplan, do ISC, da Segep e da Segecex, e a Alta Administração - Secretários-Gerais, perfazendo um total de dezesseis pessoas.

A decisão de se trabalhar com uma amostra nesta pesquisa encontra suas bases em Cooper & Schindler (2003): o custo do trabalho mais baixo e maior velocidade do trabalho. A decisão de selecionar entrevistados com base em grupos naturais relevantes encontra sustentação em Gaskell (2002, p.70), que sentencia: "[...] sejam quais forem os critérios para a seleção dos entrevistados, os procedimentos e as escolhas devem ser detalhados e justificados em qualquer tipo de relatório".

1.4.3 Técnicas de coleta de dados

No presente trabalho foram utilizadas como fontes secundárias a Política de Gestão de Pessoas do TCU (Resolução nº 187/2006) e os documentos do Projeto Atena: propostas de abertura e prorrogação, relatório de encerramento, dicionário de competências, manual de mapeamento de perfis profissionais. Esses textos serviram de fonte para pesquisa documental.

O uso de pesquisa documental, segundo Godoy (1995c)⁵, facilita a compreensão do problema investigado quando torna mais perceptível as diferenças que envolvem gostos, tradições e simbolismo que cercam o ambiente e "[...] constitui-se numa valiosa técnica de abordagem de dados qualitativos, podendo ser também utilizada para complementar informações obtidas em outras fontes”.

Como fontes primárias foram colhidas informações e impressões através entrevistas do tipo semi-estruturada – entrevistas individuais e grupos focais – conforme anexos IV e V.

A opção pelo multimétodo de coleta de dados se justifica, entre outras razões, pela compensação das limitações de cada método com as vantagens dos outros, pela oportunidade de comparar diferentes grupos de participantes e pela condução dos grupos com a finalidade de esclarecer áreas que apresentem pontos de vista obscuros (OLIVEIRA e FREITAS, 1988).

As vantagens e desvantagens do grupo focal e da entrevista individual podem ser assim expressas:

QUADRO 2: Vantagens e desvantagens do grupo focal

GRUPO FOCAL	
VANTAGENS	DESVANTAGENS
Comparativamente é fácil de conduzir;	Não é baseado em um ambiente natural;
Habilidade em explorar tópicos e gerar hipóteses;	Pesquisador tem menor controle sobre os dados gerados (no caso de existir um grupo de questões predefinidas ou uma forte necessidade de manter comparação entre as entrevistas);
Oportunidade de coletar dados a partir de interação do grupo o qual se concentra no tópico de interesse do pesquisador;	Não é possível saber se a interação em grupo reflete ou não o comportamento individual;
Alta validade dos dados, ou seja, além de o	Os dados são mais difíceis de analisar. A interação do

⁴ YIN, R. K. – *Case study research: design and methods*. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1989, p. 23.

⁵ GODOY, Arlinda Schmidt – Artigo – **A Pesquisa Qualitativa e sua Utilização em Administração de Empresas** – Revista de Administração de Empresas – São Paulo, v.35, n.4, p. 67 – Jul./Ago. 1995.

GRUPO FOCAL	
VANTAGENS	DESVANTAGENS
procedimento medir efetivamente o que se deseja, tem-se plena legitimidade e convicção ou crença nos dados coletados	grupo forma um ambiente social e os comentários devem ser interpretados dentro desse contexto
Baixo custo em relação a outros métodos	Exige entrevistadores treinados cuidadosamente
Rapidez no fornecimento de resultado (em termos de evidência da reunião do grupo)	Os grupos são difíceis de reunir
Permite ao pesquisador aumentar o tamanho da amostra dos estudos qualitativos	A discussão deve ser conduzida em ambiente que propicie o diálogo

Fonte: *Focus Group – pesquisa qualitativa: resgatando a teoria, instrumentalizando o seu planejamento – pág.: 84*

QUADRO 3: Vantagens e desvantagens da entrevista individual

ENTREVISTA INDIVIDUAL	
VANTAGENS (comparadas com grupo focal)	DESVANTAGENS (comparadas com grupo focal)
Flexibilidade em agendar data e local da entrevista de acordo com a disponibilidade do entrevistado	Demanda um custo de tempo maior na obtenção dos dados
Oportunidade de coletar detalhes mais ricos a respeito de experiências pessoais, decisões e seqüência das ações	Maior dificuldade na ocorrência de insights nos participantes que pode enriquecer a discussão
Apresenta maior quantidade de dados por participante	Condução da entrevista mais difícil

Fonte: criado mediante comparação com Quadro 2

No decorrer do trabalho foram conduzidas oito entrevistas individuais. Participaram os três Secretários-Gerais, o Secretário de Gestão de Pessoas, o Secretário e um Diretor da Secretaria de Planejamento Estratégico, a supervisora do Projeto Atena, lotada no Instituto Serzerdello Corrêa, e uma servidora da subunidade de projeto da Secretaria de Gestão de Pessoas.

Já as entrevistas do tipo grupo focal foram duas: a primeira com grupo de três secretários da área de controle externo; a segunda com grupo misto, composto por cinco diretores das áreas administrativa e de controle externo.

Todas as entrevistas foram gravadas, no formato áudio ou áudio e vídeo, e posteriormente degavadas.

1.4.4 Limitações do estudo

A amostra não incluiu gestores lotados nos Estados da Federação devido aos custos para se fazer entrevistas presenciais e à dificuldade técnica de gravação de uma entrevista

feita por telefone. Tal fato pode ter causado algum tipo de viés nos dados coletados com os gestores lotados na sede do TCU, em Brasília, em relação ao que poderia ter sido obtido com a participação de gestores dos Estados.

Outra limitação poderia ser atribuída à concentração de entrevistados nas unidades citadas, selecionadas por estarem mais implicadas com a implementação do modelo. No entanto, a escolha assim foi realizada exatamente por se considerar que tais gestores teriam melhores condições de avaliar os aspectos pesquisados.

CAPÍTULO 2 – GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS

2.1 Perspectiva histórica dos principais modelos de gestão de pessoas

Um modelo de gestão de pessoas pode ser entendido, segundo Fischer em Fleury et al. (2002, org.), como a forma de gerenciamento e de orientação do comportamento humano no trabalho, estruturado com base em princípios, estratégias, políticas e diretrizes, e implementado mediante processos criados pela organização.

Constrói-se sob a influência de elementos externos e internos, que vão desde a cultura do país ou a capacidade de interferência estatal até o formato da estrutura organizacional e a tecnologia disponível. Recebe forte impacto das ideologias norteadoras das teorias organizacionais prevalecentes em cada época.

Historicamente e para fins didáticos, Fischer atrela os modelos de gestão de pessoas a quatro grandes correntes: do departamento de pessoal, da gestão do comportamento humano, da gestão estratégica e da gestão articulada por competências.

2.1.1 Departamentos de Pessoal

Encontra seu marco inicial no *personnel office*, criado pela NCR Corporation, nos Estados Unidos, em 1890 (SPRINGER e SPRINGER, 1990 *apud* FLEURY et al., 2002, org., p.p.19/20)⁶, com o objetivo de “estabelecer um método pelo qual se pudesse discernir melhor, entre a extensa e diversificada massa de candidatos a emprego, que indivíduos poderiam tornar-se empregados eficientes ao melhor custo possível”⁷.

Percebe-se, portanto, a natureza inicial subjacente ao termo recursos humanos: “os empregados eram considerados fator de produção cujos custos deveriam ser administrados tão racionalmente quanto os custos dos outros fatores de produção”⁸. Tal conceito estava bem alinhado com a ideologia preconizada pela Escola de Administração Científica, cujos maiores expoentes foram Taylor e Ford, já no século XX.

Motta (1979 *apud* DUTRA 2002)⁹ colaciona as principais idéias que norteavam as práticas administrativas desse período:

⁶ Springer, B; Springer, S. Human resource management in the U.S.: celebration of. Its centenary. In: Pieper, R. *Human resource management: na internacional comparison*. Berlin/New York: De Gruyter, 1990.

⁷ Cf. nota 3

⁸ Cf. nota 3

⁹ Motta, F. C. P. *Teoria geral da administração: uma introdução*. São Paulo: Pioneira, 1979

[...] o homem é um ser eminentemente racional e que, ao tomar decisão, conhece todos os cursos de ação disponíveis, bem como as conseqüências da opção por qualquer um deles; existe uma única maneira certa, que, uma vez descoberta e adotada, maximizará a eficiência do trabalho; fixados os padrões de produção, era preciso que fossem atingidos. Para isso eram necessários a seleção, o treinamento, o controle por supervisão e o estabelecimento de um sistema de incentivos. (MOTTA, 1979 *apud* DUTRA, 2002, p. 28)

Diversas foram as críticas desferidas contra esse modelo, principalmente pelo seu foco exagerado no controle, o que tornava a relação de trabalho extremamente desgastante.

2.1.2 *Gestão do Comportamento Humano*

A partir de 1920, a despeito de as empresas continuarem firmes em suas práticas tayloristas, despontam as primeiras manifestações de insatisfação com o modelo. No entanto, somente a partir da década de 30 é que se considera efetivamente introduzida a gestão do comportamento humano, carreada pela linha de pensamento behaviorista do Instituto de Relações Humanas de Yale. Sua marca foi o uso da psicologia e da psicomетria como instrumentos de administração de recursos humanos.

Em 1950, a expressão *human resource management* adentra o vocabulário da gestão de pessoas, selando a contribuição da psicologia humanista na teoria organizacional.

A escola de relações humanas, como ficou conhecida doravante, passa a predominar como fonte de conhecimento para gestão de recursos humanos a partir dos anos 60, revelando autores como Likert, Schultz e Schuster, que desenvolveram os conceitos de *human capital accounting* ou *human asset accounting*. É dessa época também o jargão “o trabalho humano constitui o principal ativo de uma organização”.

Em síntese, esse modelo de gestão se erige sobre os binômios envolvimento-motivação, fidelidade-estabilidade e assistência-submissão, sendo responsabilidade da empresa motivar as pessoas, e dessas, “vestirem a camisa da empresa“. Há notícias de estudos, dessa época, apontando para a melhoria de resultados das empresas proporcionalmente ao investimento no desenvolvimento de seus empregados. Os recursos humanos passaram a ser vistos mais pelo seu lado subjetivo, como indivíduos detentores de necessidades e de características psicossociais que, se satisfeitas, refletiriam em engajamento e melhores resultados para a organização.

2.1.3 *Gestão Estratégica*

A partir das décadas de 70 e 80, a gestão estratégica emerge como novo modelo. Percebe-se que motivação e satisfação dos interesses pessoais, conquanto produzam disposição para o trabalho, poderiam não se traduzir em qualquer significado para os objetivos estratégicos das empresas. Estudos de um grupo da Universidade de Michigan mostram, pela primeira vez, a necessidade de se vincular a gestão de pessoas às estratégias organizacionais. A questão é apresentada, inicialmente, sob o ponto de vista passivo, de mera adaptação das práticas e das políticas de recursos humanos às estratégias da empresa. Não se cogitava, ainda, da participação ativa dos departamentos de pessoal na formulação das estratégias das empresas, introduzindo objetivos referentes à gestão de pessoas. No entanto, já se consubstanciava um grande avanço.

Pouco mais tarde, em 1980, a *Harvard Business School* amplia essa concepção, explicitando a necessidade de a gestão de recursos humanos responder a fatores internos e externos à organização, de conciliar as principais áreas de políticas de recursos humanos (influência sobre os funcionários, processos de recursos humanos, sistemas de recompensa e sistemas de trabalho) com os interesses dos *stakeholders* e com as pressões externas. A ênfase passa a ser, portanto, a busca de orientação estratégica para as práticas de gestão de pessoas, distanciando-se das premissas do modelo de gestão do comportamento humano.

O nível de prescritibilidade das ações se reduz à vista das inconstâncias típicas de boa parte dos fatores a serem considerados, que por estarem fora das empresas não se submetem ao controle de seus gestores. Tem-se uma nova aceção de recursos humanos, que não mais se atém aos padrões tayloristas-fordistas, nem tampouco à satisfação de elementos do comportamento humano. Trata-se de uma visão das pessoas como cooperadoras no alcance dos objetivos da organização, portanto, de colaboradores para o desempenho empresarial.

2.1.4 Gestão articulada por competências

No final da década de oitenta e início dos anos noventa, verifica-se um acirramento da competitividade já existente. A preocupação em alinhar resultado individual e resultado organizacional ganha maior relevo.

As idéias disseminadas por autores como Porter, trazendo a noção de vantagem competitiva, Hammer, praticamente impondo o dogma da reengenharia, e Hamel e Prahalad, estabelecendo a idéia de *core competences*, impulsionam as demandas sobre a gestão de recursos humanos e suas funções. Entra em cena a gestão de pessoas articulada por

competências.

Porter (1989) e Hammer e Champy (1994), apesar de pouco ou quase nada falarem especificamente sobre gestão de pessoas em suas principais obras, deixaram evidenciada em ambas a impossibilidade de se tratar a gestão de recursos humanos sem desenvolver suas imbricações com os temas por eles defendidos.

No caso de Porter, seria andar na contramão do sucesso empresarial pensar em políticas e práticas de recursos humanos fora da perspectiva da vantagem competitiva, de agregação de valor à organização e, portanto, desconsiderando sua influência na cadeia de valores da empresa.

De igual modo, falar em gestão de pessoas, para Hammer, sem levar em conta a questão da reengenharia ou da reformulação dos processos, consistiria num total absurdo, dados os reflexos diretos decorrentes de medidas como mudanças de departamentos funcionais para equipes de processo, passagem de tarefas simples para trabalhos multidimensionais, alteração do foco das políticas de remuneração e de desempenho para resultados, etc.

Hamel e Prahalad (1995) são mais diretos. Apontam reiteradamente o papel das pessoas na transição entre o estado atual das empresas e onde elas almejam estar no futuro. Visualizam-nas como agentes do processo de mudança estratégica, como peças-chaves para que as empresas desenvolvam foco em suas competências essenciais - traduzidas pelo valor percebido pelo cliente, pela diferenciação entre concorrentes e pela capacidade de expansão -, e internalizem essa perspectiva na cultura organizacional. Chegam, inclusive, a declarar que “não é o dinheiro o combustível da viagem para o futuro, e sim a energia emocional e intelectual de cada funcionário”, que é mobilizada por uma “intenção estratégica” ambiciosa e estimulante.

O que se observa, portanto, na gestão de pessoas articulada por competências é o incremento do caráter competitivo aos modelos das escolas anteriores, caráter esse que se impõe pela coerência com o ambiente de concorrência acirrada em que se inserem as organizações modernas e pela articulação por competências.

Essa idéia é bem representada por Fischer em Fleury et al. (2002, org.) a partir das

contribuições de Lawler¹⁰ relativamente às pressões decorrentes da globalização. Segundo Fischer, a gestão de pessoas

Continua tendo como núcleo de atuação o comportamento humano, como queria a escola de relações humanas; deve alinhar esse comportamento às estratégias da organização, sem o que seria sua ação absolutamente desarticulada e improdutivo; terá de lidar com um ambiente de permanente transformação, característico destes tempos de turbulência e mudança; e sobretudo terá de demonstrar sua capacidade de gerar, por meio das pessoas, maior competitividade para a empresa.(FLEURY et al., 2002, org., p.31)

2.1.4.1 A perspectiva do Desenvolvimento Humano

Além das características já descritas por Fischer em Fleury et al. (2002, org.), Dutra (2002) acresce ao modelo articulado por competências a ótica do desenvolvimento humano.

Sob este enfoque, a gestão de pessoas busca a mutualidade de desenvolvimento na relação empresa-colaborador, de modo que a pessoa, ao se desenvolver e adquirir competências, agregue valor para a organização e esta, em contrapartida, ofereça ao trabalhador condições de se desenvolver continuamente.

Suas premissas são: aprendizagem, dimensões da pessoa e competências.

As aprendizagens organizacional e pessoal devem ser planejadas e convencionadas, apontando para um comprometimento mútuo, o que garantirá maior alinhamento com as estratégias institucionais. As empresas devem considerar as pessoas em suas mais amplas dimensões, em sua integralidade (escolhas profissionais, integridade física, moral...). A competência, do ponto de vista organizacional, reporta-se ao repertório de conhecimentos que confere à instituição vantagens competitivas no contexto em que se insere; do lado do indivíduo, à “capacidade da pessoa de agregar valor ao patrimônio de conhecimentos da organização” (DUTRA, 2002, p. 23).

Nas palavras de Dutra, a gestão do desenvolvimento recíproco (organização-pessoas) se opera da seguinte forma:

Ao colocarmos organização e pessoas lado a lado, podemos verificar um processo contínuo de troca de competências. A organização transfere seu patrimônio de conhecimento para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, quer na organização, quer fora dela. As pessoas,

¹⁰ LAWLER III, E. E; MOHRMAN JR., A. M. Administração de recursos humanos: construindo uma parceria estratégica. In: GALBRAITH, J. R.; LAWLER III, E. E. *organizando para competir no futuro*. São Paulo: Makron Books, 1995

ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando a organização para enfrentar novos desafios. Esse processo, que é natural em qualquer comunidade, pode ser gerenciado e potencializado com efeitos benéficos para a organização e para as pessoas. (DUTRA, 2002, p.23)

Com tais pressupostos a gestão de pessoas é definida por Dutra (2002, p.17) como “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”.

Por “políticas” quer significar os princípios e diretrizes que orientam as decisões e os comportamentos da organização e das pessoas em sua relação com aquela. As “práticas” diriam respeito aos procedimentos, métodos e técnicas utilizados para dar concretude às decisões tomadas e para direcionar ações internas e externas da organização. A “conciliação de expectativas” faz alusão à tarefa de equilibrar as aspirações das corporações com a autonomia e a liberdade das pessoas, que estão cada vez mais conscientes de suas necessidades de desenvolvimento e mais exigentes com as organizações que as contratam, compondo-se um vínculo, uma parceria de crescimento mútuo.

2.2 Gerindo pessoas com base em competências

A relevância da gestão por competências como ferramenta de alinhamento estratégico de pessoas aos objetivos organizacionais surge, basicamente, da conjugação de dois conceitos: o de *core competences* ou competências essenciais, que revela a dimensão das competências organizacionais; e o de competências individuais, segmentado, por sua vez, em duas vertentes - a da Escola Americana, carregada por McClelland, Parry, Boyatzis e Spencer & Spencer, e a da Escola Francesa, capitaneada por Le Boterf e Zarifian.

Com efeito, há uma íntima relação entre as competências organizacionais e as competências individuais, com mútua influência de umas e de outras (DUTRA, 2004).

2.2.1 Competências essenciais

Historicamente mais recentes que as individuais, as competências essenciais despontam na década de 90, nas vozes de Hamel e Prahalad e sob as ênfases claras de firmar a competição por competências e restabelecer a estratégia como elementos fundamentais da gestão organizacional moderna, voltada para o futuro.

Defenderam os autores que o investimento em reengenharia de processos ou em

reestruturação mediante *downsizing*, propagados por Hammer, refletem apenas esforços para alcançar concorrentes, não para superá-los. A competitividade verdadeira estaria condicionada à reinvenção do setor em que se insere a empresa, hipótese para a qual se demandaria a regeneração da própria estratégia da organização (HAMEL e PRAHALAD, 1995).

Fischer em Fleury et al. (2002, org., p. 28) sintetiza muito bem essa idéia ao registrar que, para Hamel e Prahalad, a “empresa competitiva seria aquela que, além da reengenharia e da simples reestrutura operacional, tem condições de *criar um novo espaço competitivo* em vez de esforçar-se por se posicionar melhor no *espaço competitivo atual*.”

As competências essenciais são destacadas por Hamel e Prahalad (1995, p.p. 227) como ingrediente fulcral para ampliar a competitividade de uma empresa, pois propiciam a abertura de “portas para as oportunidades do amanhã”.

Num mercado globalizado e em constante mutação, elas passam a ser o foco da competitividade. As empresas que almejam ser líderes mundiais competirão por competências, em primeiro plano, não por produtos. Isso porque, normalmente, a liderança em competências precede a competição pela liderança em produtos, conforme demonstram Hamel e Prahalad, citando as empresas AT&T, JVC e Philips:

Embora a AT&T tenha começado a trabalhar nos videofones há várias décadas, uma competência crítica específica da organização - compressão de vídeo - ainda não foi suficientemente desenvolvida para permitir a transmissão de imagem com a qualidade de televisão em *full-motion* através de uma única linha telefônica. [...] a JVC precisou de quase vinte anos para aperfeiçoar as competências em fitas de vídeo que contribuíram para o sucesso do VHS; a Philips trabalhou durante o mesmo tempo para estabelecer sua liderança em armazenamento e *play-back* em meio ótico. (HAMEL e PRAHALAD, 1995, p. 231)

Como visto, tornar-se líder em uma competência específica, não é algo simples. Demanda investimento contínuo, durante anos - de cinco a dez anos, às vezes mais. Implica um grande esforço da organização, no sentido de mobilizar todos os seus gerentes para que a perspectiva de competências seja internalizada e crie raízes na instituição (HAMEL e PRAHALAD, 1995).

Dada essa constatação, diferenciar uma competência essencial de uma não-essencial passa a constituir tarefa fundamental, sob pena de se desperdiçar uma grande soma de recursos financeiros e humanos.

Para Hamel e Prahalad (1995), competências a serem consideradas essenciais, devem

passar, ainda, por alguns crivos.

Precisam garantir uma contribuição desproporcional para o valor percebido pelo cliente, conferindo-lhe um benefício fundamental. Isso não significará que o cliente compreenderá o valor ou mesmo que conseguirá visualizá-lo. Ele não precisa conhecer as nuances técnicas proporcionadas pela competência subjacente ao benefício recebido, necessita apenas perceber o benefício.

Devem promover diferenciação entre concorrentes. Uma competência será essencial quando competitivamente única. Não necessariamente no sentido de ser detida por apenas uma organização, mas no de que, para ser considerada específica, destaque-se notoriamente das presentes nas demais empresas. Seria incoerente considerar essencial uma competência comum, ordinária, onipresente, ou de fácil imitação.

Necessitam de demonstrar capacidade de abrir portas para novos mercados do futuro. Significa dizer que deve constituir a base para a entrada em novos mercados de produtos ou serviços gerados a partir dela.

Uma competência essencial, segundo Hamel e Prahalad (1995) “é um conjunto de habilidades e tecnologias, e não uma única habilidade ou tecnologia isolada.”

A integração é a marca de autenticidade das competências essenciais. Uma competência específica de uma organização representa a soma do aprendizado de todos os conjuntos de habilidades tanto em nível pessoal quando de unidade organizacional. Portanto, é muito pouco provável que uma competência essencial se baseie inteiramente em um único indivíduo ou em uma pequena equipe. (HAMEL e PRAHALAD 1995, p. 233/234)

Está na perspectiva da gestão de pessoas, no entanto, a dinamização das competências essenciais.

Segundo Dutra (2004), as competências organizacionais são concretizadas quando as pessoas colocam em prática o patrimônio de conhecimentos da organização, validando-os ou implementando modificações para seu aprimoramento. Assim, o valor agregado pelas pessoas representa sua contribuição efetiva para a organização, subsidiando a manutenção de suas vantagens competitivas.

2.2.2 Competências individuais

2.2.2.1 Escola Americana

As primeiras discussões sobre competências individuais ocorrem nos Estados Unidos, entre psicólogos e administradores, e são iniciadas por McClelland, em 1973, a partir de seu artigo *Testing for competence rather than intelligence* (Testando por competência em vez de inteligência), conforme assinala Fleury (2002, org).

Para McClelland, competência seria característica subjacente a alguém, passível de correlação com um desempenho superior alcançado em uma tarefa ou situação específica. Richard Boyatzis, a partir da reanálise de estudos sobre competências gerenciais, na década de 80, fez eco com esse conceito, relatando a identificação de traços e características pessoais que, em sua opinião, definiriam um resultado superior.

Nessa perspectiva, pois, competência refere-se ao estoque de recursos de um indivíduo, fundamentado em seus traços de inteligência e de personalidade; ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificariam a alta *performance* de uma pessoa, verificado esse repertório em face de um rol de tarefas ou da posição ocupada por alguém numa organização. Traça-se, assim, uma ligação estrita entre competência e a qualificação necessária para o exercício das atribuições de um posto de trabalho.

Dada essa vinculação a um plexo prescritivo e estático de tarefas a serem desempenhadas, algumas críticas são registradas ao modelo americano.

Fleury (2002, org., p.p. 53/54) afirma que essa tônica faz do conceito um mero “rótulo moderno para administrar uma realidade organizacional ainda fundada nos princípios do taylorismo-fordismo”, e cita posição de Lawler (1994)¹¹, no sentido de que “não atende às demandas de uma organização complexa, mutável, em um mundo globalizado”.

Dois outros expoentes da vertente americana dignos de nota são Parry e McLagan. Apesar de partilharem da idéia de competência aliada a características do indivíduo, são considerados por Dutra (2004) como autores atuais de pensamento misto, que procuram refletir o conceito de competência tanto sob a ótica da subjacência pessoal, como sob o prisma da entrega, tipicamente atribuído à escola francesa.

¹¹ LAWLER III, E. E. From job-based to competency-based organizations. *Journal of Organizational Behavior*, Chichester, v. 15, iss. 1, p. 3-16, Jan. 1994.

Parry (1996 *apud* DUTRA, 2004)¹² sintetiza o conceito de competência em

[...] um *cluster* de conhecimentos, *skills* e atitudes relacionados que afetam a maior parte de um *job* (papel ou responsabilidade), que se correlaciona com a *performance* do *job*, que possa ser medida contra parâmetros bem-aceitos, e que pode ser melhorada através de treinamento e desenvolvimento. (PARRY, 1996 *apud* DUTRA, 2004, p.29)

McLagan (1995 *apud* SILVA, 2004, p.138)¹³ “Relaciona as características das pessoas às tarefas, aos resultados, que podem ajudá-las a entregar (produzir) com maior facilidade.”

Importante destacar, da contribuição de Parry apontada por Dutra (2004), o questionamento acerca da inclusão dos traços da personalidade, dos valores e dos estilos no espectro das competências, uma vez que alguns estudos já faziam diferença entre *soft competencies* - que envolviam traços da personalidade - e *hard competencies* - que contemplavam apenas as habilidades exigidas para um trabalho específico.

A dúvida se punha em face das não poucas opiniões sobre a ênfase que deveria ser dada aos programas de desenvolvimento - performance e não a personalidade -, o que tornava o investimento nas chamadas *soft competencies* uma prática, à primeira vista, incoerente e desfocada. Além disso, alguns autores defendiam que tais características não seriam passíveis de se desenvolver por meio de treinamento.

