

UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA

WALESSON FERNANDES TORRES

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS COMO UMA  
FERRAMENTA ESTRATÉGICA NA GESTÃO DE  
PESSOA: um estudo no Ministério Público Federal –  
Procuradoria da República em Patos-PB PRM/PT

PATOS  
2015

WALESSON FERNANDES TORRES

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS COMO UMA  
FERRAMENTA ESTRATÉGICA NA GESTÃO DE  
PESSOA: um estudo no Ministério Público Federal –  
Procuradoria da República em Patos-PB PRM/PT**

Monografia apresentada a  
Universidade Estadual da Paraíba  
como um dos pré-requisitos para a  
obtenção do grau de bacharel em  
administração.

Orientadora (a):  
SIMONE COSTA SILVA

PATOS  
2015

T693g Torres, Walesson Fernandes

Gestão por Competências como uma ferramenta estratégica na Gestão de Pessoas [manuscrito] : um estudo no Ministério Público Federal - Procuradoria da República em Patos - PB PRM/PT / Walesson Fernandes Torres. - 2015.

82 p. : il. color.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2015.

"Orientação: Profa. Ma. Simone Costa Silva, CCEA".

1. Gestão por competência. 2. Planejamento Estratégico. 3. Ministério Público Federal. 4. Procuradoria da República em Patos. I. Título.

21. ed. CDD 658.3

**WALESSON FERNANDES TORRES**

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS COMO FERRAMENTA  
ESTRATÉGICA NA GESTÃO PESSOAS: um estudo no Ministério  
Público Federal – Procuradoria da República em Patos-PB PRM/PT**

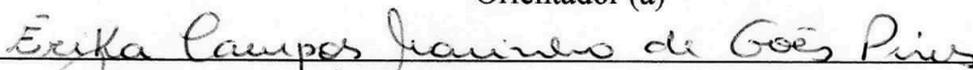
Monografia apresentado ao curso de administração da Universidade Estadual da Paraíba- UEPB, como requisito para obtenção do título de bacharel em administração.

Aprovada em \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_.

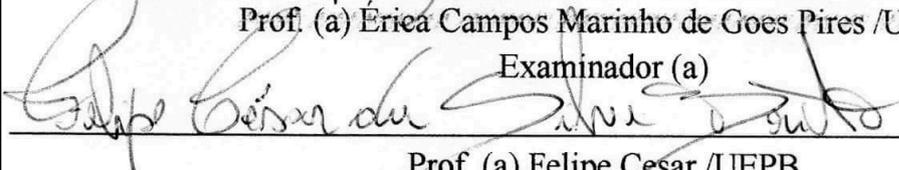
Banca examinadora



Prof. (a) Simone Costa Silva /UEPB  
Orientador (a)



Prof. (a) Érica Campos Marinho de Goes Pires /UEPB  
Examinador (a)



Prof. (a) Felipe Cesar /UEPB  
Examinador (a)

# DEDICATÓRIA

A minha família, pela dedicação, pelo apoio e compreensão, me incentivaram e me ensinaram que dificuldades existem para serem superadas.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus pai onipotente, onipresente e onividente que me deu força, inteligência e sabedoria, dando-me a oportunidade de concluir este trabalho, que seja para sua honra e glória.

A minha mãe Núbia Torres da Cunha, que sempre me incentivou e me deu força, ao meu pai Antonio Fernandes Ferreira que com seu exemplo ajudou-me na construção do meu caráter e com seu altruísmo me deu a oportunidade de aqui estar.

Aos meus irmãos Wenia Torres Fernandes e Wandelo Fernandes Torres que acompanharam toda minha trajetória estudantil e tornaram ela mais alegre.

A Aylla Karla de Oliveira Dantas que muito me ajudou na construção deste trabalho, esteve comigo nos momentos mais difíceis.

A minha Orientadora, Mcs<sup>a</sup>. Simone Costa pela paciência que parece infinita e pelo profissionalismo tornando possível a conclusão desta monografia.

Aos meus amigos da turma 2010.1/UEPB que contribuíram para o crescimento e amadurecimento mútuo.