Esses pensamentos, contudo, não eram unânimes e encontraram opositores como Woodruffe (1991 *apud* DUTRA, 2004)¹⁴, para quem a inclusão no conceito de competências tanto das capacidades de difícil aquisição quanto das de fácil mostrava-se importante, pois as *soft competencies* poderiam ser utilizadas no processo de seleção, com a orientação de que “quanto mais difícil a aquisição da competência, menos flexíveis devemos ser no momento da seleção”.

2.2.2.2 Escola Francesa

Na França, os primeiros debates sobre o tema emergiram em 1970, tendo como ponto fulcral exatamente o questionamento da noção de qualificação e do processo de formação profissional, notadamente a técnica. Observaram os franceses a desconexão, especialmente na indústria, entre a formação oferecida pelo sistema educacional e a qualificação profissional

¹² PARRY, S.B. The quest for competences. *Training*, p. 48-54, July 1996

¹³ referência bibliográfica não declinada pelo autor

¹⁴ WOODRUFFE, C. Competent by any other name. *Personnel Management*, p. 30-33, Sept. 1991

demandada pelos novos desafios do mundo do trabalho.

Buscou-se aumentar a empregabilidade mediante a aproximação entre o ensino e as necessidades reais e concretas das empresas (competências e saberes caminhando lado a lado), de forma que o diplomado adquirisse um repertório mais coerente com o saber agir desejado pelas organizações (FLEURY, 2004, org).

Essa idéia de competência, gestada no ambiente educacional, logo se espalhou para outras áreas, entre elas a de relações trabalhistas, de onde se originou o termo *bilan de compétences*, inventário de competências.

Durante as décadas de 80 e de 90, Le Boterf e Zarifian, os principais expoentes da escola francesa, aprofundaram seus estudos sobre o tema e formularam importantes definições de competências individuais.

Os trabalhos dos dois autores retiram o foco da qualificação ou posto de trabalho, característica da escola americana, e põem-no no indivíduo frente a um dado contexto laboral. Além disso, trabalham a competência não mais com a ênfase do *imput*, mas da agregação de valor, de entrega à organização.

Para Le Boterf (1995 *apud* FLEURY, 2004, org.)¹⁵, competência é definida como

[...] o entrecruzamento de três eixos, formados pela pessoa (sua biografia, socialização), por sua formação educacional e por sua experiência profissional [...] é o conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais nutridas a montante pela aprendizagem e pela formação e a jusante pelo sistema de avaliações [...] é um saber agir responsável, como tal reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades num contexto profissional determinado. (LE BOTERF, 1995 *apud* FLEURY, 2004, org., p. 55)

É tecida, portanto, a partir de aspectos do desenvolvimento e da trajetória social do indivíduo, da bagagem de conhecimentos oriundos de toda sua formação escolar e de sua vida profissional, que constituem saberes validados e capazes de serem dinamizados em situações de trabalho.

Acrescenta Dutra (2004) que, para Le Boterf¹⁶,

[...] a competência não é um estado ou um conhecimento que se tem, nem é resultado de treinamento [...] é colocar em prática o que se sabe em determinado

¹⁵ LE BOTERF, G. De la competence - Essai sur um atacteur étrange. Paris: *Les Éditions D'organizations*. Quatrième tirage, 1995.

¹⁶ LE BOTERF, G. *Ibid.*, 1994

contexto, marcado geralmente pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e de recursos etc. [...] portanto, podemos falar de competências apenas quando há **competência em ação**, traduzindo-se em saber ser e saber mobilizar o repertório individual em diferentes contextos. (LE BOTERF, 1994 *apud* DUTRA, 2004, p. 30)

Zarifian (1999), por sua vez, tendo como referência trabalhadores da indústria, apresenta conceito multidimensional, fortemente contrastante com as práticas tayloristas tradicionais.

Na primeira dimensão - da autonomia e da automobilização - a competência é apontada como “o tomar iniciativa e o assumir responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara” (ZARIFIAN, 1999, p. 68).

“O tomar iniciativa” é colocado sob duas perspectivas. A primeira, mais rasa, é aquela em que um indivíduo, diante de uma situação já anteriormente vivenciada e com base num catálogo de procedimentos existente, opta por uma estratégia que melhor se presta a solucionar o problema, em vez de outra, tendo em conta sua experiência. A segunda, que condiz mais com a etimologia do termo “iniciativa”, é representada por situações inusitadas, inesperadas, imprevisíveis, que extrapolam o conteúdo das normas disponíveis e exigem do trabalhador a mobilização de seu repertório a fim formular solução inovadora.

“Assumir responsabilidade” indica, de um lado, o envolvimento do indivíduo, sua disposição pessoal de aceitar e de comprometer-se com uma determinada situação de trabalho. Significa dizer que não basta a instituição delegar poder/tarefas, mas a pessoa deve assumir a responsabilidade que lhe foi atribuída, pois, no dia-a-dia, ela (a pessoa) é quem tomará decisões e automobilizará seu repertório com vistas às soluções mais adequadas. De outro lado, dá-se a contrapartida dessa autonomia, do poder delegado e assumido, que é a responsabilidade. Não se está mais diante de ordens a serem executadas e por cujas conseqüências a pessoa não é responsável. Trata-se do encargo aceito de avaliar situações, de decidir como agir e de responder pelos efeitos decorrentes da ação ou da omissão.

Outro destaque recai sobre a palavra “situações”, a qual não se confunde com a noção de emprego. Envolve, simultaneamente, um conjunto de elementos objetivos, descritíveis e objetiváveis; as implicações atinentes à tomada de responsabilidade e que fornecem orientação para ações potenciais exigidas em dada circunstância; e a maneira subjetiva que o indivíduo tem de apreender a situação, de situar-se em face dela, de enfrentá-la e de determinar suas ações com base nela.

A competência, portanto, na dimensão ora examinada, exige uma situação profissional, um contexto dinâmico e real, onde o indivíduo é levado a se expor, a tomar decisões, a agir, manifestando seu comportamento. Eis o porquê do termo competência-ação. Competência, nessa ótica, está associada a situação profissional, e cada situação revela elementos da competência que não são previsíveis. É como afirma Zarifian:

[...] o comportamento em uma situação não é, nunca, efetivamente prescritível: não se pode prescrever o comportamento que o indivíduo deve adotar porque este comportamento faz intrinsecamente parte da situação. Da mesma maneira não se pode separar a situação do sujeito que a enfrenta. (ZARIFIAN, 1999, p.71)

Na dimensão seguinte, da dinâmica da aprendizagem, a competência é vista como “um entendimento prático de situações que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações” (ZARIFIAN, 1999, p. 72).

O destaque a ser dado é à expressão “entendimento prático”, atribuída por Zarifian à capacidade do indivíduo de mobilizar seu conjunto de conhecimentos para avaliar uma situação profissional, tendo em conta os comportamentos de seus elementos constituintes, humanos ou materiais, bem como para identificar as implicações subjacentes a essa situação, com vistas à uma ação futura. É, portanto, um entendimento orientado para ação.

A terceira dimensão do conceito de Zarifian é a do compartilhamento e da rede de atores. Sob esse enfoque, a competência “é a faculdade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações, é a faculdade de fazer com que esses atores compartilhem as implicações de suas ações, é fazê-los assumir áreas de co-responsabilidade” (ZARIFIAN, 1999, p. 74).

A expressão “mobilizar rede de atores” corresponde à aptidão para reunir outros indivíduos com o objetivo de atuar numa situação de trabalho cuja complexidade exceda as competências de uma única pessoa. Associam-se competências individuais para o enfrentamento de uma situação de trabalho que deve ser tornada coletiva.

Para que se obtenha um ganho em termos de equipe e institucional, importante é que haja “compartilhamento de implicações” entre os diversos atores. Isso contribui para a aprendizagem da equipe. Aqui, porém, reside a maior dificuldade dessa dimensão. Segundo Zarifian, trabalhadores somente se comunicam entre si ou disponibilizam suas competências se se sentirem partícipes dessas mesmas implicações e se com base nelas o chefe os avaliar.

Além do compartilhamento, há ainda um elemento muito importante para o engajamento desejado dos atores envolvidos e o alcance dos resultados organizacionais: a “co-responsabilidade”. As situações coletivas de trabalho demandam não somente a assunção de responsabilidade individual, mas o estabelecimento de uma responsabilidade coletiva. Segundo Zarifian, citando exemplo de equipe semi-autônoma, é importante que os objetivos coletivos estejam claros, entendidos por todos, e que os compromissos de cada integrante da equipe sejam personalizados, explícita ou implicitamente, consignando parâmetros éticos que venham a firmar o respeito que cada indivíduo deve ter em relação coletivo.

2.2.2.3 *Abordagem brasileira*

No Brasil, as primeiras discussões sobre competências individuais ocorreram no meio acadêmico, tendo como referência a literatura americana. Tratou-se do tema sob o enfoque do *input* do indivíduo (FLEURY, 2002, org).

Com a entrada de autores europeus, em especial os franceses, os debates foram robustecidos e perspectivas diferentes surgiram. A idéia de agregação de valor passa a influenciar os estudiosos nacionais.

Dois autores se destacam na temática de competências na literatura brasileira: Os professores Maria Teresa Leme Fleury e Joel Souza Dutra.

Fleury (2002, org., p. 55), alinhada com as lições de Zarifian e de Le Boterf, traz a seguinte definição de competência: “um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregue valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

O saber agir responsável, mencionado por Fleury, compreende ainda o saber aprender, o saber se engajar, o ter visão estratégica e o assumir responsabilidades.

Uma outra noção, friza a autora, mostra-se importante para compreensão mais ampla de seu conceito de competência. Trata-se da idéia de entrega, desenvolvida por Dutra.

Conforme o conceito tradicional de competência, oriundo de McClelland, uma pessoa seria considerada competente se apresentasse o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho de um cargo ou tarefa. Dutra (2004), no entanto, considera essa perspectiva pouco instrumental. Ressalta que a simples detenção dessas

capacidades não garante que o indivíduo agregará valor à organização, produzindo entregas por ela desejadas.

A capacidade de entrega, e não a detenção de um repertório de conhecimentos, habilidades e atitudes referentes a um cargo, é o que deve embasar e legitimar processos seletivos, avaliativos, de orientação de desenvolvimento individual e de atribuição de recompensas. Essa noção dá às expressões “saber agir responsável” e “agregar valor econômico à organização”, elaboradas por Fleury, o entendimento exato pretendido pela autora.

2.3 Complexidade e Espaço Ocupacional

Outros dois conceitos a serem agregados ao de competência, a fim de conferir-lhe efetividade prática e de possibilitar uma visão mais nítida da realidade da gestão de pessoas, são o de complexidade e espaço ocupacional.

Segundo Dutra, a evolução conferida pela escola francesa à conceituação de competência da escola americana, ao desvinculá-la do contexto de cargo ou posto de trabalho e focá-la no âmbito do indivíduo, representou um avanço importante na abordagem do tema, mas ainda não se mostrou suficiente para responder a algumas questões sobre a gestão de recursos humanos: “Como mensurar a entrega e a agregação de valor da pessoa para a empresa, o negócio ou o meio em que se insere? Como estabelecer parâmetros para a valorização da pessoa em função da entrega? Como orientar as pessoas para que ampliem sua capacidade de agregar valor?” (DUTRA, 2004, p. 37)

Entra em cena a idéia de complexidade, que é apresentada por Dutra como característica intrínseca de determinada realidade, ou, fazendo eco com as conclusões de Le Boterf (2003, *apud* DUTRA, 2004, p. 40)¹⁷, “o conjunto de características objetivas de uma situação, as quais estão em processo contínuo de transformação.

Na verdade, a noção de complexidade não é algo novo, havendo registros de reflexões de autores como Jacques (1967 *apud* DUTRA 2004)¹⁸ desde 1950, com a idéia do *time span*, “o maior período de tempo durante o qual o uso do discernimento é autorizado e esperado, sem revisão por um superior“. Segundo Jacques, quando maior esse tempo, maior seria a

¹⁷ LE BOTERF, Guy. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. São Paulo: Artmed: Bookman, 2003.

¹⁸ JACQUES, Elliot. *Equitable payment: a general theory of work, differential payment and industrial progress*. Londres: Pelican Books, 1967

complexidade de posição do indivíduo e maior deveria ser seu nível remuneratório.

A complexidade, portanto, diz respeito ao fato de uma situação exigir níveis diferentes de articulação do repertório de conhecimentos, habilidades e atitudes de uma pessoa. Desse modo, para cada realidade organizacional e de trajetória de carreira, é possível estabelecer dimensões de complexidade que retratem seus respectivos padrões de exigência. Uma boa ilustração dessa idéia é oferecida por Hipólito (2000 *apud* DUTRA 2004)¹⁹, ao considerar, por exemplo, no eixo do nível de atuação na empresa, a seguinte gradação, da mais simples para a mais complexa: nível operacional, nível tático e nível estratégico; ou, ainda, ao estabelecer no eixo do escopo de responsabilidade assumido na organização a seguinte métrica, da mais baixa para a mais alta: atividades, área, unidade de negócio, várias unidades de negócio, organização.

Fazendo uma relação com a noção de “tomar iniciativa” de Zarifian (1999, p. 69), a complexidade marcaria os graus diferenciadores entre o indivíduo cuja capacidade restringe-se à realização de escolhas simples, diante de uma situação repetitiva e com base em um manual de procedimentos, e aqueles que, em face de um evento singular e imprevisto, mobiliza seu repertório, reflete sobre as implicações de suas ações e analisa o contexto da ocorrência, exercendo a iniciativa da decisão e assumindo os riscos dela decorrentes.

Dessa análise, duas correlações importantes emergem.

A primeira, entre complexidade e graus de abstração. Abstração é descrita por Stamp (1993 *apud* DUTRA 2004, p. 52)²⁰ como a capacidade de uma pessoa “ler com maior nitidez o contexto no qual se insere”, atrelada à “percepção da pessoa sobre o que não é concreto ou captado com facilidade através dos sentidos, mas apreendido pela experiência e pelo uso de técnicas, teorias, conceitos ou instrumentos.”.

A segunda, “entre complexidade das atribuições e responsabilidades e o nível de agregação de valor da pessoa para o ambiente no qual se insere”, apontada por Hipólito (2001

¹⁹ HIPÓLITO, José A. M. *A gestão da administração salarial em ambientes competitivos: análise de uma metodologia para construção de sistemas de remuneração de competências*. 2000. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

²⁰ STAMP, Giliam. *The essence of levels of work*. Documento interno do *Bioss* - Brunel Institute of Organization and Social Studies, June 1993j.

apud DUTRA, 2004, p. 42)²¹.

Verifica-se, como registra Dutra, uma alta integração entre as idéias de competência e de complexidade, uma vez que

O conceito de competência permite estabelecer o que é esperado da pessoa de forma alinhada ao intento estratégico e às competências organizacionais. O conceito de complexidade permite melhor especificar e mensurar a entrega da pessoa para a organização. Ao associar os conceitos de complexidade e competência, é possível definir, para cada competência, diferentes níveis de complexidade de entrega. (DUTRA, 2004, p. 46)

Os resultados dessa integração poderão ser vistos, de um lado, pelo aspecto do desenvolvimento, posto que se viabiliza o tratamento das pessoas a partir de sua individualidade, não do cargo, permitindo tanto à organização como ao próprio trabalhador identificarem eventuais lacunas de desempenho e traçarem plano de desenvolvimento focado nas necessidades reais verificadas. De outro, por passar o indivíduo a agregar mais valor à organização em que labora, em decorrência do desenvolvimento e da capacidade de lidar com um grau maior de complexidade.

A extensão desses níveis de complexidade remete-nos à próxima noção que complementa o conceito de competência, o chamado “espaço ocupacional”.

Com a desvinculação da noção de competência da de cargo ou emprego e o foco na pessoa e em sua capacidade de agregação de valor à organização, aliada à perspectiva de níveis de complexidade, uma prática convencional das organizações passa a ser questionada em sua utilidade: é sempre necessário promover a um cargo superior alguém que tenha assumido atividades com maior nível de complexidade e de responsabilidade e, portanto, esteja agregando maior valor à organização?”

Na verdade, os sistemas tradicionais, por terem sua distribuição salarial atrelada à hierarquia de cargos, viram-se atados a utilizar a promoção como forma de recompensar os trabalhadores mais competentes. Como não são tantos os cargos distribuídos na estrutura organizacional, disfunções gerenciais inevitavelmente passaram a ocorrer. Eis exemplos genéricos citados por Dutra (2004, p. 52): “a pessoa mais competente tende a ser sobrecarregada com atribuições mais complexas e exigentes sem ter qualquer reconhecimento”, ou, tendo pessoas competentes em sua equipe “a chefia fica tão dependente

²¹ HIPÓLITO, José A. M. *Administração salarial: remuneração por competência como diferencial competitivo*. São Paulo: Atlas, 2001.

dessas pessoas que passa a bloquear-lhes qualquer possibilidade de ascensão funcional”.

A idéia de espaço ocupacional soluciona essa questão, pois não reconhece as pessoas pelo que elas fazem, mas sim pelo que entregam.

É perfeitamente possível que uma pessoa, com base em sua competência e estimulada pelas necessidades da organização, possa ampliar seu espaço ocupacional, portanto, o nível de complexidade de suas atribuições e responsabilidades, sem necessariamente mudar de cargo ou posição na empresa. Por exemplo, pode-se ter um gerente de uma unidade de negócios que agregue mais valor à organização do que um de seus alto executivos. Nem por isso deve a organização promovê-lo a membro da alta administração. Pode, em contrapartida, ampliar seu espaço ocupacional mediante a atribuição de responsabilidade sobre outra unidade, sem alterar sua posição organizacional, mas recompensando-o por sua colaboração.

A ampliação do espaço ocupacional deve ser observada, segundo Dutra (2004, p.52), como uma “indicação de desenvolvimento da pessoa e de sua maior capacidade de agregar valor, devendo, portanto, estar atrelada ao crescimento salarial.”

2.4 Processo de concepção e implementação de sistema de gestão de pessoas por competências

A implantação de um sistema de gestão de pessoas por competências significa, em si, promover mudança na forma que a organização lida com seus colaboradores. E não se trata de uma mudança localizada, mas que alcança todas as pessoas da instituição, tendo caráter dinâmico. A efetividade do sistema está diretamente ligada ao atendimento das necessidades e das expectativas tanto da empresa quanto dos indivíduos que nela laboram. Refletem, pois, alterações nos padrões culturais e políticos até então vigentes.

Diante desse fato e inspirado nas lições de Rosa Maria Fischer sobre mudança e transformação organizacional é que Dutra (2004) destaca como aspecto essencial para o sucesso de tal medida a abordagem metodológica utilizada para a concepção e implementação do sistema.

2.4.1 Partes essenciais a serem mobilizadas

Um sistema que impactará todas as pessoas de uma organização deve ser concebido coletivamente, com a participação de todos os interessados no processo, a fim de que consiga

gerar a credibilidade e a legitimidade necessárias à sua sobrevivência no tempo. Isso se justifica, ainda mais, quando se trata de algo dinâmico, que buscará refletir as expectativas dos envolvidos, como é o caso de um modelo de gestão de pessoas por competências.

A prática de intervenção estabelecida por Dutra (2004, p. 95/99) com base em trabalhos de autores estrangeiros, como Leibowitz, Gutteridge e Super, e em suas experiências com empresas brasileiras, revelam os atores imprescindíveis a serem mobilizados e seus papéis na construção e implementação de sistema de gestão de pessoas por competências. São distribuídos em quatro grupos.

Ter-se-ia, portanto, um “Grupo de Coordenação”, composto por membros da organização (denominados por Dutra de “contraparte”) politicamente legitimados e com o trânsito necessário para mapear os caminhos a serem seguidos ou que estariam envolvidos nos diferentes momentos do processo, e por membros da equipe de consultoria contratada para dar suporte à construção do sistema. Esse grupo teria o papel de construir o referencial conceitual e metodológico a ser utilizado, potencializando a produção dos demais grupos e fornecendo-lhes suporte para suas atividades.

Como coordenador do processo, estaria em sua incumbência zelar pela continuidade das transformações implementadas, mediante o monitoramento constante, a revitalização e o ajustamento das políticas e práticas implementadas, de forma a garantir o comprometimento de todos os interessados no processo.

Dois pontos relativos a esse grupo de coordenação merecem ser ressaltados: a) a participação de pessoas da organização, capazes, de alguma forma, de influenciar na implantação ou adoção do modelo, faz com que elas se tornem responsáveis naturais pela continuidade perante os demais gestores e dirigentes, e pela continuidade do sistema como um todo; b) quanto maior a legitimidade política dos membros desse grupo, maiores são as possibilidades de sucesso das intervenções, inclusive dos desdobramentos posteriores à implementação.

O segundo grupo é denominado por Dutra como “Grupo Diretivo”. Sua formação parte do pressuposto de que a implantação de um sistema de gestão de pessoas nesses moldes deve partir de uma necessidade consciente da organização, sendo fundamental o envolvimento da estrutura de poder para seu êxito. Se não houver suporte político para o processo, deve ser interrompido.

Apesar das diferenças existentes entre as diversas instituições, destaca Dutra que o comprometimento do nível estratégico pode ser construído a partir de reuniões individuais, consolidadas, posteriormente, em reuniões coletivas envolvendo todo o corpo diretivo. Nessas reuniões são definidos os principais parâmetros e a abrangência do sistema, o que se espera de resultados e as abordagens metodológicas a serem utilizadas.

O grupo diretivo deve participar dos chamados “incidentes críticos” do processo, como necessidades de transformação de parâmetros, definições de políticas e práticas de gestão, aprovação da implementação do sistema, avaliação do seu processo e obtenção dos resultados.

O terceiro grupo envolvido é o “Grupo de Modelagem”. Trata-se de um conjunto representativo de gestores de nível tático, portanto, daqueles que conseguem traduzir as expectativas tanto da empresa como dos seus colaboradores e detém uma forte compreensão das políticas e práticas de gestão de pessoas existentes, estruturadas ou não. Esses gestores possuem uma percepção mais clara da realidade organizacional, da adequação ou não das políticas e práticas de gestão vigentes na empresa e serão eles, futuramente, que utilizarão o sistema concebido, respondendo por sua implementação. Representam, portanto, parte imprescindível a ser mobilizada, sendo seu nível de comprometimento fator decisivo de sucesso.

O trabalho com esse grupo, destaca Dutra, se dá, normalmente, por meio de *workshops*, de modo a melhor aproveitar o tempo dos participantes e sustentar a qualidade desejada dos produtos gerados. Pelas características da técnica de *workshop*, de envolver as pessoas em um processo lúdico e de discussão de questões do dia-a-dia (remuneração, trajetória, critérios de mobilidade), mostra-se o instrumento apropriado para tal fim, gerando produtos concretos e que fortalecem o comprometimento dos participantes.

A importância desse grupo se destaca, ainda, por não deixar apenas com o grupo coordenador a responsabilidade de disseminação das idéias do sistema. Contando-se com o apoio do nível estratégico e o suporte do grupo de modelagem, mais efetividade se alcançará na concepção do modelo.

Além disso, o grupo será ator importante na adequação do sistema e no acompanhamento das transformações organizacionais, reunindo-se, sempre que entender necessário, para atualizar o modelo ou torná-lo mais condizente com a realidade.

Como último ator, tem-se o “Grupo de Consulta”, formado a partir de uma amostra de trabalhadores, normalmente, gestores que não participaram do grupo de modelagem e pessoas que representem diversos segmentos dentro da organização. Tem por objetivo estabelecer um fluxo contínuo de informações e criar processos de comunicações, alcançando todas as partes envolvidas - dirigentes, gestores e colaboradores -, com vistas a oferecer ao grupo de modelagem referências sobre a adequação do sistema para atendimento das expectativas da integralidade da organização.

A idéia é que todos devem perceber as melhorias e a agregação de valor decorrentes do sistema implantado. A ressalva feita por Dutra está na dosagem do conteúdo dessa comunicação. Como os parâmetros, as políticas e as práticas de gestão de pessoas são geradas no transcorrer do tempo, deve-se tomar os cuidados necessários ao tratamento adequado da ansiedade e das expectativas passíveis de serem geradas nas pessoas.

2.4.2 Concepção do sistema

Tendo como referencial os trabalhos de Dutra, poder-se-ia subdividir a fase da concepção em duas outras: definição de parâmetros e modelagem do sistema.

2.4.2.1 Definição de parâmetros

Busca-se nessa etapa firmar os objetivos e as premissas que orientarão a modelagem do sistema e os resultados a serem obtidos com a devida implementação. Além do grupo de coordenação, participa dessa fase o grupo diretivo.

Os produtos a serem obtidos, conforme Dutra são:

objetivos, premissas e resultados do sistema; abrangência do sistema - população envolvida e instrumentos de gestão a serem revistos; delineamento técnico do sistema - estruturas de remuneração e carreira mais indicadas, critérios de diferenciação, delimitação inicial dos “limites” superior e inferior da carreira etc.; instrumental metodológico a ser utilizado e cronograma de atividades para modelagem e implementação do sistema; indicadores de sucesso do processo (DUTRA, 2004, p. 99)

Afora as atividades operacionais, de levantamento de dados, reuniões com os membros dos grupos diretivo e de modelagem, consolidação, análise e geração de relatórios para cada etapa, algumas atividades essenciais para o sucesso do modelo são desenvolvidas nessa etapa, conforme realça Dutra (2004, p. 100): “identificação de necessidades da empresa e das pessoas abrangidas”; “avaliação das políticas e práticas de gestão de pessoas existentes

na empresa; “análise da cultura organizacional”; definição de grupos de trabalho” e “construção de um modelo conceitual”.

Em termos de resultados a serem obtidos nessa fase, são destacados (Dutra, 2004, p. 100): “consciência da necessidade da mudança”; “definição das estratégias de concepção do sistema” e “construção de suporte político e técnico para o processo de concepção do sistema”.

2.4.2.2 Modelagem do Sistema

Como anteriormente expresso, o sistema será delineado com ampla participação do corpo gerencial, que constituirá grupo habilitado a discutir as diversas questões organizacionais a serem enfrentadas.

Os produtos a serem gerados nesta etapa são:

princípios e diretrizes do sistema; sistema de carreiras: atribuições requeridas para cada uma das carreiras; níveis e critérios de acesso e de enquadramento; critérios de permeabilidade entre carreiras; padrões de equivalência entre carreiras; sistema de remuneração: critérios para a composição da remuneração, revisão da estrutura de remuneração, níveis de benefícios e serviços atrelados aos níveis de carreira; parâmetros orientadores para dimensionamento do quadro de funcionários e otimização da massa salarial; estabelecimento do processo para definição de metas, alinhado com as necessidades da organização, para subsidiar a avaliação do desempenho coletivo/individual; conjunto de instrumentos de gestão de pessoas (DUTRA, 2004, p. 102)

Operacionalmente, são desenvolvidos *workshops*, para modelagem do sistema, reuniões com o grupo de modelagem, para estruturação e acompanhamento do processo, reportes sistemáticos ao nível estratégico, para acompanhamento do processo e de seus resultados e trabalhos de estruturação e consolidação dos *workshops*, de análise de dados da organização e de geração de relatórios.

De forma mais ampla, aponta ainda Dutra (2004, p. 102) as seguintes atividades a serem desenvolvidas nessa etapa: “modelagem de um sistema de gestão de pessoas”, compreendendo a discussão estruturada entre gestores, pessoas e a direção da empresa, com a utilização de técnicas como reuniões de trabalho, os mencionados *workshops*, clínicas temáticas etc.; “análise da viabilidade dos modelos”, desenvolvidos paralelamente à modelagem, com vistas a garantir a sustentabilidade técnica e financeira do modelo; e “instalação de um sistema de comunicação entre os grupos de trabalho”, também paralela à modelagem, garantindo o fluxo contínuo de informações entre os grupos envolvidos

(coordenador, diretivo, de modelagem e de consulta).

Quanto aos resultados geralmente objetivados nesta etapa, tem-se a “definição do sistema de gestão de pessoas” por competências e o “estabelecimento de compromissos entre empresa, gestores e pessoas abrangidas pelo sistema”.

2.4.3 Implementação inicial

Nessa etapa ocorre o enquadramento das pessoas nos parâmetros estabelecidos no sistema, o que evidenciará as lacunas existentes no valor agregado pelos profissionais à organização, no preenchimento dos requisitos de acesso demandados pelas posições e na remuneração. Com base nessas informações serão construídos planos de ação para redução gradativa dessas lacunas.

Outro passo importante nesse início é a preparação dos gestores para implementação do sistema. Afinal, terão de conduzir a gestão com base nos pressupostos utilizados no processo de modelagem e garantir o suporte necessário ao processo de implementação e à disseminação do sistema junto a suas equipes.

Os produtos gerados nessa etapa são:

instrumentos de divulgação do sistema; relatórios sistemáticos de avaliação do processo de implementação e resultados do sistema; capacitação dos gerentes para exercer seu papel na gestão do sistema; capacitação do grupo contraparte e de modelagem para dar o suporte necessário aos gerentes e pessoas abrangidos pelo sistema; estabelecimento de estratégia e cronograma de disseminação do sistema para a organização (DUTRA, 2004, p.p 103/104)

Em termos operacionais, as atividades a serem realizadas são (Dutra, 2004, p. 104): “suporte na identificação de *gaps*”; “reuniões para o estabelecimento de metas, internalizando os conceitos e a prática do gerenciamento do desempenho”; “*workshop* de treinamento para operação do sistema e seus respectivos instrumentos de gestão”; reunião com a direção para validação do sistema e do plano de implementação”; “reuniões com o grupo contraparte e transferência do instrumental metodológico”; reuniões de divulgação e discussão do sistema para todas as pessoas abrangidas”; “auxílio na elaboração de material de divulgação do sistema”; e “preparação das reuniões e geração de relatório da etapa”.

Tais atividades fornecem o suporte ao “desenho de um plano de implementação”, à “implementação do sistema” e à “definição de indicadores”.

Espera-se como resultados que o sistema seja implementado, pessoas sejam capacitadas para assumir novos papéis e que instrumentos de gestão de pessoas sejam adaptados, de modo a demonstrar coerência com o sistema implementado e a reforçar seus pressupostos e valores.

2.4.4 Monitoramento

Alguns fatores conhecidamente concorrem para o desvirtuamento dos princípios e dos objetivos do sistema de gestão de pessoas por competências, após sua implantação. De acordo com Dutra (2004, p. 106), os “impactos no contexto cultural”, as “diferenças de ritmos de compreensão e incorporação dos objetivos” e as “resistências quanto à configuração de relações internas” podem afetar aspectos decisivos de sucesso do sistema.

Assim, o monitoramento age como ferramenta para acompanhar a implementação e registrar eventuais propostas de reformação.

São realizadas avaliações da aceitação do sistema pela organização, mapeados eventuais focos de resistência, identificados aspectos a serem revistos e conduzidas reuniões de sensibilização e orientação, com vistas a consolidar a compreensão por parte de gestores e demais pessoas abrangidas, bem como para incrementar o nível de adoção.

De um modo geral, as atividades realizadas nessa fase podem ser assim apontadas: o próprio “monitoramento do sistema”; a “definição de objetivo de longo prazo”, para atendimento a novas necessidades, solução de problemas ou exploração de oportunidades, criando-se nova versão do sistema; e “revitalização do sistema”, utilizando-se, para tanto, de *workshops*, entrevistas, encontros, de modo a coletar informações sobre o nível de satisfação das pessoas com as políticas e práticas de gestão de pessoas da empresa, prestar esclarecimentos em relação ao sistema, anotar sugestões de revisão ou aprimoramento etc.

Os resultados almejados nessa fase são (DUTRA, 2004, p. 107): “sustentação do sistema a longo prazo” e “renovação contínua do sistema”.

2.4.5 Fragilidades do modelo e limitações metodológicas relatadas

Assevera Dutra (2004) ter identificado algumas fragilidades, limitações do modelo, observadas em sistemas por ele acompanhado, que indicam a necessidade aprimoramentos.

A primeira refere-se ao processo sucessório em posições decisivas, gerenciais ou técnicas, das organizações. Não tem sido possível manter uma correspondência direta entre indicação para assumir posições de maior exigência nas organizações e avaliações positivas da pessoa no tocante a seu desenvolvimento, capacidade de entrega e atendimento a metas e objetivos de trabalho. Observa-se a demanda por adequação a requerimentos políticos, não suficiente trabalhados nas competências em geral estabelecidas nem nos parâmetros de complexidade.

De modo a aprimorar esse ponto, mas ainda sem possibilidade de vislumbrar todas suas implicações de resultado, por ser recente a aplicação, Dutra afirma estar trabalhando nos últimos projetos com uma nova dimensão inserida na categoria de competências gerenciais, que é a dimensão da integração. Representa esta o conjunto de competências ligadas às necessidades de relacionamento para que o profissional consiga viabilizar suas ações.

Outra limitação reside na dificuldade de se perceber, como precisão, as ações necessárias para o desenvolvimento de competências específicas. Conquanto se possa medir o desenvolvimento das pessoas e aferir a efetividade dos processos de desenvolvimento, não existe, afirma Dutra (2004, p. 111), forma validada de garantir a efetividade de ações de desenvolvimento.

Como terceira fragilidade encontra-se a ausência de uma forma eficiente de estímulo do autodesenvolvimento. Tem-se observado uma resistência natural das pessoas em pensar sua carreira e assumir a gestão do próprio desenvolvimento. Ressalta Dutra algumas iniciativas como programas de orientação de carreira, pesquisas em gestão de carreira e aconselhamento, mas nada ainda que solucione tal limitação.

O “calcanhar-de-Aquiles” da gestão de pessoas por competências, segundo Dutra, é a conciliação de expectativas das pessoas e das organizações. Cita pesquisa de Gutteridge, Leibowitz e Shore, para analisar o estado-da-arte e da prática na gestão de carreiras, na qual ficou evidenciada não só a não ocorrência de conciliação como a inadequação, nesse sentido, dos sistemas de gestão de pessoas existentes.

Em termos de limitações metodológicas, não mais de modelo, Dutra aponta, inicialmente, a dificuldade de assegurar o aprimoramento contínuo dos sistemas implementados por parte das empresas. Apesar dos esforços de aproximação da equipe de consultoria dos grupos coordenadores do processo de concepção e implementação, as

“contrapartes”, e da transferência do aprendizado gerado no decorrer do processo a pessoas em posição de gestão dentro da organização, considera o autor muito tímidas as iniciativas.

Levanta uma segunda limitação concernente à absorção dos conceitos de competência, complexidade e espaço ocupacional por parte das empresas. Nesse sentido, realça Dutra a importância de manter os gestores envolvidos com o processo de concepção e implementação, mas destaca a razão inversa existente entre o tempo utilizado nessa atividade com os gestores e as possibilidades de sucesso e efetividade do sistema. Põe-se, então, à equipe condutora do processo, o desafio de transferir os conceitos do sistema em um tempo exíguo, pressionado pelos diversos projetos em que estão sempre envolvidos os gestores.

Por fim, chama o autor a atenção para o tempo de apropriação do sistema pelo universo de pessoas por ele abrangida. Dois anos para as pessoas da organização e um para os gerentes. Relata Dutra não ter conseguido alterar o processo de concepção e implementação para dar resposta a essa demanda, merecendo o tema estudos mais aprofundados.

CAPÍTULO 3 - O TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO E SEU MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Em 2003, o TCU tomou a decisão de implantar um modelo de gestão de pessoas por competências. Para dar consequência a essa decisão, estruturou o Projeto Atena, que tinha por objetivo definir modelo de gestão de pessoas por competências capaz de estimular o autodesenvolvimento dos servidores e de propiciar o alinhamento das ações de seleção, treinamento, desenvolvimento, alocação e desempenho profissional às estratégias institucionais.

Para compreender o contexto institucional em que essa decisão foi tomada e o alcance das medidas decorrentes, é necessário descrever brevemente a organização Tribunal de Contas da União.

3.1 Caracterização do TCU

O Tribunal de Contas da União integra o Poder Legislativo Federal e tem por função constitucional auxiliar o Congresso Nacional no exercício do controle externo da administração pública. Criado em 1890 para liquidar as contas de receita e despesa e verificar a sua legalidade antes de serem prestadas ao Congresso Nacional, o TCU teve suas competências²² ampliadas ao longo do século XX pelas diversas Constituições do país, bem como pela legislação.

A Constituição de 1988, em especial, ampliou substancialmente a jurisdição e as competências do TCU, que recebeu poderes para exercer a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta e a fiscalização da aplicação das subvenções e da renúncia de receitas. A jurisdição do Tribunal abrange qualquer pessoa física ou jurídica, de direito público ou privado, que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiros, bens e valores públicos ou pelos quais a União responda, ou que, em nome dessa, assuma obrigações de natureza pecuniária. Submetem-se à jurisdição do Tribunal, portanto, os estados da federação e os municípios beneficiados por transferências de recursos públicos federais.

O Tribunal de Contas da União tem sede no Distrito Federal e jurisdição em todo o território nacional. É órgão colegiado, integrado por nove ministros, sendo dois terços escolhidos pelo Congresso Nacional e um terço pelo Presidente da República, mediante

²² A palavra competência é utilizada aqui no sentido de atribuição normativa para desempenhar certos encargos.

aprovação do Senado Federal.

Para desempenhar sua missão institucional, o Tribunal conta com uma Secretaria responsável pelas atividades técnicas, administrativas e operacionais necessárias ao pleno exercício das competências constitucionais e legais do TCU. A Secretaria do Tribunal, cuja estrutura atual está representada no organograma mostrado no anexo , conta com uma secretaria de controle externo em cada unidade da federação. O Tribunal tem poder para dispor sobre sua estrutura e funcionamento de acordo com suas necessidades.

No exercício do controle externo, o TCU desempenha funções de natureza fiscalizadora, consultiva, informativa, judicante, sancionadora, corretiva, normativa, de ouvidoria e pedagógica. Os encargos do Tribunal dentro de cada uma dessas funções são os seguintes:

- a) função fiscalizadora: realização de auditorias; avaliação de programas de governo; apuração de denúncias; apreciação da legalidade dos atos de admissão e aposentadoria; fiscalização de recursos repassados pela União mediante convênios a estados, ao Distrito Federal ou aos municípios; e fiscalização das renúncias de receitas e dos atos e contratos em geral;
- b) função consultiva: elaboração de pareceres sobre as contas anuais de cada um chefes dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário; exame de consultas formuladas por autoridades a respeito de dúvidas na aplicação de dispositivos legais e regulamentares concernentes a matéria relacionada a controle externo;
- c) função informativa: prestação de informações solicitadas pelo Congresso Nacional a respeito da fiscalização exercida pelo Tribunal ou de resultados de inspeções e auditorias realizadas; representação ao poder competente sobre irregularidades ou abusos apurados; e encaminhamento ao Congresso Nacional, trimestral e anualmente, de relatório das atividades do Tribunal;
- d) função judicante: julgamento das contas dos administradores públicos e demais responsáveis por dinheiros, bens e valores públicos da administração direta e indireta;
- e) função sancionadora: aplicação aos responsáveis, em caso de ilegalidade de despesa ou de irregularidade de contas, das sanções previstas na Lei Orgânica;

- f) função corretiva: fixação de prazo, ao constatar ilegalidade ou irregularidade, para que o órgão ou entidade na qual se verificou a ocorrência adote as providências necessárias ao exato cumprimento da lei; determinação para sustar ato administrativo impugnado;
- g) função normativa: expedição de instruções e atos normativos de cumprimento obrigatório, sob pena de responsabilização do infrator, sobre matéria de suas atribuições e sobre a organização dos processos que lhe devam ser submetidos;
- h) função de ouvidoria: recebimento de denúncias e representações relativas a irregularidades ou a ilegalidades que lhe sejam comunicadas por responsáveis pelo controle interno ou por qualquer cidadão, partido político, associação ou sindicato;
- i) função pedagógica: orientação e informação acerca dos procedimentos e formas de controle e das melhores práticas de gestão; recomendação para melhoria da gestão em auditorias de natureza operacional.

A ampla diversidade de atribuições do TCU se faz acompanhar de grande diversidade de sujeitos e assuntos objetos da ação de controle externo. O órgão, ao exercer sua missão de assegurar a boa e regular gestão dos recursos públicos federais, dedica-se a acompanhar a atuação governamental em todas as funções de governo – previdência, saúde, educação, defesa etc.; fiscaliza obras públicas, gestão ambiental, privatizações e concessões de serviços públicos; fiscaliza licitações, contratos e convênios; controla despesas com pessoal e a execução orçamentária da União; audita a dívida pública, a atividade de exploração e distribuição de petróleo da Petrobras, a atuação dos bancos estatais; acompanha a evolução da situação patrimonial dos servidores públicos comissionados.

A combinação de atribuições, sujeitos e objetos de controle conferem complexidade à atuação do TCU, que se defronta permanentemente com as seguintes questões:

- a) o que deve ser fiscalizado, haja vista a disparidade entre o esforço que seria necessário para cobrir todos os sujeitos e objetos de controle e o esforço que pode ser feito pelo corpo de servidores com os recursos materiais e financeiros disponíveis?
- b) como podem ser melhorados os processos de trabalho de modo a obter maior tempestividade?

- c) como alinhar os esforços de pessoas, equipes e unidades às estratégias do Tribunal?
- d) como o capital intelectual da organização deve ser desenvolvido a fim de melhorar a relação custo / benefício do controle externo?
- e) como a administração pública pode ser beneficiada pelo conhecimento acumulado pelo TCU por meio de seus trabalhos de fiscalização?

Duas iniciativas recentes para enfrentar essas questões foram a implantação da metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC) e do modelo de gestão de pessoas por competências. O BSC do TCU foi criado em 2005 e apresenta os 22 objetivos estratégicos da organização (Anexo VI), sendo cinco deles na dimensão Pessoas e Inovação:

- a) desenvolver competências gerenciais e profissionais²³;
- b) otimizar a utilização do conhecimento organizacional;
- c) promover a motivação e o comprometimento;
- d) desenvolver cultura orientada a resultados;
- e) modernizar as práticas de gestão de pessoas.

Tais objetivos encontraram no Projeto Atena, em curso quando do lançamento do BSC, a principal iniciativa institucional que poderia contribuir com os objetivos da perspectiva Pessoas e Inovação.

3.2 Modelo de gestão por competências do TCU

O modelo de gestão de pessoas por competências do TCU é composto pela Política de Gestão de Pessoas, por processos de gestão de pessoas articulados por competências, pelas competências organizacionais e pelas competências profissionais. O modelo tem por finalidade principal influenciar o comportamento das pessoas na organização no sentido de estimular o desenvolvimento de competências relevantes para a realização da estratégia do Tribunal. O modelo deve servir como referência para atuação das áreas responsáveis por

²³ A classificação de competências em gerenciais e profissionais, no BSC, difere da classificação adotada no modelo de competências do TCU, a qual estabelece que as competências profissionais constituem o conjunto de competências esperadas do corpo de servidores, e se subdividem em competências pessoais, técnicas e de liderança e gestão.

processos de gestão de pessoas, a saber, a Secretaria de Gestão de Pessoas (Segep) e o Instituto Serzedello Corrêa (ISC).

3.2.1 Política de Gestão de Pessoas

A Política de Gestão de Pessoas está consubstanciada na Resolução nº 187/2006. É um documento que define conceitos relacionados ao tema no âmbito do TCU, apresenta princípios e define responsabilidades. A íntegra do documento pode ser vista no Anexo III

Alguns dos conceitos trazidos pela Política são muito novos para o TCU, tais como competência, perfil profissional e espaço ocupacional. Outros foram estabelecidos de modo a ampliar o entendimento acerca deles. Aqui se enquadram os conceitos de gestão de pessoas e aprendizagem organizacional.

Gestão de Pessoas, tal como definido na Política, é o “conjunto de práticas gerenciais e institucionais que visa a estimular o desenvolvimento de competências, a melhoria do desempenho, a motivação e o comprometimento dos servidores com a instituição, bem como a favorecer o alcance dos resultados institucionais”. O enunciado afasta-se de antigo paradigma da área de Recursos Humanos, para o qual cuidar de RH era responsabilidade da área de RH. A definição estabelecida pelo TCU sinaliza, ao referir-se a práticas gerenciais e institucionais, que a responsabilidade por fazer gestão de pessoas é do gestor e da instituição. Deixa claro, também, usando critério de finalidade, quando tais práticas estão ou não no escopo da gestão de pessoas: quando promovem a melhoria de desempenho, a motivação, o comprometimento e o desenvolvimento de competências dos servidores, gerando impactos positivos para a organização.

Segundo a Política, competência profissional é a “capacidade do servidor de mobilizar seus conhecimentos, habilidades e atitudes e de demonstrar um saber agir responsável que o leve a obter desempenho compatível com as expectativas de seu espaço ocupacional”. Percebe-se nesse enunciado uma aproximação com as definições de competência trazidas por Dutra e por Fleury e com a noção de entrega. Segundo o conceito desses autores, competência não deve ser confundida com as capacidades (conhecimentos e habilidades) que a pessoa apresenta, mas centrar-se na mobilização dessas capacidades para fazer entregas úteis à organização em cenários de mudança permanente.

Já o conceito de competência organizacional, definido como o “conjunto de práticas

necessárias ao cumprimento da missão e à construção da visão de futuro do Tribunal”, não aponta para as entregas da organização, conferindo um aspecto estático ao conceito.

Perfil profissional é o “conjunto de competências profissionais, estilo de comportamento e outras características pessoais que influenciam o desempenho apresentado pelo servidor”. O conceito busca abarcar todos os fatores inerentes à pessoa que podem influenciar o desenvolvimento e o desempenho individual: a capacidade de fazer entregas, dada pelas competências do indivíduo; o estilo de comportamento, normalmente descrito por instrumentos de base psicológica; e outras características pessoais, termo genérico que pode abarcar características físicas ou experiência profissional relevantes da pessoa.

Espaço ocupacional (EO) é entendido como um “contexto de atuação profissional caracterizado por objetivo específico, conjunto de responsabilidades e de perfis profissionais a ele inerentes, e requisitos de acesso, que tem por finalidade orientar o desenvolvimento e o desempenho dos servidores”. O objetivo específico espelha a finalidade do espaço ocupacional, a razão pela qual existe; o conjunto de responsabilidades indica as principais entregas esperadas dos ocupantes do EO; a descrição dos perfis associados ao EO serve tanto como guia para o desenvolvimento dos atuais ocupantes do espaço como para a alocação de novos servidores ao EO; os requisitos de acesso podem incluir critérios como formação acadêmica ou experiência profissional.

Para encerrar a apresentação de conceitos da Política, tem-se a aprendizagem organizacional, tida como “processo de criação, compartilhamento, disseminação e utilização de conhecimento que visa ao desenvolvimento das competências organizacionais”. O termo aprendizagem organizacional foi incorporado ao discurso da organização desde 2003, quando o TCU formou 34 especialistas em gestão do conhecimento.

Os princípios apresentados no artigo 4º da Política de Gestão de Pessoas constituem-se em preceitos a orientar todos os membros da organização e as áreas responsáveis por processos de gestão de pessoas (ISC e Segep). Destacam-se, a seguir, os princípios diretamente ligados à gestão de pessoas por competências:

- a) os espaços ocupacionais do Tribunal serão definidos e atualizados de modo a enriquecer as possibilidades de atuação dos servidores e a favorecer o desenvolvimento e o aprimoramento das competências organizacionais;

- b) todo servidor será informado das responsabilidades e dos perfis profissionais inerentes ao espaço ocupacional em que estiver inserido ou pelo qual demonstrar interesse, a fim de melhor orientar seu desempenho e desenvolvimento profissionais;
- c) todo servidor terá acesso a serviços de identificação de perfis profissionais, de consultoria para o autodesenvolvimento e de orientação quanto a direitos e deveres funcionais, os quais lhe proporcionarão informações para, em conjunto com seu gerente, orientar e melhorar seu desempenho e desenvolvimento profissionais;
- d) as competências profissionais dos servidores poderão ser identificadas mediante auto-avaliação, avaliação de pares, gerentes, subordinados e clientes, e exames de certificação de competências;
- e) as oportunidades de desenvolvimento de competências serão oferecidas a todos os servidores, prioritariamente de acordo com as metas de competência estabelecidas em planos individuais de desenvolvimento;
- f) serão criadas condições que estimulem as pessoas a produzir, a compartilhar e a disseminar conhecimentos relevantes para seu desenvolvimento profissional e para a atuação do Tribunal;
- g) a seleção de novos servidores será feita com foco nas competências profissionais que atendam às necessidades institucionais;
- h) a seleção interna de servidores para atuar em determinado espaço ocupacional, inclusive de natureza gerencial, quando couber, será feita com base na análise de perfis profissionais e com ampla divulgação do processo seletivo. Na hipótese de nomeação para o exercício de função de confiança, o processo seletivo terá caráter facultativo;
- i) a movimentação interna de servidores considerará o perfil profissional do servidor a ser movimentado e o perfil requerido para o espaço ocupacional de destino, bem como o impacto dessa movimentação na oferta de competências críticas para o funcionamento das unidades de origem e de destino;

- j) todo servidor recém-ingressado ou recém-movimentado receberá o apoio necessário para que sua integração ao novo ambiente de trabalho e adaptação ao novo espaço ocupacional se dê de forma harmoniosa;
- k) serão reconhecidos publicamente os servidores bem-sucedidos no desenvolvimento de suas competências e aqueles que, individualmente ou em equipes, oferecerem contribuições importantes às suas unidades e à instituição;
- l) os critérios de acesso às oportunidades de desenvolvimento, de movimentação e de seleção interna, inclusive para funções comissionadas, deverão considerar o reconhecimento institucional a que se refere o inciso anterior.

Além dos conceitos e princípios nortedores da gestão de pessoas, a Política define responsabilidades para gestores e servidores, bem como para o Comitê de Gestão de Pessoas. O conjunto de responsabilidades estabelecidas para os gestores guarda conexão com as competências de liderança e gestão, e incluem a construção de visão de futuro com a equipe, o estímulo e orientação do desenvolvimento da equipe, o apoio ao desenvolvimento de habilidades de liderança na equipe e a aplicação da Política de Gestão de Pessoas às ações de seleção, integração, movimentação e desenvolvimento de pessoas, e gestão de desempenho.

As responsabilidades definidas para os servidores também possuem conexão com as competências pessoais esperadas e abrangem, entre outras, o apoio à concretização da visão de futuro da unidade e da instituição, o aprimoramento de seu perfil profissional e a contribuição à implementação da Política de Gestão de Pessoas no Tribunal.

O Comitê de Gestão de Pessoas do TCU – CGP, criado com a finalidade de propor e assegurar a implementação da política de gestão de pessoas no âmbito do Tribunal, deve realizar avaliações periódicas das práticas de gestão de pessoas e estabelecer diretrizes para a melhoria contínua, em consonância com o plano estratégico do TCU.

3.2.2 Competências Organizacionais

O TCU definiu seis competências organizacionais julgadas relevantes para seu negócio. São elas:

Orientação Estratégica

Capacidade de interagir sistematicamente com o ambiente e identificar mudanças,

riscos, oportunidades, tendências e outros sinais, bem como de definir, priorizar e comunicar estratégias que favoreçam a criação de valor para todas as partes interessadas.

Gestão do Relacionamento

Capacidade de dialogar e interagir com agentes internos e externos, como também de influenciá-los, visando à execução das atribuições institucionais e ao fortalecimento da imagem do TCU.

Gestão de Pessoas

Capacidade de desenvolver políticas e gerenciar práticas que permitam conciliar as expectativas e necessidades dos servidores com as do TCU, de modo a gerar satisfação pessoal e melhor desempenho profissional.

Tecnologia de Controle Externo

Capacidade de captar, desenvolver e aplicar procedimentos e conhecimentos que propiciem a efetividade do controle.

Domínio da Informação

Capacidade de reconhecer, captar, tratar e tornar disponíveis, interna e externamente, informações relevantes para o acompanhamento da gestão pública e o suporte à tomada de decisão.

Gestão de Processos de Trabalho

Capacidade de sistematizar e gerenciar processos de trabalho de modo a obter o melhor desempenho do TCU.

Cumprido ressaltar que não foi estabelecida forma de mensuração dessas competências, nem conexão com as competências profissionais. O conceito, portanto, carece de elementos para se tornar operacional.

3.2.3 Competências profissionais e espaços ocupacionais

As competências profissionais classificam-se, no modelo do TCU, em competências pessoais, competências de liderança e gestão e competências técnicas. Competências pessoais são aquelas “requeridas dos servidores como meio de sustentação de níveis de desempenho adequados aos diferentes espaços ocupacionais”; competências técnicas são as “requeridas dos servidores de acordo com a área funcional ou com os processos de trabalho relacionados a determinado espaço ocupacional”; e competências de liderança e gestão são as “necessárias ao exercício de função gerencial”. Vale dizer que as competências pessoais, num total de seis, são requeridas de todos os servidores que não ocupam função gerencial, independentemente da unidade em que estejam lotados, assim como as sete competências de liderança e gestão definidas são esperadas de todos os servidores que ocupam função gerencial no TCU.

Cada competência pessoal e de liderança e gestão foi desdobrada em dimensões essenciais, que representam comportamentos relevantes que demonstram as entregas esperadas. A título de ilustração, transcrevem-se abaixo as descrições de uma competência de cada tipo.

Construção de Relacionamentos (competência de liderança e gestão)

Interage com sua equipe e outras unidades ou instituições para trocar informações e construir acordos e parcerias que atendam aos interesses da instituição.

Estímulo ao diálogo

Estabelece canais de comunicação com as pessoas, considera suas percepções e sugestões, valoriza suas opiniões e fornece respostas aos interlocutores.

Administração de conflitos

Gerencia conflitos enfrentando problemas de forma tempestiva e aberta com a intenção de resolvê-los de maneira construtiva.

Construção de redes

Articula redes de relacionamentos que extrapolam as fronteiras de sua unidade e constrói acordos e parcerias para atender ao interesses da Instituição.

Respeito à diversidade

Interage com pessoas de diferentes culturas e pensamentos e capitaliza essa diversidade para a geração de idéias inovadoras em benefício da Instituição.

Orientação a Resultados (competência pessoal)

Produz resultados com base em princípios éticos e alinhados às estratégias da organização.

Foco no cliente

Apresenta disposição para identificar, compreender e atender as necessidades do cliente.

Capacidade de execução

Finaliza os trabalhos iniciados, respeitando a qualidade e os prazos acordados.

Visão sistêmica

Reconhece de forma ampla o impacto de sua atuação e de terceiros alcançados por seu processo de trabalho nos resultados da unidade, da organização e da administração pública.

Ao contrário das competências pessoais e de liderança e gestão, que formam um conjunto reduzido de competências, as competências técnicas, definidas por espaço

ocupacional, são mais numerosas (20 por EO, em média) e não são subdivididas em dimensões essenciais. Os espaços ocupacionais com mais competências técnicas são o EO das Secretarias Típicas de Controle Externo, que possui 47 competências, o EO de Educação Corporativa, que possui 34, e o EO de Tecnologia da Informação, com 37 competências técnicas.

Em geral, as competências técnicas foram definidas de forma a caracterizar em detalhes as entregas associadas, como se pode perceber pelos exemplos abaixo:

Análise e Instrução de Processos

Analisa e instrui processos de controle externo (tomada de contas, prestação de contas, representação, denúncia, consulta e solicitação)* de forma objetiva, clara, concisa e tempestiva com base na doutrina, jurisprudência, legislação e processos correlatos, relacionando com propriedade os fatos com o encaminhamento proposto, sustentando-o com evidências relevantes, suficientes e consistentes. Estabelece a responsabilidade dos gestores diante de irregularidades e impropriedades encontradas e sugere a aplicação de penalidades cabíveis. Propõe medidas para melhoria da gestão pública.

(*) um ou mais dentre estes

Projeto Instrucional

Conduz análise detalhada das necessidades de aprendizagem auxiliando os clientes a refletir sobre a situação-problema que será alvo da solução educacional. Planeja a ação educacional: define objetivos, identifica o público-alvo e suas características, escolhe as estratégias de aprendizagem e os recursos necessários, seleciona as mídias a serem utilizadas e as formas de avaliação. Interage com autores de conteúdos da ação educacional para apoiar a explicitação do conhecimento. Define, em conjunto com profissionais de mídias, artes gráficas, comunicação e tecnologia, o formato e as regras de interação com os materiais didáticos. Seleciona, modifica ou auxilia a elaboração de materiais instrucionais. Realiza projeto de programas educacionais.

Telecomunicações - Desenvolvimento e Implantação

Provê serviços eficientes de transmissão de dados, voz e imagem e outros que utilizem conceitos especializados em redes e protocolos de comunicação de dados, visando alavancar os processos de trabalho do Tribunal e ampliar sua capacidade de comunicação interna, com a sociedade e com outras organizações, por meio de análise de requisitos, avaliação de tendências de mercado, prospecção tecnológica, desenho, projeto e desenvolvimento, além de implementação, testes e implantação destas soluções ou supervisão da execução destes serviços por terceiros.

Os espaços ocupacionais classificam-se, no TCU, em espaços ocupacionais técnicos, tais como os descritos acima, e espaços ocupacionais de gestão. Os EO técnicos remetem a uma visão funcional da organização por estarem associados a processos de trabalho adstritos a uma unidade ou grupo de unidades organizacionais.

Já os EO de gestão estão associados ao exercício de papéis gerenciais no TCU, de

acordo com nível hierárquico, tais como o EO Secretários, EO Diretores, EO Chefes de Serviço e EO Gestores de Projeto. A todos esses espaços ocupacionais, associam-se todas as sete competências de liderança e gestão. O aspecto que os distingue é o nível de complexidade requerido de cada gestor em cada competência.

Os gestores, por força da concepção do modelo, sempre se localizam em dois espaços ocupacionais, um técnico e um de gestão.

3.2.4 Estilos de comportamento

O modelo de gestão de pessoas por competências do TCU inclui, no constructo perfil profissional, o assim denominado estilo de comportamento. O TCU adota a metodologia OPQ32, desenvolvida pela empresa SHL, que traça a denominada *personalidade ocupacional* do respondente.

O OPQ32, reconhecido e validado pelo Conselho de Psicologia Organizacional da Inglaterra e pelo Conselho de Psicologia Organizacional Americano, identifica 32 preferências comportamentais relacionadas aos temas Relacionamento com Pessoas, Estilo de Raciocínio e Sentimentos e Emoções.

3.2.5 Processo de mapeamento de perfis profissionais

O mapeamento de perfis profissionais, no Tribunal, envolve o mapeamento de competências e o mapeamento de estilo de comportamento.

O processo de mapeamento de competências tem por objetivo mensurar o nível de maturidade do profissional em cada competência associada a seu espaço ocupacional. A escala construída para essa mensuração tem onze pontos. A escala descreve o significado de cinco desses pontos, deixando os seis outros pontos para representar estágios intermediários entre os níveis descritos.

QUADRO 4: Escala de níveis de maturidade para mensuração de competências

Nível	Descrição
N4	Domina esta competência com maestria, aplicando-a em situações de trabalho complexas e inusitadas e contribuindo ativa e eficazmente para o desenvolvimento dessa competência na organização.
N3+	
N3	Aplica com sucesso esta competência em situações de trabalho de maior complexidade
N3-	
N2+	
N2	Aplica adequadamente esta competência em situações de trabalho de menor complexidade
N2-	
N1+	
N1	Aplica com dificuldades esta competência em situações de trabalho de menor complexidade
N1-	
N0	Não apresenta esta competência

O mapeamento baseia-se na percepção do avaliador com relação ao nível de maturidade do avaliado em cada competência. O avaliador recebe um questionário eletrônico que apresenta a lista de competências referentes ao EO do avaliado e é solicitado a assinalar o ponto da escala que melhor representa o nível de maturidade da pessoa avaliada. O processo prevê auto e hetero-avaliação pelo gestor imediato. Futuramente deve-se caminhar para uma avaliação 360° apenas para as competências pessoais e de liderança.

A distinção de quais seriam as situações de trabalho de menor e maior complexidade fica por conta do avaliador, o que, sem dúvida, introduz uma subjetividade no sistema capaz de prejudicar os resultados. Essa opção foi adotada por duas razões: a quantidade de entregas a serem descritas nas quase trezentas competências do modelo tornaria menos ágil a atualização de suas descrições. Para mitigar o risco da subjetividade, optou-se por estimular gestores e equipes a discutir previamente ao mapeamento qual o significado de situações de menor e de maior complexidade em cada competência.

Quanto ao mapeamento de estilos de comportamento usando o OPQ32, o servidor responde a um questionário de 104 perguntas via internet. O sistema gera, então, um gráfico que indica o valor de cada uma das 32 variáveis e um relatório descritivo do provável padrão

de comportamento do respondente.

O mapeamento de perfil encerra-se com a composição de um relatório de perfil e posterior entrega ao interessado em reuniões devolutivas, quando as pessoas recebem orientação de como fazer bom uso das informações produzidas para planejar seu desenvolvimento profissional.

3.2.6 Processos de gestão de pessoas por competências

O modelo de gestão por competências do TCU prevê a articulação de diversos processos em torno do processo de gestão do desempenho utilizando o conceito de competências, tal como representado abaixo. Na figura, cada processo é acompanhado de sua finalidade.

FIGURA 1: Modelo de gestão de pessoas por competências do TCU – visão de processos



A visão de processos integrados no modelo de gestão por competências apresenta-se como um ideal a ser buscado pelas práticas gerenciais e institucionais do TCU. Isso significa que processos atuais de gestão de pessoas devem ser reformulados com base em competências, tais como seleção, desenvolvimento e movimentação, e que novos processos devem ser criados, tais como integração e reconhecimento. O principal requisito a ser observado na criação ou redesenho de processos é o de que os processos de gestão de pessoas

devem ser organizados e integrados entre si de modo a oferecer a melhor contribuição possível à execução da estratégia do Tribunal.

O processo de gestão do desempenho foi identificado como central para o modelo por gerar *inputs* importantes para os demais processos. Isso pode ser percebido por alguns de seus produtos, resultantes da orientação e do acompanhamento do desempenho da equipe pelo gestor. São produtos esperados da gestão por desempenho informações sobre:

a) competências relevantes para a unidade organizacional – inclui o conjunto de competências pessoais e um subconjunto das competências técnicas do respectivo espaço ocupacional (*input* para os processos de seleção, integração, movimentação, desenvolvimento e reconhecimento);

b) competências disponíveis na equipe – corresponde às competências mapeadas na equipe. Para cada servidor da equipe e cada competência mapeada, tem-se um nível de maturidade medido (*input* para os processos de movimentação e desenvolvimento);

c) metas de desenvolvimento de cada servidor previstas e realizadas, reunidas em planos de desenvolvimento individuais (*input* para os processos de movimentação, desenvolvimento e reconhecimento);

d) metas de desempenho previstas e realizadas de cada servidor (*input* para os processos de movimentação, desenvolvimento e reconhecimento);

e) inadaptação de servidores ao ambiente de trabalho (*input* para os processos de integração, movimentação e desenvolvimento);

f) nomes de servidores elegíveis a reconhecimento institucional em razão de sucesso no alcance de metas de desenvolvimento e desempenho (*input* para os processos de desenvolvimento e reconhecimento).

O alinhamento estratégico do modelo deve ser garantido pelas áreas responsáveis por gestão de pessoas, a Secretaria de Gestão de Pessoas e o Instituto Serzedello Corrêa, sob a coordenação do Comitê de Gestão de Pessoas.

3.3 Processo de concepção e implementação do modelo no TCU

A idéia de se introduzir a gestão por competências no TCU foi lançada em 2003 no

bojo do Programa de Apoio à Modernização do Tribunal, co-financiado pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento e pelo próprio TCU. Na ocasião, foi estruturado e lançado projeto específico para essa finalidade, denominado Projeto Atena.

3.3.1 Primeira fase do Projeto Atena

O Projeto Atena foi criado em junho de 2003 com o objetivo declarado de “definir modelo de gestão de pessoas por competências capaz de estimular o autodesenvolvimento dos servidores e de propiciar o alinhamento das ações de seleção, treinamento, desenvolvimento, alocação e desempenho profissional às estratégias institucionais”.

Depreende-se, da leitura da proposta do projeto, que os principais problemas que contribuíram para a iniciativa foram o atrelamento das ações de treinamento às demandas pulverizadas dos clientes, o baixo nível de satisfação com as ações de treinamento (51%) e a dificuldade de localizar pessoas com determinados conhecimentos. De outro lado, as maiores oportunidades vislumbradas à época e que justificaram o início do empreendimento foram a melhoria do desempenho do corpo técnico do Tribunal, o aumento da eficácia das ações de treinamento, a promoção de ações de treinamento e de autodesenvolvimento alinhadas às estratégias organizacionais e a facilidade de identificação de servidores de acordo com perfis profissionais.

Para alcançar seu intento, determinou-se que os produtos a serem gerados seriam um dicionário de competências organizacionais e profissionais, a descrição de trilhas de aprendizagem, recursos de aprendizagem prontos para uso, manual descritivo do modelo e catálogo de competências, trilhas e recursos de aprendizagem disponíveis, instrumento para avaliação de lacunas de competência e especificação técnica para licitação de solução de TI (sistema de informação para apoiar a gestão por competências).

Estabeleceu-se, também, o não-escopo do projeto para deixar claro o que não seria realizado no âmbito do projeto. Na área do não-escopo estavam a proposição de critérios de remuneração variável com base em competências, a proposição de critérios de sucessão gerencial com base em competências e a implementação de solução de TI. A razão para não avançar na direção de sucessão e remuneração por competências deveu-se à estimativa da equipe de que a cultura organizacional do TCU não aceitaria bem essas inovações e de que os atuais gestores poderiam sentir-se ameaçados pelo novo modelo.

Reservaram-se US\$ 302.328,90 para a execução do projeto, cujo término estava previsto para novembro de 2004. Nesse período, fracassou a licitação para contratação de uma empresa de consultoria para realizar diagnóstico de gestão e auxiliar na elaboração do modelo de gestão por competências. Diante do fato, a equipe responsável buscou investir mais na própria capacitação a fim de poder avançar na direção dos produtos previstos. Foram realizados *workshops* com especialistas em gestão por competências nos quais os membros da equipe e representantes de várias unidades do TCU puderam conhecer sobre técnicas de diagnóstico de gestão e sobre a elaboração de um modelo de competências.

A equipe do projeto pôde, então, conduzir diagnóstico das práticas de recursos humanos adotadas no TCU e realizar levantamento de estilos gerenciais do Tribunal, que identificou aspectos da cultura organizacional a partir da percepção dos servidores acerca do comportamento dos gestores. Além disso, a equipe coordenou processo de identificação das competências organizacionais com base em grupos focais e leitura de documentos oficiais e elaborou o referencial estratégico de gestão de pessoas contendo visão de futuro, missão, valores, macroprocessos e objetivos estratégicos. Os componentes do modelo foram definidos, tendo sido seu detalhamento realizado posteriormente na forma de políticas de gestão de pessoas.

A não-contratação de consultoria externa acarretou um ritmo mais lento de execução e a necessidade de prorrogar o término do projeto. Ao mesmo tempo, a equipe adquiriu uma nova percepção do projeto e propôs a ampliação de escopo, o que levou o TCU a prorrogá-lo para o fim de 2006.

Durante a primeira fase do projeto, que durou 16 meses, a sustentação do projeto deu-se pelo patrocínio do Instituto Serzedello Corrêa, unidade à qual respondia a equipe de projeto; pela aprovação do Presidente do TCU, que autorizou o início do projeto e semestralmente solicitava apresentações para efeito de acompanhamento; pela atuação da Secretaria de Planejamento e Gestão, que exerce a função de escritório de projetos do TCU; pelos dirigentes que participaram dos grupos focais para definição das competências organizacionais; e pelos facilitadores, servidores representantes das unidades que foram capacitados em gestão por competências para auxiliar nos trabalhos.

3.3.2 Segunda fase do Projeto Atena

A segunda fase do projeto, que durou pouco mais de dois anos, teve seu escopo

bastante ampliado. Passou a incluir novos objetivos e produtos, tais como política de gestão de pessoas, o redesenho e implantação de processos de gestão por competências, descrição de competências técnicas associadas a todos os processos de trabalho do TCU, metodologia de avaliação de perfis profissionais e a avaliação de perfis profissionais de 800 servidores (ampliado posteriormente para 1.600 pessoas). Além desses produtos, estava nas metas da equipe elaborar e realizar dois programas de desenvolvimento de competências: um voltado às competências de liderança e gestão e outro às competências pessoais. Para essa fase do projeto, reservou-se US\$ 1.465.000, quase cinco vezes o montante destinado à primeira fase.

O objetivo geral do projeto permaneceu o mesmo da primeira fase. Entretanto, houve modificação e ampliação do número de objetivos específicos declarados para a segunda fase, como se pode perceber pela lista transcrita da proposta de prorrogação:

a) estabelecer princípios, diretrizes e procedimentos relativos a gestão de pessoas que contribuam para assegurar elevados níveis de competência, motivação e comprometimento entre os servidores;

b) aumentar a efetividade das práticas de gestão de pessoas no TCU;

c) criar as bases para o desenvolvimento eficaz das competências pessoais, técnicas e gerenciais do Tribunal;

d) comunicar amplamente ao corpo funcional as competências pessoais, gerenciais e técnicas necessárias a cada área do Tribunal;

e) melhorar a eficácia dos processos de alocação e desenvolvimento de pessoas;

f) facultar aos servidores e respectivos gerentes orientar o desenvolvimento profissional e melhorar o desempenho da equipe;

g) comunicar amplamente ao corpo funcional os recursos de aprendizagem recomendados para o desenvolvimento das competências pessoais, gerenciais e técnicas; e

h) definir solução de tecnologia da informação para dar suporte ao modelo de gestão de pessoas.

Durante a segunda fase, houve um divisor de águas na execução do projeto, que foi a contratação – tardia – de empresas para auxiliar no mapeamento dos perfis profissionais de

1600 servidores e na elaboração e realização de programas de desenvolvimento de competências. Tanto a contratação da PricewaterhouseCoopers para as atividades de mapeamento, quanto a da Fundação Dom Cabral para as ações educacionais foram concretizadas em novembro de 2005. Antes da contratação das empresas, a equipe interna do projeto produziu, com a colaboração de representantes de várias unidades do TCU, a proposta de política de gestão de pessoas e a definição de competências pessoais. Introduziu também uma nova sistemática de alocação de novos servidores com base no levantamento de perfis profissionais requeridos pelas unidades e dos perfis apresentados pelas pessoas.

Após a contratação das empresas, o projeto acelerou seu ritmo e começou a apresentar produtos de maior porte. Em dezembro de 2005, o *workshop* para definição das competências de liderança e gestão marcou o maior envolvimento dos sessenta dirigentes do Tribunal com o Projeto Atena. O evento foi desenhado conjuntamente pelas duas empresas parceiras contratadas e realizado na sede da Fundação Dom Cabral, em Minas Gerais. Na ocasião, a dinâmica desenhada para a construção das competências de liderança favoreceu o estabelecimento de conexões, pelos participantes, das competências com o recém-aprovado Mapa Estratégico do TCU, o que trouxe maior consistência tanto aos objetivos estratégicos do mapa quanto ao rol de competências.

O ano de 2006 viu a entrega de quase trezentas competências técnicas definidas, de mais de 1600 perfis profissionais mapeados, do programa de competências de liderança e gestão (denominado Programa de Desenvolvimento em Liderança e Gestão Sustentável - PDLGS) e do programa de desenvolvimento de competências pessoais (PDCP). A oferta de vagas nesses programas foi além do prazo de encerramento do projeto. Até o momento, cerca de 80% dos gestores do TCU passaram pelo PDLGS e oito unidades passaram pelo PDCP, que tem a proposta pedagógica de desenvolver as competências pessoais no âmbito da equipe natural.

A definição de competências técnicas alcançou todas as unidades da atividade-fim, as unidades de apoio estratégico (Secretaria de Tecnologia da Informação, Secretaria de Planejamento e Gestão e Instituto Serzedello Corrêa) e Secretaria de Gestão de Pessoas. Foi realizada de forma participativa com representantes das áreas indicados pelos dirigentes. O conjunto de competências técnicas de cada espaço ocupacional foi validado com dirigentes.

O mapeamento de perfis ocorreu em dois momentos distintos. Entre maio e junho de

2006, foram mapeados os perfis dos gestores tendo por referência o espaço ocupacional de gestão de cada um deles. Na ocasião, os gestores responderam o questionário de competência de liderança e gestão e o questionário OPQ32. A devolução dos relatórios de perfil deu-se em agosto, imediatamente antes do início do PDLGS.

A segunda onda de mapeamento, em novembro de 2006, teve como referência os espaços ocupacionais técnicos. Participaram desse movimento gestores e servidores das áreas alcançadas. Os servidores responderam questionários de competências técnicas, de competências pessoais e o OPQ32; os gestores preencheram apenas o questionário de competências técnicas, haja vista já haverem respondido o OPQ32 e o questionário de competências de liderança e gestão. A devolução dos relatórios de perfil dos participantes deu-se em abril de 2007, antes do início do Programa de Desenvolvimento de Competências Pessoais.

No ano de 2006, o projeto contou com apoio mais constante dos secretários-gerais, dirigentes máximos do TCU, que participaram da tomada de decisão em momentos importantes, tais como o lançamento do processo de mapeamento de perfis e dos programas de desenvolvimento. Nesse período, as ações de comunicação internas foram mais frequentes, especialmente no sentido de despertar as pessoas para compreender os novos conceitos e mobilizá-las para participar do mapeamento, interpretar os resultados, refletir sobre o próprio desenvolvimento e participar dos novos programas educacionais.

CAPÍTULO 4 - ANÁLISE DO MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS DO TCU

O objetivo deste trabalho é fazer uma análise preliminar da concepção e da implantação do modelo de gestão de pessoas por competências do TCU, bem como dos primeiros resultados alcançados. Os termos de abertura e prorrogação do projeto, de julho de 2003 e dezembro de 2004, respectivamente, trouxeram a relação de produtos que deveriam ser gerados, mas não investiram na descrição dos resultados esperados. Para suprir essa lacuna e constituir um referencial que sirva de base para a avaliação de resultados no âmbito deste trabalho de pesquisa, resgatou-se, por meio de reunião com a então supervisora do projeto, quais eram suas expectativas de resultado com a realização do Projeto Atena. Eis a seguir relacionados:

a) desenho e implantação de um modelo de gestão por competências teoricamente consistente e que favorecesse o alinhamento das ações de gestão de pessoas às estratégias do TCU;

b) assimilação dos fundamentos e possibilidades de uso do modelo pelos gestores e servidores;

c) engajamento gradual de gestores e servidores no processo de autodesenvolvimento de competências lastreado em análise de seus perfis profissionais identificados com o processo de mapeamento;

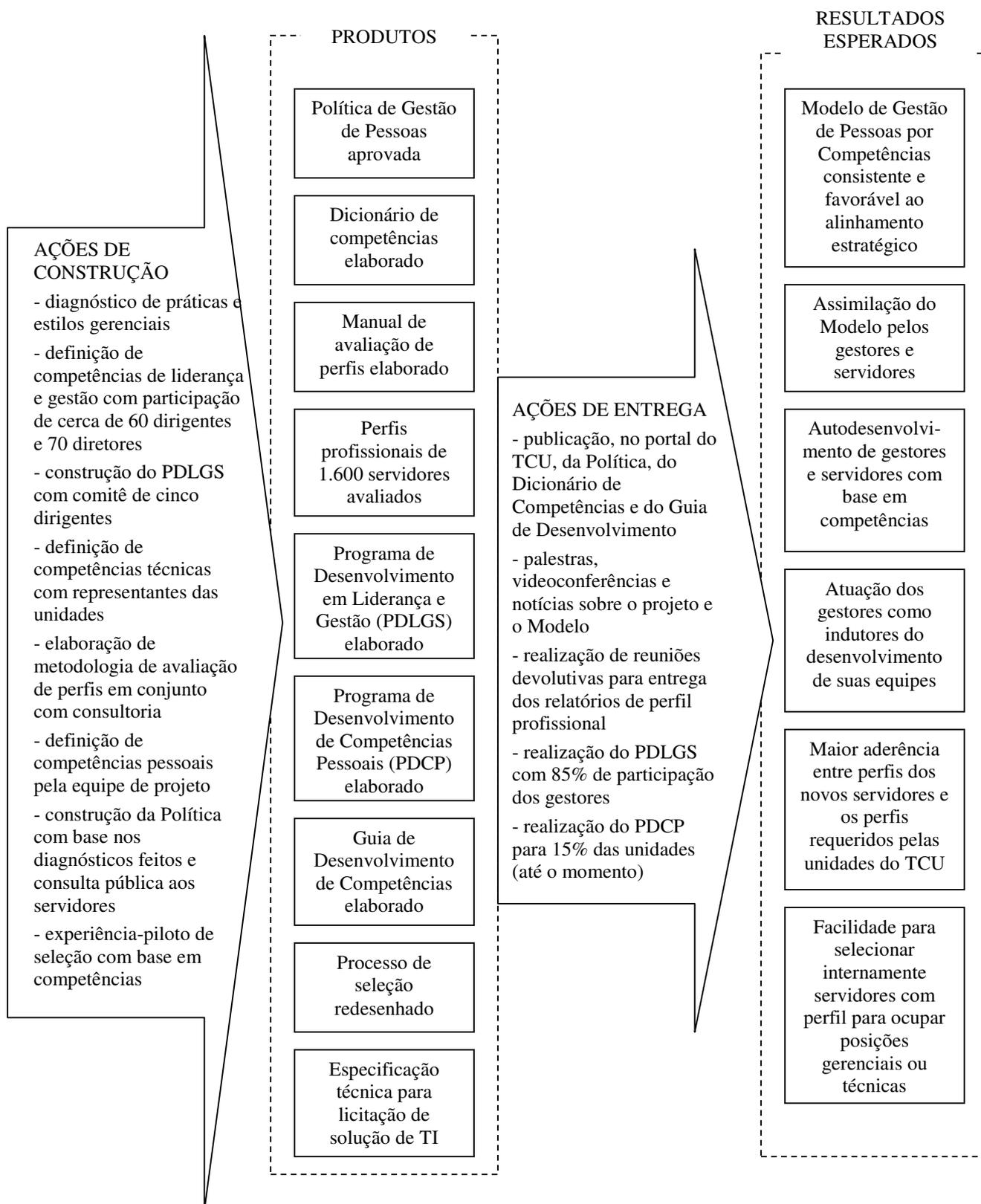
d) engajamento gradual dos gestores no papel de indutor do desenvolvimento da própria equipe;

e) maior aderência entre perfis dos novos servidores e os perfis requeridos pelas unidades do TCU resultante da seleção de novos servidores com base na análise de perfis profissionais;

f) facilidade para selecionar internamente servidores com perfil para ocupar posições gerenciais ou técnicas.

Com base nesses resultados e considerando as ações e produtos do Projeto Atena, elaborou-se a ilustração a seguir, que serviu de base para a análise de dados.

FIGURA 2: Síntese dos produtos e resultados esperados do modelo



Este capítulo divide-se em três partes: análise da concepção e implantação do MGPC à luz do referencial teórico trazido por Dutra (2004), análise preliminar de resultados e análise

das oportunidades de melhoria, todas elas pontuadas e sustentadas por declarações das pessoas entrevistadas e dos dados documentais.

A implementação do MGPC é relativamente recente no Tribunal, e ainda está por ser gerada boa parte dos resultados esperados, desde que tomadas as devidas medidas para aumentar a sustentabilidade do modelo adotado. Isso ficará claro nas páginas que seguem.

4.1 Concepção e implementação do sistema de gestão de competências

Como já destacado das lições de Dutra (2004), adotar um sistema de gestão de pessoas articulado por competências implica a promoção de mudanças organizacionais e, portanto, requer cuidados especiais.

Segundo o referido autor, alguns aspectos metodológicos mal elaborados ou desprezados podem levar ao fracasso do processo.

Diante disso, cabe examinar se o modelo de gestão integrada de pessoas por competências do TCU (MGPC) teria observado esses pressupostos básicos de sucesso.

4.1.1 Mobilização de atores chaves para uma construção participativa

Por se tratar de processo a ser implementado numa perspectiva de médio e longo prazo, e cujo impacto alcançará todas as pessoas da organização, é de extrema importância para a sustentabilidade do MGPC a participação, na fase de concepção, de integrantes de todos os níveis gerenciais e de representantes dos demais colaboradores.

Dutra (2004) destaca quatro grupos que contribuem para construção dessa sustentabilidade, já citados no item 2.4.1 da revisão teórica: grupo de coordenação, grupo diretivo, grupo de modelagem e o grupo de consulta.

No MGPC, essa mobilização ocorreu por meio de três grupos, com funções similares às dos grupos de coordenação, de modelagem e diretivo.

O primeiro foi composto pela equipe do Projeto Atena, em conjunto com integrantes da consultoria da PricewaterhouseCoopers. Esse grupo coordenou todo o processo de concepção e de construção do MGPC, bem como a realização do mapeamento de competências pessoais, técnicas e gerenciais. Note-se, no entanto, que a escolha dos servidores do TCU que participaram do grupo não observou estritamente os perfis indicados

por Dutra relativamente a legitimidade política, trânsito nos níveis estratégico e tático do Tribunal. A equipe foi integrada por três servidores do Instituto Serzedello Corrêa, unidade patrocinadora do projeto, e não incluiu participantes de outras unidades com os requisitos apontados por Dutra. Entre os componentes da equipe, apenas o coordenador possuía relativo trânsito nos níveis estratégico e tático do Tribunal.

Essa conformação pode ter influenciado no grau de comprometimento alcançado junto aos gestores (secretários-gerais, secretários, diretores e chefes de serviço). Por mais que se tenha buscado monitorar o MGPC, revisar e reajustar suas políticas e práticas, a falta desse requisito político no perfil dos integrantes do grupo pode ter esmaecido a relevância do MGPC aos olhos dos gestores e demais servidores do Tribunal.

O segundo grupo, identificado como de modelagem, reuniu representantes das secretarias e das secretarias-gerais, indicados por seus titulares entre diretores, chefes de serviço e analistas. Contribuiu na definição das competências técnicas de suas unidades, bem como dos respectivos espaços ocupacionais, definições essas que foram submetidas ao crivo do conjunto de secretários-gerais e secretários, em *workshops* realizados posteriormente para esse fim.

Esse conjunto de secretários-gerais e secretários constituiu o terceiro grupo, com função mista. Atuou tanto na modelagem, mediante participação em *workshops*, bem como exercendo papel de grupo diretivo, ao opinar sobre os chamados “incidentes críticos” do processo.

Não houve uma mobilização do quarto grupo indicado por Dutra, denominado grupo de consulta. Esse grupo teria o papel de engajar gestores não participantes dos grupos anteriores e servidores representativos das diferentes categorias do Tribunal.

Alguns aspectos relativos ao que ora se expôs merecem destaque.

Primeiramente, não se colocou como fator crítico de sucesso do MGPC o envolvimento do colegiado de ministros ou diretamente do Presidente do Tribunal. Isso se deveu ao fato de o corpo de ministros não ter sido entendido como ator essencial na concepção e implementação inicial do MGPC, uma vez que seus membros só assumem função administrativa quando no cargo de presidente, o que ocorre no máximo por dois anos consecutivos. Esse caráter temporário e eventual da função gerencial dos ministros tornou sua

mobilização, na ótica do grupo condutor do MGPC e na da maioria dos entrevistados, desejável, mas não imprescindível para o êxito do MGPC. É o que, em síntese, demonstra a opinião de um dos entrevistados:

[...] [quanto ao engajamento e apoio do corpo de ministros] seria bom se tivesse, mas... em termos técnicos, é... o FC-5 e o FC-6 [funções comissionadas de secretário e secretário-geral, respectivamente] eles tem maior poder, até, do que os ministros. E, se você tem um FC-5 e um FC-6, principalmente um FC-6, que compra a idéia, é mais fácil ele vender para um ministro.

Em segundo lugar, percebe-se das entrevistas e dos grupos focais que o MGPC não foi assimilado pelos servidores sem função gerencial. Tal conclusão deflui da resposta do entrevistado a seguir, ao ser indagado sobre sua percepção acerca desse ponto:

Deixe ver... se eu não estou sendo injusto... mas eu acho que a maioria realmente não acredita; a maioria não acredita; ela não tem segurança, até por uma questão que, talvez eles tenham razão, que foi a participação deles no processo.

[...] talvez eles não se sintam partícipes do processo e por isso acreditam que é mais uma moda, um modismo, que não vai pegar, entendeu? E por isso eles não colocam a alma naquilo. Eu acho que isso pode ser uma percepção, pode ser um diagnóstico disso, ou seja, uma tentativa de resposta porque eles não acreditam [...]

Como se depreende da fala, essa falta de comprometimento dos servidores sem função gerencial pode ser atribuído, em parte, à não formação do “grupo de consulta”, que, no caso do TCU, poderia ser integrado por representantes de técnicos e analistas, bem como das entidades de classe do Tribunal (Auditar e Sindilegis). Há de se considerar, no entanto, o prazo médio indicado por Dutra (2004) para compreensão de um modelo pelos colaboradores-subordinados: cerca de dois anos, contados da implementação inicial.

4.1.2 Desenvolvimento de estrutura remuneratória com base em competências

Como se observa do item 5.4 da Proposta de Projeto referente ao Projeto Atena (Anexo I), foi considerado como não-escopo o desenvolvimento de critérios de remuneração variável com base em competências. O motivo desta posição foi o receio de que a resistência originada da cultura organizacional pudesse inviabilizar o objetivo central do projeto, centrado no desenvolvimento de competências relevantes para o Tribunal.

Outro obstáculo vislumbrado refere-se ao fato de que o sistema remuneratório do Tribunal de Contas da União estrutura a carreira em níveis que se podem galgar automaticamente com o decurso do tempo. Essa, aliás, é a praxe em praticamente toda a administração pública federal. Dessa forma, há uma barreira natural a ser vencida para criar

condições de ordem legal que permitam atrelar os níveis de carreira à demonstração de desempenho competente.

Como decorrência dos fatores legais e culturais mencionados, a concepção do MGPC não contemplou as atividades de revisão da estrutura de remuneração ou de níveis de benefícios e serviços atrelados a carreiras, conforme assinala Dutra (2004) como um dos produtos esperados na fase de modelagem do sistema. Poder-se-ia, aqui, vislumbrar uma limitação inicial do modelo, a ser enfrentada adiante.

Importa realçar, porém, que, neste exato momento, encontra-se em negociação projeto de alteração do plano de cargos e salários do Tribunal, o que constitui oportunidade para se discutir, juntamente com as entidades de classe, mudanças que viabilizem um futuro escalonamento de salários com base em competências.

4.1.3 Suporte aos gerentes na implementação inicial

No início do ano de 2007, foram concluídas as devolutivas referentes ao mapeamento das competências pessoais, técnicas e de liderança e gestão. Com base nos relatórios desenvolvidos, os gestores do Tribunal poderiam verificar as lacunas existentes entre as competências detidas por suas equipes e as requeridas para o bom desempenho das funções compreendidas em seus espaços ocupacionais. Além disso, tanto os gestores como seus colaboradores teriam condições de identificar suas próprias lacunas e planejar ações de autodesenvolvimento.

Ocorre, no entanto, que essas medidas não foram levadas a termo, até a conclusão desta pesquisa, pelos gestores nem pelos colaboradores individualmente.

Tal situação parece haver decorrido da não “capacitação dos gerentes para exercerem seu papel na gestão do sistema” nem de “capacitação do grupo contraparte [da equipe do TCU responsável pela implementação do MGPC] para dar o suporte necessário aos gerentes e pessoas abrangidos pelo sistema”, passos importantes descritos por Dutra (2004).

Algumas considerações carecem de ser feitas nesse ponto.

Primeiramente, deve-se ressaltar que, apesar da recorrente citação pelos entrevistados do curso oferecido aos gestores pelo Tribunal, em parceria com a Fundação Dom Cabral, o chamado Programa de Desenvolvimento em Liderança e Gestão Sustentável – PDLGS, o foco

observado não foi preparar seus participantes para atuar na implementação do MGPC, mas suprir lacunas identificadas nas competências dos próprios gestores no tocante às competências de liderança e gestão.

Não houve, pois, uma preparação dos gestores para atuarem em suas unidades, utilizando os produtos do mapeamento. Por parte da organização, também não houve uma diretriz, expressa em ato normativo, que determinasse a realização da atividade. Conseqüentemente, a disposição para utilizar os relatórios do mapeamento sucumbiu ante as pressões por cumprimento de metas de resultado. É o que se observa do relato abaixo:

Secretário 1: [...] após o mapeamento dos analistas foi entregue para a gente o resultado [relatório com a auto-avaliação dos colaboradores sobre seu domínio em cada competência técnica e pessoal e a percepção do chefe imediato], foi feita uma reunião, ficou esclarecido como que a gente deveria agir, avaliar e prosseguir daqui em diante. Eu particularmente não fiz. Eu fui à reunião que o Salvatore estabeleceu, mas eu não sei se por oportunidade, não priorizei; realmente eu não adotei providências posteriormente [...]

Secretário 2: Priorizar o quê?

Secretário 1: Não sei. Porque eu tinha conhecimento assim, o objetivo era dialogar, conversar com os diretores, com o próprio analista, conversar com ele, ver como ele poderia se desenvolver naquelas questões que eram necessárias naquele momento, naquela definição de características de competências técnicas, conversar com ele e ver como ele poderia se autodesenvolver e dar idéias; direcioná-lo para determinados cursos que aparecem [...]

Secretário 2: Fora do Tribunal?

Secretário 1: Não sei. Acontece que eu não fiz isso individualizado, chega lá a proposta de curso, eu tenho o conhecimento, eu passo para a equipe, mas as pessoas é que escolhem; algumas vezes é que eu identifico, falo com o diretor e digo: olhe, tal pessoa precisa, seria bom que ela fizesse esse curso. Mas não partiu de um diálogo, com um acordo, que era o objetivo.

Já quanto à não-capacitação do grupo contraparte, portanto, da equipe do Projeto Atena que atuou juntamente com a consultoria da PricewaterhouseCoopers na construção e implementação inicial do MGPC, cabem os seguintes destaques.

Inicialmente, verifica-se um problema estrutural e de distribuição de funções, consubstanciado no distanciamento existente entre Secretaria de Gestão de Pessoas - Segep e o Instituto Serzedello Correia - ISC, este a unidade responsável pelos programas de desenvolvimento e capacitação do Tribunal, ao qual esteve vinculado o Projeto Atena, hoje transformado em serviço e com a responsabilidade da gestão do MGPC.

Com a mudança de ministro-presidente, percebe-se, tanto do lado da Segep, unidade

que orienta as ações de gestão de pessoas do Tribunal, quanto do ISC, a não-priorização do sistema de gestão por competências. O suporte político necessário à implementação das fases seguintes do MGPC se perdeu, de certa forma, com o término do projeto e com a mudança de foco da nova gestão. Esse fato é clara e expressamente descrito na fala de um dos entrevistados da área de gestão de pessoas do Tribunal:

[...] eu acho que ele [o MGPC] está num impasse, eu hoje... não sei o que o Salvatore diria disso, mas eu vejo o Projeto [referiu-se ao Projeto Atena, como se ainda fosse o responsável pela continuidade da implantação do MGPC] nesse sentido com um certo impasse, eu acho que a gente [a Secretaria de Gestão de Pessoas - Segep] tinha que estar junto com eles e a nossa Secretaria, você conhece super-bem, deveria praticamente caminhar ao lado do Projeto Atena; então, culpa nossa? Talvez culpa nossa, culpa do Projeto, mas culpa também da organização, porque a organização também não sabe se ela quer pagar o preço do Projeto, tem isso também, não é? O projeto tem um preço a ser pago.

Há, pois, de se questionar tanto o trabalho realizado de convencimento dos gestores de nível estratégico, principalmente secretários-gerais, quanto à idéia de que seria apenas desejável e não indispensável obter o comprometimento do corpo de ministros.

Um dos entrevistados, embora tenha considerado apenas como desejável a participação dos ministros e, em especial, do ministro-presidente, na concepção e implementação do MGPC, fez a seguinte declaração:

[...] é o desejável [...] O Presidente, ele se torna um líder situacional ou o líder de uma gestão, entendeu? O líder de uma gestão [por ter seu mandato restrito a, no máximo, dois anos, voltando após a atuar “juiz” de processos contas]. Mas, eu tenho aqui pessoas que gerenciam os processos da Organização, que são processos permanentes da Organização, como os Secretários-Gerais, Diretor-Geral, então, essas pessoas têm que chegar a um ponto de sensibilizar o líder situacional, dizer assim: olha, eu vou botar isso aqui para a casa toda, nós estamos precisando fazer campanha de internalização, porque, aí vem, qual é a campanha? Tem que negociar com ele qual é a campanha? Qual é a campanha? Qual é o meu papel nessa campanha? Aí, essas coisas e aí essas coisas têm que ser “água mole em pedra dura”; não é achar que é uma atividade isolada, entendeu? É um conjunto de ações que você tem que manter e sustentar ao longo de diversas gestões.

[...] as pessoas dizem, olha, sustentabilidade, agora, sustentabilidade não é uma ação, duas, é você continuamente estar botando aquilo ali como valor, estar reforçando aquilo, quer dizer, envolve, é um trabalho de médio e longo prazo que vai envolver mais de um líder situacional; [...] você tem que ter um plano de sustentabilidade; qual que é o plano de comunicação, de sustentabilidade? Aí teria que ter o embasamento teórico melhor para mostrar como é que é essa questão, porque garantir efetividade é um esforço árduo, certo? E aí você tem que ter uma estrutura de governança bem pensada, que alguém é responsável [...]

Essa falta de priorização, por parte do Tribunal, culminou na concentração de outras atividades na nova subunidade do ISC criada a partir do Projeto Atena, tornando seu quadro de pessoal insuficiente tanto para dar seqüência à implementação do MGPC, como para ser

capacitado com vistas a prestar o suporte necessário aos gestores na utilização dos instrumentos já disponibilizados.

4.2 Resultados obtidos com o modelo de gestão de pessoas por competências

4.2.1 Assimilação dos fundamentos e usos do modelo pelos gestores

Para avaliar o nível de conhecimento dos entrevistados acerca do modelo de gestão de pessoas por competências, consideraram-se os seguintes tópicos:

- finalidade do modelo;
- visão do conceito de competência como elemento articulador dos diversos processos de gestão de pessoas;
- tipologia e conteúdo das competências definidas para o Tribunal;
- vinculação entre competências e estratégia organizacional;
- lógica do desenvolvimento de competências com base em lacunas apuradas no mapeamento.

O roteiro de entrevista trazia uma pergunta sobre a finalidade do modelo de gestão de pessoas por competências. Para quase todos os entrevistados, o foco do modelo é propiciar o desenvolvimento de competências importantes para a organização. Um deles considerou que “[...] [a finalidade do modelo é] subsidiar o processo de capacitação, alinhando toda a estratégia de capacitação à estratégia corporativa”. Outro afirmou que “o objetivo final é esse: buscar que as pessoas alcancem as competências necessárias para desenvolver suas atividades.

Um dos dirigentes entrevistados destacou a possibilidade de o MGPC contribuir para a especialização em temas importantes para a organização:

[...] esse Projeto de Gestão de Pessoas por Competências, eu tenho a impressão que ele vem para dar a resposta a isso, ou seja, inspirar, motivar a instituição e as pessoas que fazem parte da Instituição a se especializarem em temas específicos, a serem conhecedores de determinadas áreas, o que contrapõem um pouco à forma que a gente tem hoje, por que nós somos generalistas demais.

Praticamente todos os entrevistados têm uma percepção da finalidade do modelo próxima do pretendido pelo projeto, revelando que o conceito de competências pode ser

empregado em diversos processos de gestão de pessoas, consoante se observa das falas reproduzidas abaixo:

O que eu entendo é que a gente procura desenvolver; desenvolver não, recrutar, treinar e alocar as pessoas nas diversas unidades de diversas organizações segundo as habilidades que aquela localidade tem. E aproveitar ao máximo as qualidades que essas pessoas têm. A competência que cada um tem.

[...] o modelo de gestão de competências [...] pode ser útil para diversos subsistemas ligados à gestão de pessoas e não apenas ao subsistema capacitação. [...] essa mesma gestão de competência pode ser usada para seleção de pessoas e foi usado para depois [fazer] a lotação em setores, inclusive também para alocação; eu acho que até, do último concurso, as pessoas foram alocadas considerando os perfis de competência dos espaços ocupacionais de setores; então, serve para alocação, serve para seleção; poderia ser para avaliação de desempenho, para a ocupação de cargos gerenciais, entendeu? Pode contribuir para vários subsistemas.

A supervisora do projeto, pela posição privilegiada que ocupou durante o desenrolar do projeto, trouxe visão mais completa do modelo como um norteador das práticas de gestão de pessoas na organização. A gestora afirmou o seguinte:

O Modelo de Gestão de Pessoas do TCU é um referencial estratégico de gestão de pessoas que estabelece os princípios, estabelece as práticas estratégicas institucionais que gestores e as áreas específicas deveriam ter, deveriam fazer para o alcance das estratégicas, alcance de bom desempenho com resultado; ele é um modelo que sai do patamar; tira os processos de gestão de pessoas, processos, antigos processos do RH, dum patamar mais funcional, operacional e eleva a um patamar mais estratégico; então, é um modelo que eu não tenho a menor dúvida – é bastante adequado para uma instituição do conhecimento como é o TCU.

Com relação à Política de Gestão de Pessoas, o tema foi citado espontaneamente por apenas dois entrevistados que ocupam função gerencial em áreas responsáveis por gestão de pessoas, um da Secretaria de Gestão de Pessoas e outro no Instituto Serzedello Corrêa. Ambos consideraram a Política como um elemento que delinea o modelo de gestão de pessoas do TCU e que deve servir de referencial estratégico para as ações de gestão de pessoas. Nenhum outro entrevistado referiu-se à Política, o que indica que a associação da Política ao Modelo de Gestão de Pessoas, pretendida pelo Projeto Atena, não aconteceu.

Quanto à tipologia de competências, quase todos os entrevistados demonstraram alguma familiaridade com a classificação em competências de liderança e gestão, competências pessoais e competências técnicas. No entanto, tiveram dificuldade para recordar os conteúdos das competências de liderança: cinco entrevistados citaram, em média, duas das sete competências, enquanto os outros três não se lembraram de nenhuma delas. É importante ressaltar que todos os entrevistados concluíram o Programa de Desenvolvimento em Liderança e Gestão Sustentável (PDLGS), o qual foi estruturado para desenvolver, em parte,

as competências de gestão por resultados, desenvolvimento das pessoas e da equipe, construção de relacionamentos, orientação estratégica e desenvolvimento da cultura.

Sobre a vinculação das competências definidas às estratégias organizacionais, é de se notar que poucos entrevistados perceberam essa ligação. Um dos dirigentes entrevistados expressou-se desta maneira:

[...] você tem o modelo de competências chamadas essenciais [organizacionais] dentro da instituição, que são ligadas ao planejamento estratégico, ao macro; a partir delas você identifica as competências técnicas, pessoais ou gerenciais para poder fazer, ou seja, dar um suporte para essas outras.

Para outro dirigente, "[...] você tem um modelo em que você possa mapeia estrategicamente todas as competências organizacionais para organização atingir seus objetivos [...]".

A lógica do desenvolvimento de competências com base em lacunas apuradas no mapeamento, elemento fundamental do modelo de gestão por competências, foi bem compreendida por apenas dois entrevistados. Para um deles, alto dirigente,

O modelo gestão de pessoas por competências é um modelo que visa auxiliar a instituição a como aproveitar melhor ou tirar o máximo das pessoas. Competência é conhecimento, habilidades e atitudes. É você ter o mapeamento do que cada pessoa tem, identificar em cada espaço ocupacional o que você precisa ter em relação a esses componentes e, a partir daí, fazer uma gestão ou tomar medidas que possam ajudar as pessoas a chegar ao que é desejável naquele espaço ocupacional.

Ainda que existam diferenças entre os níveis de assimilação do modelo de gestão por competências por parte dos entrevistados, pode-se afirmar que, em linhas gerais, a assimilação dos fundamentos e possibilidades de uso do modelo é relativamente superficial, o que indica que essas pessoas ainda não se apropriaram dos novos conceitos. A exceção, por razões óbvias, é o alto grau de assimilação do modelo por parte da supervisora do projeto.

Possíveis causas do baixo grau de assimilação podem ter sido a comunicação ineficaz da equipe de projeto com os gestores e a pouca ênfase dada no âmbito do PDLGS à operacionalização do modelo.

4.2.2 Uso das informações do mapeamento de perfis pelos gestores e servidores

Um dos entrevistados que trabalha na unidade de gestão de pessoas criticou a forma como foi feita a reunião devolutiva dos relatórios de perfil profissional, nas seguintes palavras:

Pois é, ele [o relatório de perfil] foi mal entregue, eu acho que a devolutiva foi mal feita, porque não foi muito bem explicado [...] de repente, daria muito trabalho, mas aí a gente teria que ter esse tempo, de repente uma entrevista individual; que demorasse aí seis meses, mas que fosse feito uma entrevista individual, sabe? [...] e eu achei que não deveria ter sido feito assim, porque eu temo realmente que muita gente não tenha dado a devida importância para aquilo.

A opinião prevalente no grupo focal de diretores, ao contrário, tendeu a considerar o relatório de perfil útil para a atuação dos gestores. Foi destacada a importância do relatório para a compreensão do comportamento e dos pontos de melhoria de cada servidor. Os participantes afirmaram que o relatório pode ser útil para auxiliar o gestor na distribuição do trabalho, na alocação das pessoas e na orientação para desenvolvimento. Apontaram que o relatório pode ser usado pelo servidor para planejar seu próprio desenvolvimento. Uma pessoa fez referência ao catálogo de opções de desenvolvimento (Guia de Desenvolvimento) como instrumento para que o servidor decida que cursos, livros e filmes poderiam auxiliá-lo. Os diretores, no entanto, ao expressarem suas opiniões sobre os usos do relatório de perfil, não relataram experiências pessoais com esse instrumento.

Um dos entrevistados fez uso não sistematizado das informações a partir de provocação de dois membros de sua equipe, conforme se verifica em seu relato:

Algumas pessoas vieram conversar comigo informalmente, não foi estruturado, eu não fiz nenhum *feedback* estruturado em relação ao relatório. [...] só consegui falar em relação ao plano de desenvolvimento com duas pessoas que vieram até mim e disseram assim: [...] e aí, o que você achou e tal? Eu falei: não, eu achei que está muito pertinente, acho que você poderia está trabalhando mais esse seu lado conceitual, um lado mais de repertório teórico e tal. Inclusive, essa minha conversa levou a pessoa eu a inscrever na pós-graduação de Gestão de Pessoas que vocês estão fazendo.

O mesmo entrevistado indicou como fez uso do próprio relatório de perfil para seu autodesenvolvimento:

[...] isso para mim foi um *feedback* muito importante de forma estruturada e a parti dali eu comecei a trabalhar, a me reposicionar, que eu já recebi estes *feedbacks* até em casa mesmo; não como o OPQ trouxe, não é? E aí eu falei: bem, eu vou agora começar a trabalhar e assim, eu vou, eu tomei consciência disso e elegi como uma meta de desenvolvimento, eu elegi como uma meta de trabalhar a escuta ativa, de escutar mais e de tentar entender o pressuposto da pessoa, o que a pessoa está querendo dizer, de ouvi-la mesmo, o que ela está querendo me dizer, ela está falando uma coisa, mas o que ela está me dizendo.

Outro entrevistado percebeu a importância do uso das informações de perfil para o líder que atua como *coach*:

[...] o grande ganho disso foi justamente isso aí. Você trabalhar como sendo um *coach*, ou seja, você conhece a sua realidade, você pode orientar a pessoa... você

pode ajudar a pessoa a eliminar o erro. ... A gente ajuda o servidor a se desenvolver, e o servidor, tendo conhecimento daquilo que ele precisa desenvolver, ele mesmo fala: olha, eu não sou bom na área X ou na área Y e preciso me desenvolver nisso daí. E esse é o grande diferencial, ter e aplicar essas competências especificamente naquela área específica de atuação.

A análise das falas dos entrevistados revela que o uso das informações contidas nos relatórios de perfil ainda é incipiente. Existe consciência sobre a importância do instrumento, o que, no entanto, não se materializou em comportamentos intencionais de uso para o próprio desenvolvimento e o desenvolvimento da equipe. É possível que deficiências nas reuniões devolutivas, que não ofereceram apoio individualizado aos servidores, tenham contribuído para essa situação.

4.2.3 Desenvolvimento de competências de liderança e gestão

O TCU ofereceu aos gestores a oportunidade de desenvolverem suas competências de liderança por meio do Programa de Desenvolvimento em Liderança e Gestão Sustentável. Todos os entrevistados, tanto individualmente quanto no grupo focal, concluíram os três módulos desse programa. Perguntados sobre possíveis mudanças de comportamento nos gestores participantes, as impressões dividiram-se entre os que detectaram essas mudanças e os que não detectaram, com predominância desta posição.

Um dirigente que viu valor no PDLGS fez o seguinte relato:

Eu conheço pelo menos de três a quatro pessoas que, com frequência em reuniões iniciais e até para sensibilizar pessoas para mudança, menciona esse curso do PDLGS mostrando claramente que absorveu aquilo que foi dado no curso e que tem intenção de aplicar aquilo. [...] Para mim mesmo ajudou bastante, vários colegas meus comentam que esse curso foi fundamental para ajudar a fazer o feedback. Tem o que eles chamam de feedback objetivo, não é? Você não vai julgar a pessoa, você vai julgar o resultado do trabalho da pessoa. Eu acho que foi essencial e eu vejo sempre exemplos de secretários que falam abertamente que foi em função do curso [que essas mudanças aconteceram].

Uma das diretoras entrevistadas no grupo focal afirmou que todas as pessoas de sua unidade que participaram do PDLGS alteraram seu comportamento, principalmente quanto à comunicação interpessoal e à forma de fazer perguntas e ouvir. Ela atribuiu essas mudanças principalmente ao módulo que tratou do tema Comunicação Influenciadora. Já outro participante do mesmo grupo focal, membro de uma unidade em que todos os gestores frequentaram o Programa, relatou que não observou qualquer mudança de comportamento em seus pares e nele mesmo. Ressalte-se que a percepção de impacto favorável relatado pela diretora constitui exceção.

A avaliação de reação ao PDLGS pelos participantes de todas as turmas foi bastante favorável. Tal resultado já era esperado pela equipe de projeto, “dadas as credenciais do parceiro contratado para a elaboração do PDLGS – a Fundação Dom Cabral – e a metodologia utilizada para a elaboração do Programa”, segundo o coordenador do Projeto Atena. No entanto, a reação favorável ao Programa não foi acompanhada de impacto no ambiente de trabalho. A coordenação pedagógica do Programa observou que os participantes, em geral, pouco realizavam das atividades prévias às aulas recomendadas pela mesma coordenação e que apenas alguns relatavam tentativas de aplicação do que fora aprendido. Nesse sentido, um dos dirigentes entrevistados afirmou: “[...] eu fui o único cara que levou experiência entre o primeiro módulo e o segundo [do PDLGS]; quer dizer, eu já levei experiência prática e os candidatos não levaram; de exercícios, de tentar colocar, de tentar fazer diálogo, entendeu?”.

Algumas possíveis causas para o baixo impacto do programa seriam condições inadequadas para a aplicação das novas habilidades no ambiente de trabalho, tais como a pressão por resultados e o descompasso entre o desenvolvimento dos gerentes e o dos servidores da equipe, bem como a indisponibilidade de equipe de consultoria interna para apoiar os gestores na aplicação das novas competências.

Para um entrevistado da unidade de gestão de pessoas, o PDLGS foi o primeiro passo para o desenvolvimento das lideranças, cujos efeitos na mudança de comportamento dos gestores ocorrerão somente em longo prazo, tendo em vista a forte cultura vigente que estabelece o papel de cada gestor com ênfase na atuação técnica. Citou como exemplo o papel de diretor como sendo exclusivamente o de revisor de processos: "Tem gente que ainda acha que o papel do diretor é só ler processo. E o papel do secretário é reler processo [...] Então eu acho que tem um bom caminho que precisa ser trilhado". A supervisora do projeto também teve a oportunidade de testemunhar a dificuldade dos participantes em mudar seu comportamento na direção apontada pelas competências de liderança e gestão estabelecidas, conforme relato abaixo;

[...] já outra gestora [egressa do PDLGS], quando a gente foi conversar sobre *coaching*, que ela foi submetida a um treinamento de *coaching* aqui embaixo, no escopo do PDCP [Programa de Desenvolvimento de Competências Pessoais], ela disse assim: “esse negócio de *coaching*, isso aí não funciona não, que eu não tenho tempo para ficar fazendo estas coisas; eu tenho que despachar processos e tal, e ainda tenho que ficar fazendo esse negócio de *coaching*?” Então, assim, ela não vê o instrumento como um modelo, como um alicerce para o dia-a-dia.

Uma crítica feita por alto dirigente ao PDLGS teve como alvo o fato desse programa

ser aplicado uniformemente a todos os participantes, independentemente das lacunas diagnosticadas com o mapeamento de competências. Ele entende que onexo entre lacuna de competência e ação de desenvolvimento deveria ser mais evidente.

[...] mesmo nessa área de competências de liderança e gestão, independente dos *gaps*, todo mundo teve o mesmo treinamento... eu não sei se essa era a melhor estratégia porque não tirou a maior potencialidade desse instrumento. Ter dado um curso comum a todo mundo, sem uma análise dos *gaps*, fragilizou a utilização do instrumento, na minha opinião.

4.2.4 Desenvolvimento de competências pessoais e técnicas dos servidores

O desenvolvimento de competências pessoais está sendo realizado no âmbito de programa destinado a esse fim. O Programa de Desenvolvimento de Competências Pessoais foi lançado em agosto de 2007 para oito unidades do TCU. Ainda não existem dados sobre os resultados dessa iniciativa.

Quanto ao desenvolvimento de competências técnicas, havia expectativa, por parte de dirigentes, de que fossem estruturadas ações específicas para esse fim, o que ainda não ocorreu. Um dos entrevistados confirmou que nenhuma ação, no âmbito de sua unidade, foi realizada a partir dos resultados do mapeamento. Para ele, não houve qualquer iniciativa de planejamento de ações de desenvolvimento com base em eventuais lacunas identificadas.

O ISC solicitou aos dirigentes, em maio de 2007, que identificassem a necessidade de pessoal em cada nível de competência com a intenção de quantificar as lacunas prioritárias por unidade. A taxa de participação das unidades nessa iniciativa foi de 50% das unidades situadas nos Estados e de 5% das unidades situadas no Distrito Federal, o que acabou por inviabilizar o diagnóstico de prioridades de desenvolvimento pelo ISC. Duas possíveis causas dessa baixa participação seriam a dificuldade, alegada por alguns dirigentes, de fazer a projeção solicitada e a comunicação entre a equipe do projeto e o corpo de dirigentes, que se restringiu a algumas mensagens de correio eletrônico.

4.2.5 Alocação de novos servidores

Um dos resultados previstos pelo Projeto Atena foi obter maior aderência entre perfis dos novos servidores e os perfis requeridos pelas unidades do TCU por meio de um novo processo de alocação. A alocação com base em perfis profissionais foi aplicada aos novos servidores do Tribunal nos dois últimos concursos públicos, realizados em 2005 e 2006, e também está sendo aplicada aos aprovados no concurso de 2007, em andamento. Um alto

dirigente, que viu melhoria na forma de alocação dos novos servidores, descreveu da seguinte forma a distribuição das pessoas antes da alocação com base em perfis:

[...] sempre era uma discussão totalmente absurda, eu acho assim, quer dizer, desestruturada, alguém só dizia, olha, eu quero tanto [tantos servidores], eu quero tanto, eu quero tanto; os Secretários diziam, então assim, tanto de um lado como do outro não havia essa, assim uma sistematização.

Outro dirigente que recebeu novos servidores alocados com auxílio da nova sistemática comentou o assunto da seguinte maneira: "E a gente tem trabalhado muito nisso aí. E até já contribuiu para o último concurso que teve de analista. As pessoas foram lotadas com base na competência [...]".

No grupo focal de diretores, perguntados sobre mudanças na gestão de pessoas decorrentes do modelo de gestão por competências, os participantes referiram-se apenas à alocação dos novos servidores com base em perfis profissionais, ressaltando que os servidores enviados às unidades após análise de perfil corresponderam bem ao que era esperado.

A supervisora do projeto relatou a aceitação do novo processo nestas palavras: "o novo concurso público onde a gente já trabalhou perfil e a seleção de servidores e também a alocação dos servidores do ano passado por competências, que foi cem por cento aceita, não é?".

O coordenador do projeto fez referência ao uso do mapeamento de perfis para fim de alocação pela Secretaria de Tecnologia de Informação, que, no concurso de 2005, solicitou à equipe do Projeto Atena a indicação de pessoas com maior potencial de liderança dentre os novos analistas. Algumas das pessoas indicadas vieram a assumir posições gerenciais em menos de um ano de serviço no TCU e vêm desempenhando bem suas funções desde então.

Os dados coletados sobre o novo processo de alocação parecem indicar que os resultados obtidos têm sido satisfatórios para a organização.

4.3 Oportunidades de melhoria

As oportunidades de melhoria descritas a seguir têm sua origem nas falas dos entrevistados individualmente e nos grupos focais. Os temas objetos das sugestões de melhoria abrangem, sem dúvida, pontos essenciais para a melhoria da eficácia do modelo de gestão de pessoas por competências, como se verá a seguir.

4.3.1 Redesenho de processos de gestão de pessoas com base em competências

Existe uma demanda por estender a lógica de competências aos processos de gestão de pessoas que integram, ainda em nível conceitual, o modelo de gestão de pessoas por competências. Segundo um alto dirigente, falta “fazer os *links*” com avaliação de desempenho, remuneração, movimentação, integração – e, para ele, a Segep tem que estar próxima do ISC.

Perguntados os secretários e diretores participantes dos grupos focais sobre a prioridade a ser dada a cada um dos oito processos apresentados pelo entrevistador, cada grupo estabeleceu uma ordem distinta de prioridade, como demonstrado no quadro abaixo.

QUADRO 5: Prioridades para redesenho de processos de gestão de pessoas segundo secretários e diretores participantes de grupos focais

Prioridade	Grupo Focal de Secretários	Grupo Focal de Diretores
1	Gestão do desempenho	Gestão do desempenho
2	Treinamento e Desenvolvimento	Sucessão gerencial Gestão de carreira
3	Reconhecimento e Remuneração	Treinamento e Desenvolvimento Seleção externa (concurso público)
4	Seleção externa (concurso público)	Movimentação Reconhecimento e Remuneração
5	Gestão de carreira	
6	Movimentação	
7	Sucessão gerencial	

Ambos os grupos concordaram que o primeiro processo a se beneficiar da lógica de competências deve ser o de gestão do desempenho. A partir daí, surgiram diferenças significativas de opinião: sucessão gerencial e gestão de carreira, que seriam os próximos processos a passar pelo redesenho, segundo os diretores, seriam os últimos para os secretários. Foge ao escopo deste trabalho investigar as razões dessa discrepância. Importa apenas saber, neste momento, que ambos os grupos entenderam que todos os processos devem ser estabelecidos com base em competências.

O desenvolvimento de todos esses processos deve ser realizado conjuntamente pelo ISC e pela Segep. A supervisora do projeto expressou essa necessidade nestas palavras: “e a gente tem que estender isso aí para os outros processos lá de responsabilidade da Segep, até tem que trazer eles também para a sala de aula, para conversar sobre o modelo e tal”. De sua

parte, gestor da Secretaria de Gestão de Pessoas reconhece que

[...] existe o modelo de gestão de pessoas por competências e a Segep está muito afastada disso... então eu falei com o Salvatore mais uma vez que a gente tem que conseguir trabalhar juntos, até por que, em razão disso [o modelo] ficou muito centrado no treinamento [...]

4.3.2 *Desenvolvimento de competências de liderança e gestão*

Para os gestores entrevistados, o ISC deve ampliar a oferta de ações de desenvolvimento das competências de liderança e gestão e possibilitar ao participante escolher a ação conforme suas lacunas de competência. Um dos entrevistados sugeriu que o treinamento gerencial fosse oferecido com maior frequência e com duração menor. Para ele, encontros periódicos de facilitadores com os gestores seriam importantes para que o resultado do aprendizado não se perca por haver diminuído sua disposição em aplicar o que aprendeu.

De fato, a oferta do PDLGS está sendo feita ao longo de vinte meses. Considerando-se que a participação de cada gestor no programa se dá em dois meses, nesse período o gestor não tem acesso a ações de desenvolvimento institucionais por dezoito meses, o que é um tempo excessivamente longo e está longe da necessidade de educação continuada do corpo gerencial do TCU. Para mitigar esse problema, uma diretora lembrou que, muitas vezes, o gerente precisa de alguma orientação especializada e, para isso, sugeriu que fosse disponibilizado serviço de *coaching*. Disse a entrevistada que já experimentou esse tipo de serviço no próprio TCU, em uma experiência isolada oferecida por colega do ISC.

Uma das entrevistadas acredita que programas de desenvolvimento aplicados de forma geral a toda a organização podem não surtir os resultados esperados porque as unidades e seus gestores têm diferentes necessidades. Ela defendeu que as soluções de aprendizagem para cada unidade sejam “customizadas”, o que, segundo ela, daria mais trabalho ao ISC, mas melhores resultados para as unidades envolvidas.

A supervisora do Projeto Atena vê o desenvolvimento dos gestores como estratégia para implantação do MGPC:

Eu acho que a gente tem que levar esses gestores para a sala de aula para conversar agora assim, conversar com calma do que é esse Modelo. A gente pode, de repente, começar a conversar com eles com foco na Gestão de Desempenho porque termina que reflete nos outros processos. [...] Sempre a gente tem que estar investindo aí na formação da Liderança e Gestão; eu insisto na Liderança e Gestão porque eles é que dão muito impacto nas pessoas – as coisas não são feitas se não ‘cair a ficha’ nos Gerentes, não adianta.

Nesse sentido, obteve-se a confirmação junto ao ISC que a próxima fase do PDLGS, a iniciar-se em agosto de 2008, será centrada na instrumentalização dos gestores para realizar a gestão do desempenho (informação verbal)²⁴, que inclui contratação de desempenho com membros da equipe, delegação, orientação sobre o trabalho, acompanhamento, *feedback* e avaliação de desempenho.

O PDLGS deve ser avaliado em termos de conteúdo, custo-benefício e resultados – impacto da transferência da aprendizagem no ambiente de trabalho, conforme afirmou um dos secretários participantes do grupo focal, revelando algum ceticismo quanto aos benefícios gerados pelo programa:

[...] o projeto só será vitorioso a meu ver se ele provocar resultados concretos e positivos. Se a pessoa acreditar que está fazendo um investimento que vai ter retorno. E aí vale para tudo, [para] todas as etapas dele, as competências pessoais, as competências técnicas. [...] esse projeto só vai se ele convencer essa pessoa de que ele [o programa] vai ter um benefício e um custo médio, razoável. Por que me preocupa muito a gente estar querendo fazer esse projeto. Fazer tanta coisa, envolver tanta gente [...]

Sobre a avaliação de impacto do PDLGS, o ISC se encontra em fase final da elaboração do relatório de avaliação. Os dados serão utilizados para alimentar o desenho da próxima fase do programa, centrada no tema da gestão do desempenho (informação verbal)²⁵.

4.3.3 *Desenvolvimento de competências técnicas*

A tipologia de competências definida pelo modelo de gestão de pessoas por competências abrange as competências pessoais, de liderança e gestão, e técnicas. O Instituto Serzedello Corrêa vem oferecendo programas voltados para os dois primeiros tipos de competência. Um alto dirigente apontou a necessidade de se montar programa de desenvolvimento de competências técnicas na área-fim enfatizando que os secretários esperam bons treinamentos na área de controle externo com base nas competências definidas. Alertou para o fato de que a definição de prioridades não pode prescindir da participação das áreas: “deve haver convencimento mútuo, senão é fracasso”. Para ele, o ISC tem que estar presente nas unidades e evitar contatos apenas por e-mail. “Vamos dar um passo largo, estruturado”, concluiu.

O ISC oferece vários cursos na área de controle externo, porém de forma assistematizada: a oferta não cobre as competências requeridas dos servidores e é feita de

²⁴ Informação fornecida por Tereza Cristina P. R. Pinheiro em 2007.

forma pontual, sem programação definida previamente.

4.3.4 *Sensibilização dos servidores*

Elemento fundamental para a assimilação dos fundamentos e possibilidades de uso do modelo é a comunicação eficaz entre a equipe responsável pelo MGPC e os gestores e servidores. Um alto dirigente do TCU expressou essa necessidade da seguinte maneira:

[...] no meu entendimento a primeira providência que se tem que fazer é convencer as pessoas... Internalizar, dizer, olha, isso aqui não é um modelo qualquer, tem sua sustentabilidade política e isso e aquilo outro; a Instituição usa, o mundo usa, e é assim [...]

Outro gestor percebeu a importância da participação das pessoas na construção do modelo da seguinte forma:

[...] a gente precisa investir nos processos de comunicação [...] O que a gente tem que estar percebendo é que dentro da comunicação as pessoas precisam participar do processo. Quando ela é chamada para o processo desde do começo, ela acaba naturalmente fazendo esse acompanhamento. Eu participei da construção, eu sei como isso foi feito, eu contribui para isso. [...]

O caminho preferencial que vem sendo adotado pelo ISC como forma de sensibilização dos servidores é investir nos gestores para que, assumindo plenamente seu papel, tornem-se agentes de mudança e contribuam efetivamente para a implantação da Política de Gestão de Pessoas na instituição. O investimento nos gestores tem sido feito por meio do PDLGS, e deveria ser ampliado com ações de *coaching*, como citado anteriormente, e serviços de consultoria interna.

4.3.5 *Governança e gestão da mudança*

Todo projeto que busca ser bem-sucedido em elevar a organização a um novo patamar de resultados deve contar com um plano eficaz para gerir a mudança dele decorrente. No caso do TCU, a implementação dos produtos gerados por projetos tem apresentado falhas. Um dos entrevistados expressou assim sua visão sobre o assunto:

Entrevistado – Por que no Tribunal tem uma questão grave de falta de medidas válidas e de pouco aproveitamento daquilo que foi desenvolvido em projeto. Pelo menos na parte de Gestão de Pessoas, eu sinto isso [...]

Entrevistador – Ou seja, é como se o projeto, é como se não tivesse mais nada depois, é isso?

Entrevistado – Ele não está gerando conseqüências em termos de aplicação prática dessas competências.

²⁵ Informação fornecida por Dione Mary C. Barbosa em 2007.

Outra entrevistado também percebeu a dificuldade de o TCU sustentar mudanças decorrentes de projetos:

E em relação à continuidade de projetos e sustentabilidade, eu acho que, com a gestão de projetos - acho que é uma coisa também muito recente no tribunal - nós estamos aprendendo, digamos, a gerir mudanças, não é? [...] então, a gestão da mudança dos projetos ela não é pensada e a gente incorre num erro, isso em vários projetos eu já observei isso, de a gente terminar o projeto e achar que pronto; (...) aí é que começa, porque eu acho que os grandes atores da gestão da mudança são os gerentes das áreas responsáveis pelo tema daquele projeto; gerentes e as pessoas envolvidas que tiveram algum impacto.

Visando contribuir para a internalização de conceitos e produtos trazidos por projetos institucionais, um dos entrevistados sugeriu a criação da figura do gestor da efetividade juntamente com a introdução do conceito de programa (na verdade, o ISC já trabalha com o conceito de programa entendido como um conjunto de iniciativas que visam à seleção, integração e desenvolvimento de servidores):

[...] as pessoas não percebem essa estrutura de governança, vamos dizer assim, de gestor da efetividade. E esse gestor, o papel dele de gestor não é de quem gerencia o projeto, é de quem gerencia o programa; só que a gente não internalizou esse conceito de programa, a gente nem tem, na verdade.

E acrescentou:

[...] o *PMI [Project Management Institute]* lançou o primeiro padrão de gestão de projetos. Agora, mais recentemente, ele lançou o Padrão de Gestão de Programas e Gestão de portfólio de Projetos; então, na Gestão de Programas apareceu o conceito do cara que é gerente, o gestor do Programa e um dos papéis dele é gerenciar a efetividade. Então, alguém que [...] pensa as ações, ele mede o longo prazo para garantir a efetividade dos projetos que estão naquele programa. Então, isso é questão de gestão, não são só ações isoladas, você tem alguém que planejou e, além de ter planejado, está acompanhando, monitorando, reavaliando, entendeu? Que está continuamente gerenciando, acompanhando aquilo, mitigando os riscos etc., e avaliando para garantir a efetividade [...]

A pouca capacidade da organização para realizar gestão da mudança pode pôr a perder os recursos aplicados em projetos. Daí a importância de o Tribunal desenvolver essa capacidade organizacional. No caso do Projeto Atena, apesar de decorridos nove meses do seu encerramento, parece adequado pensar-se em estruturar um programa voltado para o fortalecimento da gestão por competências na instituição.

CAPÍTULO 5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 Contribuições do estudo

O estudo buscou analisar o processo de concepção e implantação do modelo de gestão de pessoas por competências do Tribunal de Contas da união e produzir achados úteis às pessoas que podem influenciar esse movimento na organização. Nesse sentido, este trabalho destina-se principalmente à alta administração e aos gestores e especialistas das unidades responsáveis pela Gestão de Pessoas no TCU – o Instituto Serzedello Corrêa e a Secretaria de Gestão de Pessoas.

Entre os achados relevantes detectados, destacam-se:

a) o grau de assimilação dos fundamentos e das possibilidades de uso do modelo alcançados tanto pelos gestores quanto pelos servidores é baixo. Tal fato deveu-se provavelmente aos seguintes fatores: composição da equipe com apenas três servidores, todos de uma mesma unidade (ISC) e sem suficiente trânsito para influenciar de forma mais decisiva os níveis estratégicos e táticos do Tribunal; comunicação ineficaz da equipe de projeto com os gestores; e pouca ênfase dada no âmbito do PDLGS à capacitação dos gerentes para exercerem seu papel na operacionalização do modelo;

b) o uso das informações contidas nos relatórios de perfil ainda é incipiente. Existe consciência sobre a importância do instrumento, o que, no entanto, não se materializou em comportamentos intencionais de uso para o próprio desenvolvimento e o desenvolvimento da equipe. As causas prováveis para isso foram deficiências nas reuniões devolutivas, que não ofereceram apoio individualizado aos servidores; a não-preparação dos gestores para atuarem em suas unidades utilizando os produtos do mapeamento; e a inexistência de diretriz expressa em ato normativo que determinasse a realização de atividades decorrentes do mapeamento. Em consequência desses fatores, a disposição para utilizar os relatórios do mapeamento sucumbiu ante as pressões por cumprimento de metas de resultado;

c) o modelo de gestão de pessoas por competências parece não ter sido priorizado pela Segep nem pelo ISC. O suporte político necessário à implementação das fases seguintes do MGPC se reduziu com o término do projeto e com a mudança de foco da nova gestão. Essa falta de priorização, por parte do Tribunal, culminou na concentração de outras atividades na nova subunidade do ISC criada a partir do Projeto Atena (o Serviço de Seleção, Integração e Gestão de Competências), tornando seu quadro de pessoal insuficiente tanto para dar

seqüência à implementação do MGPC, como para ser capacitado com vistas a prestar o suporte necessário aos gestores na utilização dos instrumentos já disponibilizados;

d) o PDLGS foi bem recebido pelos participantes de todas as turmas; contudo, a satisfação com o programa não foi acompanhada de correspondente impacto no ambiente de trabalho. Algumas possíveis causas para o fato seriam condições inadequadas para a aplicação das novas habilidades no ambiente de trabalho, tais como a pressão por resultados e o descompasso entre o desenvolvimento dos gerentes e o dos servidores da equipe; o fato desse programa ser aplicado uniformemente a todos os participantes, independentemente das lacunas diagnosticadas com o mapeamento de competências; e a indisponibilidade de serviço de *coaching* de equipe de consultoria interna para apoiar os gestores na aplicação das novas competências;

e) o processo de alocação dos novos servidores com base em perfis profissionais foi a mudança mais lembrada pelos gestores como decorrência do modelo de gestão por competências. Prováveis explicações seriam o estreito contato da equipe de projeto por ocasião da definição dos perfis requeridos pelas áreas e a satisfação com o resultado da alocação (adequação dos perfis dos candidatos aos perfis requeridos pelas áreas);

f) existe demanda, por parte dos gestores, visando a incorporar a lógica de competências a todos os processos de gestão de pessoas que integrarão, além de seleção e desenvolvimento, o modelo de gestão de pessoas por competências (movimentação, reconhecimento, integração, sucessão gerencial, remuneração, gestão do desempenho). Há consenso em que gestão do desempenho deve ser o primeiro processo a se beneficiar da lógica de competências, o que corresponde à posição central ocupada pelo processo no modelo e à iniciativa do ISC, em curso, de centrar a segunda fase do PDLGS no desenvolvimento de competências para a gestão do desempenho. O redesenho desses processos segundo a lógica de competências deve ser realizado conjuntamente pelas unidades responsáveis por gestão de pessoas no Tribunal: a Segep e o ISC;

g) existe demanda, por parte dos gestores, voltada à construção de programa de desenvolvimento de competências técnicas na área-fim em conjunto com as áreas-cliente. Até o momento, apenas as competências pessoais e de liderança e gestão foram foco de ações sistematizadas de desenvolvimento;

h) o TCU deve investir no desenvolvimento da capacidade organizacional para a

gestão da mudança visando contribuir para a internalização de conceitos e produtos trazidos por projetos institucionais, como foi o Projeto Atena.

5.2 Recomendações para novos estudos

Ao se pensar em novos estudos relacionados ao tema deste trabalho, deve-se ter em vista um ou dois destes objetivos: o estudo deve contribuir para o fortalecimento do modelo institucional de gestão baseado em competências e para a ampliação do conhecimento existente sobre modelos de gestão de pessoas no setor público. Dito isso, recomenda-se a realização de novas pesquisas com os seguintes objetivos:

a) identificar fatores presentes na cultura organizacional do TCU que influenciam a adoção do modelo de gestão por competências. É provável que parte não desprezível dos efeitos indesejados observados na implantação do modelo possa ser atribuída a fatores culturais, tais como valores e crenças e configurações de poder. Entre 1999 e 2003 foram realizados três estudos com tais configurações no Tribunal, os quais certamente poderão ser úteis numa investigação mais aprofundada da relação entre cultura e gestão por competências;

b) identificar os fatores de suporte organizacional que explicariam o baixo grau de transferência, no ambiente de trabalho, de competências de liderança desenvolvidas pelos gestores do Tribunal. Declarações fornecidas pelos entrevistados sugerem que a forma como o trabalho está organizado e o apoio da equipe que recebe o gestor egresso de um programa de desenvolvimento de liderança, entre outros fatores, afetam a disponibilidade e a motivação do gestor para aplicar o aprendizado desenvolvido;

c) investigar modelos de governança de projetos e de programas adequados a organizações públicas intensivas em conhecimento e que integram a administração direta, tal como é o TCU. O Tribunal tem investido em gestão de projetos desde 2001, com a criação de escritório de projetos (Secretaria de Planejamento e Gestão) e de metodologia própria de concepção e acompanhamento de projetos. O modelo de gestão de projetos adotado tem se revelado eficaz para garantir a geração dos produtos planejados, mas não os resultados esperados (fenômeno que se repetiu com o Projeto Atena), o que justificaria o estudo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DUTRA, Souza Joel. **Competências:** conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, Souza Joel. et al. **Gestão por Competências:** um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.

DUTRA, Souza Joel. **Gestão de Pessoas:** Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme. (Org.). **As pessoas nas organizações.** 8. ed. São Paulo: Gente, 2002.

GASKELL, George – **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som – Um Manual Prático** – Editora Vozes – Petrópolis 2002.

GIL, Antonio Carlos – **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social** – São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, ARLINDA SCHIMIDT – **Artigo - Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades** – Revista de Administração de Empresas – São Paulo, v.35, n.2, p. 57-63 – Mar./Abr. 1995a.

GODOY, ARLINDA SCHIMIDT – **Artigo – Pesquisa Qualitativa – Tipos Fundamentais** – Revista de Administração de Empresas – São Paulo, v.35, n.3, p. 20-29 – Mai./Jun. 1995b.

GODOY, ARLINDA SCHIMIDT – **Artigo – A Pesquisa Qualitativa e sua Utilização em Administração de Empresas** – Revista de Administração de Empresas – São Paulo, v.35, n.4, p. 65-71 – Jul./Ago. 1995c.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro:** estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengenharia:** revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MAY, Tim – **Pesquisa Social: questões, métodos e processos.** 3ª ed. Porto Alegre: Artmed,

2004.

OLIVEIRA, Mírian; FREITAS, Henrique M. R. – **Artigo - Focus Group – pesquisa qualitativa: resgatando a teoria, instrumentalizando o seu planejamento** – Revista de Administração, São Paulo v.33, n.3, p. 83-91, Jul./Set. 1998.

PEREIRA, José Matias – **Metodologia Científica – Manual de Pesquisa Científica**, Universidade de Brasília, 2006.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Administração pública gerencial: estratégia e estrutura para um novo Estado**. Brasília: ENAP, 2001. 28 p. (Texto para discussão, 9)

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

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRICE, Karl F.; WALKER James W. **The New HR: strategic positioning of the human resource function**. New York: Karl, 1999.

SILVA, Mateus de Oliveira. **Gestão de Pessoas através do Sistema de Competências: estratégias, processos, desempenho e remuneração**. São Paulo: Qualitymark, 2005.

YIN, Robert K. – **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookmann, 2005.

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

ANEXO I – Propostas de abertura e prorrogação do Projeto Atena



TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO

PROPOSTA DO PROJETO

**PROJETO ATENA - MODELO DE GESTÃO DO
DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS**

Página 1 de 5

1. Identificação do Gestor do Projeto

1.1. Nome	Matrícula	"X" - Espécie de gestor		Origem da FC
Salvatore Palumbo	3154-2	Gerente	<input checked="" type="checkbox"/> Coordenador	ISC
1.2. E-mail	salvatore@tcu.gov.br			
1.3. Nome do substituto eventual	Sara Macedo de Oliveira			
1.4. Local/telefone	ISC - SEPN 514 - Bloco B - Lote 7 - 2º andar - sala 204 - 316-5865			

2. Identificação do Projeto

2.1. Nome do projeto	Modelo de gestão do desenvolvimento de pessoas por competências
2.2. Período de realização	4/6/2003 a 17/12/2004
2.3. Unidade de vinculação	Instituto Serzedello Corrêa

3. Vinculação Estratégica

3.1. Vínculo com Plano Estratégico do TCU	<ul style="list-style-type: none"> a) Objetivo estratégico 5: aprimorar política interna de gestão de pessoas. b) Estratégia 10: assegurar elevado nível de satisfação dos servidores do TCU.
3.2. Vínculo com Plano de Diretrizes	<ul style="list-style-type: none"> a) Diretriz 5: aprimorar política interna de gestão de pessoas.
3.3. Vínculo com Plano Diretor do ISC (se houver)	<ul style="list-style-type: none"> a) Meta 2: contribuir para aprimorar a política interna de gestão de pessoas no TCU.

4. Oportunidade

4.1. Descrição da oportunidade	<ul style="list-style-type: none"> a) Melhoria do desempenho do corpo técnico do Tribunal. b) Aumento da eficácia das ações de treinamento. c) Promoção de ações de treinamento e de autodesenvolvimento alinhadas às estratégias organizacionais. d) Facilidade de identificação de servidores de acordo com perfis profissionais.
4.2. Contextualização (por que é problema ou oportunidade)	<p>a) O investimento em ações de treinamento justifica-se quando disso decorre melhoria de desempenho do servidor e da organização - o chamado <u>impacto do treinamento no trabalho</u>. Entre os fatores que contribuem para esse impacto, destacam-se a oferta de cursos alinhados às estratégias do Tribunal e o preparo dos gerentes para facilitar a aplicação do aprendizado dos servidores no trabalho. Atualmente, a maior parte dos cursos oferecidos é desenhada a partir de demandas dos clientes e não de necessidades decorrentes diretamente das estratégias.</p> <p>O presente projeto espera aumentar a eficácia das ações de treinamento por meio da definição das competências requeridas pelos papéis desempenhados pelos servidores do TCU, da estruturação de programas de treinamento com base nas competências definidas e da preparação dos gerentes para a gestão da performance de sua equipe.</p> <p>Entende-se por competência o conjunto de conhecimentos técnicos, habilidades e atitudes necessárias à realização exitosa de determinado trabalho. O desenvolvimento de determinada competência por uma pessoa guia-se por uma trilha de aprendizagem, que é um conjunto ordenado de recursos de aprendizagem planejado para essa finalidade. Por recursos de aprendizagem entende-se qualquer recurso utilizado para promover a aprendizagem, tais como cursos, seminários, estágios, livros, vídeos e listas de discussão, entre outros.</p>



PROJETO ATENA - MODELO DE GESTÃO DO DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS

- b) O desempenho do corpo técnico pode ser ampliado por meio do desenvolvimento e utilização de competências pelos servidores e da correta alocação de pessoas aos trabalhos. O TCU não pode hoje fazer melhor aproveitamento da capacidade de trabalho do corpo funcional, entre outras razões, por desconhecer que conhecimentos e habilidades cada servidor possui. Os efeitos de alocar pessoas a tarefas sem o perfil adequado são perda de qualidade e produtividade.
- c) Atualmente os servidores não dispõem de referencial para direcionar seu desenvolvimento profissional. Não existe descrição de quais conhecimentos e habilidades são necessários para desempenhar cada papel dentro da organização. Além desse referencial, é fundamental que exista motivação das pessoas para cuidar de seu autodesenvolvimento. Nesse sentido, o projeto pretende introduzir sistema de reconhecimento que estimule o desenvolvimento das pessoas.

4.3. Evolução do quadro (apresentar dados, preferencialmente, em tabelas)

- a) O percentual de eventos de treinamento realizados sob demanda no ano de 2002 foi de 79,6% (144 do total de 181 eventos), quando o esperado seria que a menor parte dos eventos fosse feita sob demanda e a maior parte derivasse diretamente das estratégias do TCU.
- b) A necessidade de conhecer quem são os detentores de determinados conhecimentos e habilidades no Tribunal, diante da desatualização do módulo de *curriculum vitae* do sistema GRH, levou a Adfis a desenvolver cadastro de especialistas, em que os servidores se inscreveriam por iniciativa própria. O fato pode ser considerado um sinal da ausência de instrumento para detecção das competências das pessoas.
- c) O índice de satisfação com as atividades de capacitação proporcionadas pelo TCU, medido por pesquisas realizadas pela Serec, apresenta tendência de crescimento, apesar de situar-se ainda em patamar baixo: a) 36% (julho de 2001); b) 46% (novembro de 2001); c) 51% (julho de 2002).

4.4. Se nada for feito (qual a gravidade, a urgência e a tendência)

- a) o investimento em ações de treinamento continuará contribuindo para sanar predominantemente necessidades pontuais ao invés de estratégias organizacionais.
- b) persistirão as dificuldades de encontrar as pessoas mais adequadas para cada trabalho, bem como de contar com maior número de pessoas preparadas para desempenhar determinadas competências críticas da organização. Ressalte-se que encontrar a pessoa de perfil mais adequado para um trabalho não implica sua disponibilidade, o que continuará a requerer a negociação entre as unidades envolvidas.
- c) os servidores não se engajarão em processos permanentes de aprendizado alinhados às estratégias do Tribunal, o que prejudicará a capacidade da organização de apresentar respostas às demandas crescentes.

5. ESCOPO DO PROJETO

5.1. Objetivo geral do projeto (em relação à oportunidade ou à solução do problema)

Definir modelo de gestão do desenvolvimento de pessoas por competências capaz de estimular o autodesenvolvimento dos servidores e de propiciar o alinhamento das ações de seleção, treinamento, desenvolvimento, alocação e desempenho profissional às estratégias institucionais.

5.2. Meta – indicador – produto – cliente

META			5.2.4. Indicador	5.2.5. Produto	5.2.6. Cliente
5.2.1. Objetivo específico	5.2.2. Quanto	5.2.3. Prazo			
a) Identificar competências organizacionais e pessoais	1	14/11/2003	competências validadas pelos dirigentes	Glossário de competências organizacionais e pessoais	Dirigentes e servidores
b) Elaborar trilhas de aprendizagem	1	15/12/2003	trilhas validadas pelas unidades envolvidas com as trilhas	Documento de descrição das trilhas de aprendizagem	Usuários das trilhas
c) Coordenar a produção de recursos de aprendizagem	20	30/11/2004	recursos produzidos e disponibilizados no prazo	Recursos de aprendizagem prontos para uso	Usuários das trilhas



PROJETO ATENA - MODELO DE GESTÃO DO DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS

META			5.2.4. Indicador	5.2.5. Produto	5.2.6. Cliente
5.2.1. Objetivo específico	5.2.2. Quanto	5.2.3. Prazo			
d) Definir modelo de gestão do desenvolvimento por competências	1	29/10/2004	modelo aprovado por portaria da Presidência	Manual descritivo do modelo e catálogo de competências, trilhas e recursos de aprendizagem disponíveis Instrumento para avaliação de lacunas de competências	Dirigentes e servidores
e) Definir solução de TI para dar suporte ao modelo	1	30/11/2004	especificação validada pelos clientes	Especificação técnica para licitação da solução de TI	ISC Serec Setec

5.3. Macroetapas (primeiro nível da estrutura analítica do projeto – EAP)

- a) Gerenciamento do projeto.
- b) Treinamento da equipe.
- c) Divulgação do projeto.
- d) Identificação de competências organizacionais e pessoais .
- e) Produção de trilhas e recursos de aprendizagem.
- f) Elaboração do modelo de gestão do desenvolvimento por competências e da solução de TI.

5.4. Não-escopo (o que o projeto não vai fazer)

- a) O projeto não vai propor critérios de remuneração variável com base em competências.
- b) O projeto não vai propor critérios de sucessão gerencial com base em competências.
- c) O projeto não vai implementar soluções de TI.

6. Identificação das partes envolvidas no projeto (em relação a quê)

- a) Seplan – auxílio na identificação e validação de competências organizacionais e acompanhamento do projeto.
- b) Segecex – auxílio na identificação e validação de competências organizacionais e pessoais, bem como na produção de trilhas e recursos de aprendizagem.
- c) Adcon e Adfis – articulação dos recursos da Segecex necessários à identificação e validação de competências organizacionais e pessoais e à produção de trilhas e recursos de aprendizagem .
- d) Serec – discussão das interfaces necessárias entre este projeto e as ações sob sua responsabilidade vinculadas ao projeto TCU-BID; indicação de servidor para colaborar com a equipe de projeto.
- e) Setec – definição e validação da especificação técnica de solução de TI.
- f) Equipes projetos TCU-BID – acompanhamento do projeto .
- g) ISC – patrocinador, executor e cliente.

7. Fatores que podem pôr em risco o êxito do projeto

7.1 Risco	7.2 Impacto	7.3 Probabilidade de ocorrer	7.3. (E) Ação para evitar / (M) mitigar / (R) reduzir impacto	7.4 Responsável pela ação
a) Indisponibilidade de servidores do TCU para atuar como conteudistas na produção de recursos de aprendizagem	Alto	Alta	(M) Sensibilizar dirigentes e servidores para a necessidade dessa colaboração. (E) Comunicar fato e solicitar providências a instâncias superiores.	Diretor-Geral do ISC Gestor do projeto
b) Comunicação ineficaz do projeto	Alto	Média	(E) Implementar estratégia adequada para captação das expectativas das partes envolvidas e fornecimento de informações para acompanhamento do projeto.	Gestor do projeto



**PROJETO ATENA - MODELO DE GESTÃO DO
DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS**

7.1 Risco	7.2 Impacto	7.3 Probabilidade de ocorrer	7.3. (E) Ação para evitar / (M) mitigar / (R) reduzir impacto	7.4 Responsável pela ação
c) Indisponibilidade de recursos financeiros de acordo com cronograma de metas previsto	Alto	Baixa	(M) Apresentar os documentos e informações solicitados pela equipe gestora do projeto TCU-BID dentro dos prazos fixados. (E) Negociar antecipação de recursos.	Gestor do projeto
d) Lentidão nos processos de aquisição de recursos para o projeto	Médio	Média	(E) Considerar possíveis atrasos nos processos de aquisição quando do estabelecimento da data de início desses processos.	Gestor do projeto
			(M) Manter estreito relacionamento com as áreas envolvidas para acompanhar andamento dos processos de aquisição.	Gestor do projeto Ditam/ISC

8. Fatores que contribuem para o êxito do projeto

- a) Apoio da Presidência no Projeto TCU-BID.
- b) Interesse de dirigentes em melhorar o desempenho de suas unidades e do TCU.
- c) Patrocínio do Diretor-Geral do ISC.
- d) Articulação das ações deste projeto com aquelas a cargo da Serec no âmbito do projeto TCU-BID.
- e) Preparação e motivação da equipe do projeto.
- f) Apoio de equipe de facilitadores do projeto composta por servidores do TCU.
- g) Apoio da equipe do projeto TCU-BID.

9. Projetos conexos

- a) Projeto de Modernização Institucional TCU-BID, cujo sucesso depende, entre outros fatores, do êxito do projeto de Gestão do Desenvolvimento de Pessoas por Competências. Este, por sua vez, depende dos recursos financeiros obtidos por meio daquele projeto.
- b) Ações vinculadas ao projeto TCU-BID sob responsabilidade da Serec.

10. Projetos sucessores

- a) Implantação do modelo de gestão do desenvolvimento por competências em todo o TCU.

11. Custos estimados

11.1. Recurso	11.2. Valor estimado	11.3. Prazo
a) Consultoria externa	US\$ 107.142,86	2/2 a 30/11/2004
b) Serviço de produção de recursos de aprendizagem	US\$ 195.186,04	2/2 a 30/11/2004
Total de custos estimados	US\$ 302.328,90	

Obs.: Recursos previstos no projeto de modernização do TCU co-financiado pelo BID.

12. Outros recursos necessários

12.1. Recurso	12.2. Fornecedor
a) Servidores com conhecimento em Controle Externo	Segecex e Gabinetes de Autoridades
b) Servidores com conhecimento de planejamento estratégico e gestão do TCU	Seplan
c) Apoio para validação dos produtos	Equipe de facilitadores do projeto, que consiste de grupo de servidores convidados a acompanhar o projeto e participar de discussões
d) Apoio nos processos de aquisição	Segedam; ISC; Projeto TCU-BID
e) Organização de eventos de treinamento	ISC

13. Equipe do projeto

**PROJETO ATENA - MODELO DE GESTÃO DO
DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS**

Página 5 de 5

13.1. Nome	13.2. Matrícula	13.3. Lotação	13.4. Período	13.5. Dedicção integral ou parcial
a) Salvatore Palumbo	3154-2	ISC/Diplad	4/6/2003 a 16/12/2004	integral
b) Sara Macedo de Oliveira	3404-5	ISC/Diplad	4/6/2003 a 16/12/2004	integral
c) Tereza Cristina P. R. Pinheiro	3390-1	ISC/Diplad	4/6/2003 a 16/12/2004	integral
d) Equipe de facilitadores	-----	Secretaria do TCU	4/6/2003 a 16/12/2004	parcial

14. Considerações finais (fundamentação normativa Portaria n.º 267/2001)**14.1. O que caracteriza o trabalho como projeto**

- a) É um trabalho com início e término previamente definidos que visa a solução de problemas específicos e a oferta de produtos singulares (art.2º).
- b) Enquadra-se como estudo que visa ao desenvolvimento de soluções que resultem na melhoria de gestão no âmbito interno do Tribunal (art.4º, inc.V).

14.1. Características do trabalho que definem o gestor do projeto como gerente ou coordenador

- a) Supera o prazo mínimo de três meses (art.6º, inc.III).
- b) Constitui-se em matéria de justificada relevância (art.6º, inc.IV).
- c) Propõe o desenvolvimento de nova tecnologia ou metodologia com impacto geral nas atividades da Secretaria do Tribunal, especialmente da área de Controle Externo (art.6º, inc.V).

15. Finalização**15.1. Data e assinatura do gestor do projeto**

ISC, em 23/6/2003

Salvatore Palumbo – Gestor do projeto

15.2. Manifestação do titular do ISC (é a mesma unidade patrocinadora e de vinculação)

De acordo com a presente proposta, em consonância com a ata da reunião de abertura realizada em 20/6/2003.

ISC, em 23/6//2003

Paulo Roberto Wiechers Martins – Diretor-Geral do ISC

15. Finalização**15.1. Data e assinatura do gestor do projeto**

ISC, em 23/6/2003

Salvatore Palumbo – Gestor do projeto

15.2. Manifestação do titular do ISC (é a mesma unidade patrocinadora e de vinculação)

De acordo com a presente proposta, em consonância com a ata da reunião de abertura realizada em 20/6/2003.

ISC, em 23/6/2003

Paulo Roberto Wiechers Martins – Diretor-Geral do ISC

ANEXO II – Relatório de encerramento do Projeto Atena



TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO

RELATÓRIO DE ENTREGA

**PROJETO MODELO DE GESTÃO DO DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS POR
COMPETÊNCIAS - ATENA**

Página 1 de 5

Unidade patrocinadora	Gestor do projeto
INSTITUTO SERZEDELLO CORRÊA	SALVATORE PALUMBO

1. Objetivo geral do projeto

Implantar modelo de gestão do desenvolvimento de pessoas por competências capaz de estimular o autodesenvolvimento dos servidores e de propiciar o alinhamento das ações de seleção, alocação e integração, desenvolvimento, mobilidade e realocação, gestão do desempenho, reconhecimento e desligamento às estratégias institucionais.

2. Prazo: proposto x cumprido

Período previsto	Período cumprido	Comentário sobre alteração em relação ao planejado
04/06/2003 a 17/12/2004	04/06/2003 a 09/03/2007	Houve ampliação de escopo, indo além da mera definição de modelo de gestão por competências e alcançando aspectos da implantação do modelo.

3. Produtos: propostos x concluídos

Produto	Datas		Comentários (aspectos relevantes na execução ou no formato do produto, discrepância entre as datas, alteração de escopo, inclusão de novos produtos, outros)
	Planejada	Efetiva	
a) Política de Gestão de Pessoas.	31/03/2005	05/04/2006	A elaboração da Política foi precedida por diagnóstico das práticas de Recursos Humanos do TCU e dos estilos gerenciais, com o preenchimento e análise de mais de 500 questionários pelos servidores. A produção da minuta de resolução correspondente findou em agosto de 2005 e a aprovação pelo Plenário em 5 de abril de 2006.
b) Metodologia de avaliação de perfis profissionais.	15/07/2005	15/02/2006	A contratação da empresa de consultoria (PricewaterhouseCoopers) foi concluída em outubro de 2005. A metodologia encontra-se descrita no manual de análise de perfis profissionais.
c) Especificação técnica para licitação da solução de TI.	15/07/2005	30/06/2006	A especificação técnica foi elaborada em conjunto com a equipe do Projeto Pégaso, e incluiu funcionalidades que atenderão às necessidades de educação a distância e gestão de competências.
d) Processos de Gestão de Pessoas por Competências (Qtd: 3)	30/11/2006	09/03/2007	O processo de mapeamento de perfis profissionais foi descrito em detalhes no manual de análise de perfis. Os processos de seleção e integração foram descritos em alto nível e deverão ser detalhados por ocasião do projeto de modelagem de processos do ISC, em 2007.
e) Competências técnicas descritas (Qtd: 80% das unidades do TCU)	30/11/2006	16/11/2006	As competências técnicas foram construídas em conjunto com representantes das unidades e validadas com dirigentes. Encontram-se publicadas no Portal do TCU.
f) Dicionário de competências	31/08/2006	16/11/2006	Composto pelo conjunto de competências técnicas, pessoais e de liderança e gestão. Publicado no Portal.
g) Perfis profissionais avaliados (Qtd: 1.600 servidores)	15/12/2006	15/12/2006	Os servidores participantes do mapeamento receberam seu relatório de perfil, bem como



**PROJETO MODELO DE GESTÃO DO DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS POR
COMPETÊNCIAS - ATENA**

Produto	Datas		Comentários (aspectos relevantes na execução ou no formato do produto, discrepância entre as datas, alteração de escopo, inclusão de novos produtos, outros)
	Planejada	Efetiva	
			orientação sobre como utilizar as informações. 1.855 servidores participaram do mapeamento, sendo que 65% desses o fizeram de forma completa, respondendo tanto aos questionários de competência quanto ao de personalidade ocupacional (OPQ).
h) Programa de Desenvolvimento de Competências Gerenciais	31/08/2006	01/08/2006	Elaborado em conjunto com a Fundação Dom Cabral e aplicado, até o momento, a cerca de 60% dos gerentes do Tribunal.
i) Programa de Desenvolvimento de Competências Pessoais	28/10/2006	09/03/2007	Elaborado em conjunto com a Fundação Dom Cabral, será aplicado em 2007 e 2008.
j) Guia de Desenvolvimento elaborado	31/08/2006	09/03/2007	Guia interativo que permite ao servidor identificar opções de desenvolvimento das competências que vier a eleger como importantes para seu desempenho profissional.

4. Impactos para o Tribunal

Resultados alcançados

- a) Envolvimento do corpo gerencial com o desenvolvimento das próprias competências de liderança e gestão. Os participantes têm solicitado ao ISC novas ações para a continuidade de seu desenvolvimento como gestores e líderes do Tribunal.
- b) Alocação de novos servidores com base nos perfis profissionais mapeados e nos perfis requeridos pelas áreas, usando a metodologia desenvolvida no projeto.
- c) Uso dos dados de perfis profissionais para indicação de novos servidores para ocupar funções gerenciais na Setec e para formação de equipes no ISC em decorrência de reestruturação.

Resultados a serem atingidos

- Conclusão do Programa de Desenvolvimento em Liderança e Gestão Sustentável até junho de 2008, quando se completará a oferta de vagas a todo o corpo gerencial do TCU
- Conclusão do Programa de Desenvolvimento de Competências Pessoais até junho de 2008
- Modelagem do processo de educação corporativa incorporando a lógica da gestão por competências
- Envolvimento pró-ativo do corpo gerencial com o desenvolvimento de competências pessoais e técnicas de suas equipes.
- Envolvimento de cada servidor com a gestão de seu desenvolvimento profissional.
- Uso das informações obtidas com o mapeamento de competências para construir programas de desenvolvimento de competências técnicas.
- Estabelecimento de critérios de reconhecimento e movimentação de servidores com base em competências.

5. Incorporação dos produtos do projeto às atividades do Tribunal

Rotinas a serem definidas/alteradas (se couber)

O que	Medidas para viabilizar
a) Sistematizar processos de mapeamento de perfis e de diagnóstico de prioridades de desenvolvimento de competências	Atribuição dessa responsabilidade ao Serviço de Seleção, Integração e Gestão de Competências do ISC.
b) Sistematizar rotina de atualização do guia de desenvolvimento de competências	Atribuição dessa responsabilidade ao Serviço de Planejamento e Projetos Educacionais do ISC.



**PROJETO MODELO DE GESTÃO DO DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS POR
COMPETÊNCIAS - ATENA**

Página 3 de 5

Rotinas a serem definidas/alteradas (se couber)

Indicadores para acompanhamento dos novos produtos ou processos de trabalho que irão incorporar as melhorias introduzidas pelo projeto

O que	Medidas para viabilizar
1. Itens da pesquisa de clima organizacional que refletem o desenvolvimento de competências de liderança e gestão	Atribuição a responsabilidade da análise desses itens ao Serviço de Planejamento e Projetos Educacionais do ISC.
2. Indicadores de domínio de competências e de multifuncionalidade expressos no planejamento estratégico	Atribuição dessa responsabilidade ao Serviço de Seleção, Integração e Gestão de Competências do ISC.

Sugestões e outras recomendações (se couber)

O que	Medidas para viabilizar
a) Elaboração de modelo de avaliação de impacto dos programas de desenvolvimento de competências pessoais e de liderança e gestão	Atribuição dessa responsabilidade ao Serviço de Planejamento e Projetos Educacionais do ISC.
b) Elaborar programa de desenvolvimento de competências técnicas em Controle Externo priorizando competências de base para a atuação dos profissionais do TCU.	Identificar essas competências e em conjunto com a Segecex e com base no mapeamento realizado; designar equipe mista Segecex/ISC para viabilizar a iniciativa, que poderia assumir a forma de projeto.

6. Lições aprendidas**Recomendações para outros projetos**

- Investir mais tempo antes de formalizar uma iniciativa como projeto para definir bem o escopo do trabalho, valendo-se de *benchmarkings*, leituras, seminários e outras opções de aprendizado. A partir do momento que um projeto é formalizado, cria-se na Casa a expectativa de geração de resultados em ritmo mais acelerado do que a capacidade do projeto, o que pode influir negativamente na sustentação do trabalho.
- Investir mais tempo na identificação das expectativas das partes interessadas, em especial de patrocinadores e formadores de opinião, de modo a estruturar o projeto visando a geração rápida de alguns resultados importantes e, com isso, garantir o apoio continuado e presente dos patrocinadores e clientes principais.
- Garantir o acompanhamento do projeto pelas principais partes interessadas, ainda que a equipe não seja cobrada por isso. Entre 2005 e 2006, realizamos quatro reuniões de acompanhamento com os secretários-gerais para apresentar o que vinha sendo feito e o que pretendíamos fazer. Isso foi importante para assegurar apoio.
- Garantir a celeridade possível nos processos de contratação buscando negociar o necessário apoio das áreas que cuidam do assunto. Envolver o patrocinador do projeto na negociação.

O que não foi previsto e facilitou o andamento do projeto

-
-

O que não foi previsto e prejudicou o andamento do projeto

- Licitação fracassada para elaboração do modelo de competências. Essa etapa foi desenvolvida pela equipe sem apoio de consultoria.
- Lentidão na realização das demais licitações. O intervalo de tempo entre a entrega do termo de referência pela equipe e a assinatura dos contratos com a Price e a Fundação Dom Cabral foi de um ano.
- Realização de serviços não previstos no escopo original, tais como a alocação dos novos analistas e técnicos aprovados em concursos nos anos de 2005 e 2006. Isso prejudicou o projeto quanto a prazo, mas trouxe benefícios ao processo seletivo do TCU.

Facilidade ou dificuldade em conseguir a contribuição e apoio das partes envolvidas (externas ao projeto)

- Os dirigentes, em geral, prestaram apoio ao projeto enviando representantes para participar de reuniões e workshops, bem como participando diretamente quando convidados. O evento que marcou o maior envolvimento dos dirigentes com o projeto Atena foi a participação em encontro na sede da Fundação Dom Cabral, em Nova Lima-MG, para a construção das competências de liderança e gestão.
- A participação dos dirigentes, em especial do Segecex, foi decisiva para garantir a expressiva participação dos servidores



**PROJETO MODELO DE GESTÃO DO DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS POR
COMPETÊNCIAS - ATENA**

Página 4 de 5

no mapeamento de competências, no final de 2006.

Utilidade do emprego das ferramentas e técnicas próprias da gestão de projetos

- a) O projeto foi conduzido sem observação estrita das disciplinas previstas no PMBoK.
b)

7. Equipe: prevista x alocada

Nome	Dedicação conforme planejada (sim ou não)	Comentário se houver diferença
Previsão inicial (proposta)		
1. Salvatore Palumbo	Sim	
2. Tereza Cristina Parente Rebello Pinheiro	Sim	
3. Sara Macedo de Oliveira	Não	Deixou a equipe em meados de 2004.
Alocação posterior		
1. Aline Fabiana Timm Cesario	Sim	Passou a integrar a equipe em outubro de 2004.
2. Paula Sá de Roure	Sim	Passou a integrar a equipe em agosto de 2006.

8. Custos: estimados x incorrido

Custo estimado	Custo incorrido	Comentário sobre cada item divergente
a) R\$ 450.000	R\$ 780.000	Serviço: consultoria para avaliação de perfis profissionais – o valor estimado mostrou-se aquém do preço praticado por consultorias de primeira linha
b) R\$ 3.500.000	R\$ 3.500.000	Serviço: desenvolvimento de competências gerenciais e pessoais. Houve solicitações de ampliação do escopo do serviço prestado, o que gerou a necessidade de aditivo ao contrato.

9. Contrato: serviço contratado x serviço fornecido

<p align="center">Se não havia contratação planejada colocar no campo Nome do fornecedor "não se aplica" As contratações ocorridas apesar de não planejadas devem ser comentadas (porque e como foram feitas)</p>	
Nome do fornecedor	PricewaterhouseCoopers
Itens fornecidos	Comentário sobre restrição ou superação das expectativas quanto à qualidade do produto (bens ou serviços)
a) Consultoria para avaliação de perfis profissionais	Serviço prestado a contento.
<p align="center">Se não havia contratação planejada colocar no campo Nome do fornecedor "não se aplica" As contratações ocorridas apesar de não planejadas devem ser comentadas (porque e como foram feitas)</p>	
Nome do fornecedor	Fundação Dom Cabral
Itens fornecidos	Comentário sobre restrição ou superação das expectativas quanto à qualidade do produto (bens ou serviços)
a) Programa de Desenvolvimento de Competências Pessoais	Serviço prestado a contento.
b) Programa de Desenvolvimento de Competências de Liderança e Gestão	Serviço prestado a contento, muito bem recebido pelos clientes.

**PROJETO MODELO DE GESTÃO DO DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS POR
COMPETÊNCIAS - ATENA**

Página 5 de 5

10. Finalização

Data do relatório

Assinatura do Gestor do Projeto

Em 29/05/2006

SALVATORE PALUMBO
Coordenador do Projeto

Manifestação do titular da unidade patrocinadora (aceite ou restrição)

Projeto aceito.

ISC, em 29/05/2006

CARLOS EDUARDO DE QUEIROZ PEREIRA
Diretor-Geral

ANEXO III – Política de Gestão de Pessoas do TCU
RESOLUÇÃO TCU Nº 187, DE 5 DE ABRIL DE 2006

Dispõe sobre a política de gestão de pessoas no Tribunal de Contas da União.

O TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, no uso de suas competências legais e regimentais, e

Considerando que o Tribunal deve estimular seus servidores a desenvolver e a utilizar seu pleno potencial de forma alinhada com as estratégias e valores da organização;

Considerando que a capacidade de o Tribunal gerar resultados depende essencialmente da competência, da motivação, do comprometimento e da integração de seus servidores e que esses aspectos podem ser impulsionados por políticas institucionais de gestão de pessoas;

Considerando a necessidade de maior transparência e efetividade das ações de gestão de pessoas;

Considerando as competências da Secretaria de Recursos Humanos - Serec, dispostas nos art. 39 a 41 da Resolução n.º 140, de 13 de dezembro de 2000, e do Instituto Serzedello Corrêa - ISC, dispostas no art. 88 da Lei n.º 8.443, de 16 de julho de 1992, e nos art. 52 e 53 da Resolução n.º 140/2000, resolve:

Art. 1º A política de gestão de pessoas no âmbito do Tribunal de Contas da União observará o disposto nesta Resolução.

Art. 2º A política de gestão de pessoas é instituída no Tribunal de Contas da União com o objetivo de estimular o desenvolvimento de profissionais competentes e motivados para exercer suas responsabilidades, bem como comprometidos com a efetividade do controle externo e com a melhoria da gestão pública.

Art. 3º Para os fins do disposto nesta Resolução, considera-se:

I gestão de pessoas: conjunto de práticas gerenciais e institucionais que visam a estimular o desenvolvimento de competências, a melhoria do desempenho, a motivação e o comprometimento dos servidores com a instituição, bem como a favorecer o alcance dos resultados institucionais;

II gerente: servidor que entrega resultados à organização por meio de gestão de pessoas, de recursos e de processos de trabalho no âmbito de unidades do Tribunal, de projetos ou de grupos de trabalho;

III aprendizagem organizacional: processo de criação, compartilhamento, disseminação e utilização de conhecimento que visa ao desenvolvimento das competências organizacionais;

IV competência organizacional: conjunto de práticas necessárias ao cumprimento da missão e à construção da visão de futuro do Tribunal;

V competência profissional: capacidade do servidor de mobilizar seus conhecimentos, habilidades e atitudes e de demonstrar um saber agir responsável que o leve a obter desempenho compatível com as expectativas de seu espaço ocupacional;

VI perfil profissional: conjunto de competências profissionais,

estilo de comportamento e outras características pessoais que influenciam o desempenho apresentado pelo servidor;

VII espaço ocupacional: contexto de atuação profissional caracterizado por objetivo específico, conjunto de responsabilidades e de perfis profissionais a ele inerentes, e requisitos de acesso, que tem por finalidade orientar o desenvolvimento e o desempenho dos servidores;

VIII lacuna de competência: diferença entre o grau de domínio da competência apresentado pelo servidor e o grau de domínio requerido em determinado espaço ocupacional, quando o grau de domínio apresentado estiver aquém do requerido; e

IX clima organizacional: percepção global das pessoas a respeito de seu ambiente de trabalho capaz de influenciar o comportamento profissional e afetar o desempenho da organização.

§ 1º A competência profissional classifica-se em:

I competência pessoal: requerida dos servidores como meio de sustentação de níveis de desempenho adequados aos diferentes espaços ocupacionais;

II competência técnica: requerida dos servidores de acordo com a área funcional ou com os processos de trabalho relacionados a determinado espaço ocupacional; e

III competência de liderança e gestão: necessária ao exercício de função gerencial.

§ 2º O grau de domínio requerido em cada competência poderá variar em razão das características de cada espaço ocupacional.

Art. 4º A gestão de pessoas no Tribunal orienta-se pelos seguintes princípios:

I as principais estratégias para o alcance da excelência em gestão de pessoas serão a valorização das pessoas e o estímulo ao trabalho em equipe e à aprendizagem organizacional;

II a promoção do bem-estar físico, psíquico e social dos servidores e de clima organizacional favorável ao desempenho será considerada prioritária em todas as ações relativas a gestão de pessoas;

III os espaços ocupacionais do Tribunal serão definidos e atualizados de modo a enriquecer as possibilidades de atuação dos servidores e a favorecer o desenvolvimento e o aprimoramento das competências organizacionais;

IV todo servidor será informado das responsabilidades e dos perfis profissionais inerentes ao espaço ocupacional em que estiver inserido ou pelo qual demonstrar interesse, a fim de melhor orientar seu desempenho e desenvolvimento profissionais;

V todo servidor terá acesso a serviços de identificação de perfis profissionais, de consultoria para o autodesenvolvimento e de orientação quanto a direitos e deveres funcionais, os quais lhe proporcionarão informações para, em conjunto com seu gerente, orientar e melhorar seu desempenho e desenvolvimento profissionais;

VI todo servidor terá acesso a informações e decisões que afetem diretamente a sua vida funcional;

VII as competências profissionais dos servidores poderão ser

identificadas mediante auto-avaliação, avaliação de pares, gerentes, subordinados e clientes, e exames de certificação de competências;

VIII as oportunidades de desenvolvimento de competências serão oferecidas a todos os servidores, prioritariamente de acordo com as metas de competência estabelecidas em planos individuais de desenvolvimento;

IX serão criadas condições que estimulem as pessoas a produzir, a compartilhar e a disseminar conhecimentos relevantes para seu desenvolvimento profissional e para a atuação do Tribunal;

X a seleção de novos servidores será feita com foco nas competências profissionais que atendam às necessidades institucionais;

XI a seleção interna de servidores para atuar em determinado espaço ocupacional, inclusive de natureza gerencial, quando couber, será feita com base na análise de perfis profissionais e com ampla divulgação do processo seletivo. Na hipótese de nomeação para o exercício de função de confiança, o processo seletivo terá caráter facultativo;

XII a movimentação interna de servidores considerará o perfil profissional do servidor a ser movimentado e o perfil requerido para o espaço ocupacional de destino, bem como o impacto dessa movimentação na oferta de competências críticas para o funcionamento das unidades de origem e de destino;

XIII todo servidor recém-ingressado ou recém-movimentado receberá o apoio necessário para que sua integração ao novo ambiente de trabalho e adaptação ao novo espaço ocupacional se dê de forma harmoniosa;

XIV serão reconhecidos publicamente os servidores bem-sucedidos no desenvolvimento de suas competências e aqueles que, individualmente ou em equipes, oferecerem contribuições importantes às suas unidades e à instituição;

XV os critérios de acesso às oportunidades de desenvolvimento, de movimentação e de seleção interna, inclusive para funções comissionadas, deverão considerar o reconhecimento institucional a que se refere o inciso anterior;

XVI servidor em situação de inadaptação funcional contará com apoio institucional para superar a dificuldade apresentada com base no diagnóstico das causas da inadaptação;

XVII as práticas de gestão de pessoas primarão pela transparência, eficiência, eficácia e melhoria contínua; e

XVIII a prestação de serviços de pessoal buscará a constante automação dos processos de trabalho.

§ 1º Terão acesso às informações de determinado perfil profissional o próprio servidor, sua chefia imediata e demais servidores formalmente autorizados pelos titulares do ISC e da Serec.

§ 2º As informações relativas ao perfil profissional dos servidores somente poderão ser divulgadas para pessoas distintas das relacionadas no parágrafo anterior com a autorização expressa do servidor detentor do perfil.

Art. 5º São responsabilidades do gerente no que se refere à gestão de pessoas:

I- construir com sua equipe uma visão de futuro compartilhada que esteja alinhada com os valores e as estratégias institucionais;

II- estimular e orientar o desenvolvimento de sua equipe;

III- otimizar o aproveitamento das competências dos servidores, compatibilizando a disponibilidade de perfis profissionais existentes em sua equipe com a necessidade de alcance das metas estipuladas para a unidade;

IV- promover ambiente de cordialidade, confiança e cooperação na equipe;

V- apoiar o desenvolvimento e a manutenção do bem-estar físico, psíquico e social dos membros da equipe;

VI- reconhecer e celebrar com regularidade as realizações da equipe, valorizando as contribuições individuais;

VII- estabelecer gestão transparente e participativa;

VIII- identificar e desenvolver habilidades de liderança na equipe;

IX- empenhar-se na obtenção de recursos e condições favoráveis ao desempenho e desenvolvimento da equipe;

X- ser exemplo de atuação ética, demonstrando senso de responsabilidade e de comprometimento com o desempenho do Tribunal e com o serviço público; e

XI- promover a aplicação da política de gestão de pessoas às ações de seleção, integração, movimentação e desenvolvimento de pessoas e gestão de desempenho, entre outras, observando os princípios contidos no art. 4º desta Resolução.

§ 1º O gerente terá acesso a programas de desenvolvimento de competências de liderança e gestão e a serviços de consultoria interna para auxiliá-lo no desempenho de suas responsabilidades.

§ 2º Servidores com potencial para o desempenho de funções gerenciais poderão ter acesso a programas de desenvolvimento de competências de liderança e gestão.

Art. 6º São responsabilidades do servidor no que se refere à gestão de pessoas:

I- empenhar-se para a concretização da visão de futuro da unidade e da instituição;

II- buscar o aprimoramento de seu perfil profissional, de forma a poder atuar com proficiência em determinados espaços ocupacionais;

III- contribuir para a promoção de um ambiente de cordialidade, confiança e cooperação na equipe;

IV- zelar pelo seu bem-estar físico, psíquico e social, bem como apoiar os demais membros da equipe nessas questões;

V- adotar postura condizente com os valores institucionais; e

VI- contribuir para a implementação da política de gestão de pessoas do Tribunal.

Parágrafo único. O servidor terá acesso a programas de desenvolvimento de competências pessoais e técnicas e a serviços de consultoria interna para auxiliá-lo no desempenho de suas responsabilidades.

Art. 7º Fica criado o Comitê de Gestão de Pessoas do TCU - CGP com a finalidade de propor e assegurar a implementação da política de gestão de pessoas no âmbito do Tribunal e assessorar a Comissão de Coordenação Geral - CCG e a Presidência em matérias correlatas.

§ 1º O Comitê funcionará em caráter permanente e será coordenado por servidor eleito anualmente entre seus membros.

§ 2º O Comitê realizará avaliações periódicas das práticas de gestão de pessoas e estabelecerá diretrizes para a melhoria contínua, em consonância com o plano estratégico do TCU.

§ 3º O Comitê proporá a criação de mecanismos de captação e análise de percepções e expectativas dos servidores com relação às práticas de gestão de pessoas.

§ 4º O Comitê apresentará proposta para a instituição de novos espaços ocupacionais de assessoramento e de consultoria técnica.

§ 5º Compete ao Presidente do Tribunal regulamentar o funcionamento do Comitê.

Art. 8º Integram o Comitê de Gestão de Pessoas do Tribunal:

I - o Secretário de Recursos Humanos;

II - o Diretor-Geral do Instituto Serzedello Corrêa;

III - o Secretário-Geral de Controle Externo;

IV - o Secretário-Geral de Administração;

V - o Secretário-Geral das Sessões;

VI - o Secretário da Presidência;

VII - o Secretário de Planejamento e Gestão;

VIII - o Chefe de Gabinete do Ministro-Corregedor.

Parágrafo único. Os integrantes do Comitê designarão seus substitutos.

Art. 9º Compete à Serec e ao ISC a coordenação e a proposição de regulamentação das atividades inerentes à gestão de pessoas no Tribunal, no âmbito de suas competências.

Art. 10. O Presidente do Tribunal regulamentará as medidas propostas pelo Comitê de Gestão de Pessoas necessárias à implementação desta Resolução.

Art. 11. Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

TCU, Sala das Sessões Ministro Luciano Brandão Alves de Souza, em 5 de abril de 2006.

ADYLSO MOTA

Presidente

ANEXO IV – Roteiro de entrevista

I - APRESENTAÇÃO INICIAL DO TRABALHO E DOS ENTREVISTADORES (2 min)

Esta entrevista é um dos instrumentos de pesquisa que subsidiará as análises do trabalho de conclusão do curso de pós-graduação em gestão estratégica de pessoa, que tem por objetivo analisar o modelo de gestão de pessoas por competências em implantação no TCU e sua contribuição no alinhamento estratégico de pessoas, equipes e unidades do Tribunal.

- Entrevistadores: Cleber Araújo Cunha e Wallace Cleber de Faria

II - REGRAS DE TRATAMENTO DAS INFORMAÇÕES (2min)

- Não haverá identificação dos interessados, nem por nome, nem por localização específica da lotação.

- No caso de secretários e diretores regionais, quaisquer menções serão feitas apenas por região geográfica de localização (ex.: dois secretários do nordeste, um do sul...)

- No caso dos secretários e diretores da Sede, as menções serão feitas remetendo-se apenas à área de controle externo ou administrativa (ex.: 2 secretarias de controle externo..., 3 secretarias administrativas...)

- Tratando-se de secretários-gerais, as menções serão feitas apenas por quantidade (ex: um dos secretários disse ..., dois concordaram ...)

III - PERGUNTAS:

Avaliando o Modelo

Conhecimento do modelo (12min)

1) Na sua opinião, o que vem a ser o modelo de gestão de pessoas por competências do TCU? Quais seus componentes? Para que foi criado?

2) Você poderia citar algumas das competências de liderança e gestão ou pessoais, identificadas no modelo.

3) O conjunto de competências técnicas e pessoais identificado pelo Projeto Atena é relevante e adequado para o espaço ocupacional que abrange sua Unidade? Comente.

(entrega de sinopse do modelo, após as 2 primeiras perguntas)

Implantação do Modelo

1) No final de 2006 foi realizado o mapeamento das competências pessoais e técnicas de cerca de 1600 servidores do TCU, devolvendo-se, no início de 2007, relatório com o perfil pessoal de cada servidor e a percepção de seus superiores quanto à detenção das competências técnicas do respectivo espaço ocupacional. Em sua opinião, o relatório devolvido constitui instrumento útil para que os

gestores planejem o desenvolvimento de sua equipe? E para os servidores, individualmente, seria o relatório um bom indicador para planejar o auto-desenvolvimento? Comente.

2) Em sua opinião, os gestores (secretários e secretários-gerais) do TCU estão comprometidos com a aplicação da gestão por competências no Tribunal? Que evidências suportariam essa percepção?

3) Como você avalia as equipes de RH (Segep e ISC) no tocante ao preparo para protagonizarem a implantação da gestão por competências no TCU? Explique.

Adoção do Modelo

1) Em sua opinião, os gestores (secretários, secretários-gerais) do TCU estão conscientes da importância da aplicação de um modelo de gestão por competências como instrumento de alinhamento das pessoas às estratégias organizacionais? Que evidências permitem essa constatação?

2) Qual sua percepção quanto ao entendimento e receptividade, pelos servidores não comissionados do Tribunal, do modelo de gestão por competências em implantação no TCU? Explique.

Possibilidade de sucesso do modelo (12min)

1) Como você avalia a seguinte afirmação: o conjunto de competências esperadas de gestores e servidores, se desenvolvidas adequadamente, é capaz para produzir alinhamento das pessoas, de equipes e das unidades do TCU aos objetivos estratégicos estabelecidos.

2) Com base na seguinte afirmação, comente o modelo de gestão de pessoas por competências em implantação no TCU:

A gestão por competências constitui elemento integrador e estratégico da gestão de pessoas, devendo servir de referencial para as políticas e diretrizes de remuneração, avaliação desempenho, definição de carreiras, concessão de benefícios/vantagens, movimentação, seleção...

Resultados preliminares observados (12min)

1) Você conhece gestores que participaram do PDLGS (Programa de Desenvolvimento de Liderança de Gestão Sustentável)? Há alguma mudança de comportamento que você possa atribuir à participação desses gestores no referido Programa?

2) Você já observou alguma mudança na gestão de pessoas do Tribunal decorrente da aplicação do modelo de gestão de pessoas por competências?

Sugestões, Oportunidades de Melhoria e Críticas (6min)

1) Em sua opinião, que medidas poderiam ser adotadas para ampliar a eficácia do modelo de gestão por competências no TCU?

1.1) Quanto à sustentabilidade do modelo de gestão por competência, você teria alguma sugestão?

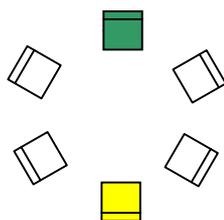
ANEXO V – Roteiro de grupo focal

I- PREPARAÇÃO DO MATERIAL

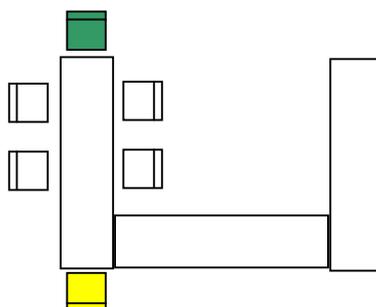
- Imprimir duas cópias deste roteiro, uma para o entrevistador e outra para o observador.
- Situar os gestores no contexto estratégico: projetar as Competências Organizacionais Essenciais (págs. 15 e 16) e os Objetivos Estratégicos (págs. 27 a 35), identificados no Planejamento Estratégico 2006-2010
- Imprimir cartões com os nomes dos seguintes processos (um processo por cartão):
 - a) Treinamento e desenvolvimento
 - b) Seleção (concurso)
 - c) Movimentação
 - d) Reconhecimento
 - e) Gestão do desempenho
 - f) Gestão de carreira
 - g) Sucessão gerencial
 - h) Remuneração
- Imprimir cartões com os nomes das seguintes competências (uma competência por cartão):
 - a) Gestão da inovação
 - b) Gestão por resultados
 - c) Desenvolvimento das pessoas e da equipe
 - d) Engajamento
 - e) Orientação estratégica
 - f) Desenvolvimento da cultura
 - g) Construção de relacionamentos
- Dispor de papel e lápis para os registros do observador.

II – PREPARAÇÃO DO AMBIENTE

A configuração ideal é com cadeiras arranjadas em círculo, na quantidade exata para os participantes, entrevistador (em verde) e observador (em amarelo). É importante que haja uma certa proximidade entre as pessoas.



O grupo focal será realizado na sala de reuniões da Segecex, ocupada por várias mesas e cadeiras. Caso não seja possível o arranjo descrito acima, pode-se fazer a reunião em torno de uma das mesas. O observador pode ficar um pouco mais distante.



Passados cinco minutos do horário marcado, ligar para os participantes que ainda não houver chegado avisando que eles estão sendo aguardados para iniciar a entrevista em grupo.

Posicionar o gravador no centro do grupo e ligá-lo.

III - APRESENTAÇÃO INICIAL DO TRABALHO E DOS MEMBROS DA NOSSA EQUIPE (2 min)

Os avisos a serem dados antes da entrevista são os seguintes, preferencialmente nessa ordem:

- Nós estamos cursando a pós-graduação em gestão estratégica de pessoas, oferecida pelo ISC em parceria com a FIA-USP.
- No momento, estamos trabalhando na monografia, que tem por objetivo avaliar a implantação do modelo de gestão por competências no TCU, que se iniciou com o Projeto Atena.
- Nossa equipe é composta por Cléber (1ª Secex), Wallace (Segep) e Salvatore (ISC).
- Os dados colhidos serão usados pelo ISC, no desenho de novas ações para aprofundar a implantação do modelo, e por nós, na elaboração da monografia.
- A sessão consistirá na apresentação de uma série de questões para o debate de vocês.
- A entrevista será gravada.
- Os dados serão analisados em conjunto sem identificar os respondentes, nem por nome, nem por localização específica da lotação.
- No caso dos secretários e diretores da Sede, as menções serão feitas remetendo-se apenas à área de controle externo ou administrativa (ex.: 2 secretarias de controle externo..., 3

secretarias administrativas...).

- A partir deste momento, a entrevista deve durar até 1 hora e meia.

IV - PERGUNTAS:

Conhecimento do modelo (12min)

1) Na sua opinião, o que vem a ser o modelo de gestão de pessoas por competências do TCU? Quais seus componentes? Para que foi criado?

2) A criação do modelo de gestão integrado por competências do TCU teve como objetivo alinhar as ações de gestão de pessoas às estratégias organizacionais e fomentar o auto-desenvolvimento por parte dos servidores. Com base nas competências essenciais e nos objetivos estratégicos discriminados no Plano Estratégico do TCU 2006-2010, analise as competências de liderança e gestão apresentadas nos cartões ora entregues, classificando-as como INDISPENSÁVEL, MUITO IMPORTANTE, IMPORTANTE e DISPENSÁVEL para a realização da estratégia do Tribunal. Há alguma outra competência de liderança e gestão que vocês consideram indispensáveis ao cumprimento dos objetivos organizacionais e não foi mapeada? Comente.

[caso o grupo conclua a tarefa rapidamente, com pouca discussão, solicitar que expliquem as razões da classificação]

Internalização do modelo

3) Em suas opiniões, os gestores (secretários-gerais e secretários) do TCU estão conscientes da importância da utilização de um modelo de gestão por competências como instrumento de melhoria de desempenho e de alinhamento das pessoas e unidades às estratégias organizacionais? Que evidências permitem essa constatação?

4) Uma vez conscientes, qual seria o papel dos gestores na implementação do modelo de gestão por competências no TCU.

Implantação do Modelo

5) No final de 2006 foi realizado o mapeamento das competências pessoais e técnicas de cerca de 1600 servidores do TCU. No início de 2007, cada servidor recebeu seu relatório de perfil profissional, que incluía também a percepção de seus superiores quanto ao domínio de competências técnicas de sua unidade.

- a) Em sua opinião, esse relatório é um instrumento que ajuda o gestor na liderança de sua equipe? Que respaldos a decisões podem ser atribuídos ao uso desse relatório
- b) Constituiria o relatório uma ferramenta para utilização pelo servidor? Comentem.

[caso os participantes não toquem no assunto, perguntar mais diretamente como o relatório de perfil pode ser usado para ajudar na movimentação e no desenvolvimento dos servidores]

Possibilidade de sucesso do modelo (12min)

6) Como você avalia a seguinte afirmação: o conjunto de competências esperadas de gestores e servidores, se desenvolvidas adequadamente, é capaz de produzir alinhamento das pessoas, de equipes e das unidades do TCU aos objetivos estratégicos estabelecidos.

7) Temos aqui uma série de cartões com os nomes de processos de gestão de pessoas que devem, com o tempo, incorporar a lógica das competências.

- a) Gostaríamos que vocês ordenassem os cartões indicando quais processos, se redesenhados com base em competências, mais contribuiriam para os objetivos estratégicos do TCU. O trabalho deve ser feito pelo grupo de participantes. [nós devemos anotar a resposta ou falar o resultado para constar da gravação]
- b) Considerando dificuldades técnicas e resistências culturais, gostaríamos que ordenassem os processos em ordem de dificuldade de implantação, do mais difícil para o mais simples. [opcional, se não houver atraso]

Resultados preliminares observados (12min)

8) Você conhece gestores que participaram do PDLGS (Programa de Desenvolvimento de Liderança de Gestão Sustentável)? Há alguma mudança de comportamento que se possa atribuir à participação desses gestores no referido Programa?

9) Você já observou alguma mudança na gestão de pessoas do Tribunal decorrente da aplicação do modelo de gestão de pessoas por competências?

Sugestões, Oportunidades de Melhoria e Críticas (6min)

10) Em sua opinião, que medidas poderiam ser adotadas para ampliar a eficácia do modelo de gestão por competências no TCU?

ANEXO VI - Mapa Estratégico do Tribunal de Contas da União