## RESUMO

A evolução da gestão é um fator condicionante do desenvolvimento, os processos e ferramentas têm que acompanhar este desenvolvimento para não levar às organizações a entropia. Cada vez mais, as estratégias das organizações sejam elas públicas ou privadas visualizam a eficiência e eficácia, sendo interdependente ao modo de atuar dos seus funcionários. Para tal, é necessário uma gestão que valorize seus colaboradores internos como um ativo de essencial importância, é necessário então, observar os fatores que possibilitam a implantação deste modelo, e como se comportam os gestores e funcionários mediante suas diretrizes, buscando mostrar como a gestão por competência pode ser usada como uma ferramenta estratégica para o Ministério Público Federal. Nesta perspectiva, o presente trabalho teve como objetivo analisar as ferramentas do modelo de gestão estratégica que permitem a gestão por competências na Procuradoria da República Patos-PB. A pesquisa segue uma abordagem qualitativa e quantitativa, do tipo descritivo, utilizando o método de estudo de caso. Os procedimentos utilizados para coleta dos dados foram entrevistas com o gestor, pesquisa documental e aplicação de questionário com os funcionários. Ao analisar os dados, foi possível observar que o MPF tem um planejamento estratégico e já implantou o modelo de Gestão Por Competência (GPC), sendo conhecedor do modelo estratégico adotado pelo órgão superior, além disso, a GPC surge como ferramenta para o setor de recursos humanos da organização.

**Palavras chaves:** Gestão por Competência. Planejamento Estratégico. Ministério Público Federal. Procuradoria da República.

## **ABSTRACT**

The evolution of management is a determinant of development, processes and tools have to follow this development not to take the entropy organizations. Increasingly, the strategies of organizations whether public or private viewing efficiency and effectiveness, interdependent with the way of acting of your employees. For such a management that values its internal collaborators as an asset of essential importance is necessary, it is then necessary to note the factors that enable the implementation of this model, and how they behave managers and employees through its guidelines, seeking to show how management By competence can be used as a strategic tool for federal prosecutors. In this perspective, this study aimed to analyze the tools of strategic management model that allow management skills in the Attorney Patos-PB. The research follows a qualitative and quantitative approach, descriptive, using the case study method. The procedures used for data collection were interviews with the manager, desk research and a questionnaire with employees. In analyzing the data, we observed that the MPF has a strategic plan and have already deployed For Competence Management model (GPC), being knowledgeable of the strategic model adopted by the highest body in addition to GPC emerges as a tool for industry human resources of the organization.

Key words: Management Competency. Strategic Planning. Federal Public Ministry. Prosecutor's Office.

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

FIGURA 01- Modelo do Processo da Gestão por Competência	26
FIGURA 02- Identificação do gap de competências	35
FIGURA 03- Zona de intersecção entre gestão estratégica de pessoas e Gestão por Competências	37
FIGURA 04- Organograma do MPU	45

## **LISTA DE QUADROS**

QUADRO 01- Processo de desenvolvimento de competências	29
QUADRO 02- Gestão estratégica	32
QUADRO 03- Missão, visão e valores do MPF	45

## **LISTA DE GRÁFICOS**

GRÁFICO 01. Gestão voltada para as pessoas	56
GRÁFICO 02. Otimização das competências e reconhecimento	59
GRÁFICO 03. Ferramenta estratégica mais eficiente	62
GRÁFICO 04. CHA e remuneração fatores motivacionais	63
GRÁFICO 05. Conhecimento do modelo estratégico	65
GRÁFICO 06. Conhecimento e sensibilidade ao modelo estratégico	66
GRÁFICO 07. Ferramenta e seus ganhos	67
GRÁFICO 08. Implementação de medidas	68
GRÁFICO 09. Visão sobre o aperfeiçoamento de gestão	69
GRÁFICO 10. MPF e gestão estratégica	71

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

APGE	Assessoria de Planejamento e Gestão Estratégica
CHA	Conhecimento, Habilidade e Atitude
GPC	Gestão Por Competências
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
MPF	Ministério Público Federal
MPU	Ministério Público da União
PRM	Procuradoria da República nos Municípios
RH	Recursos Humanos

## Sumário

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA .....</b>	<b>14</b>
<b>1.2 OBJETIVOS .....</b>	<b>15</b>
<b>1.3 JUSTIFICATIVA .....</b>	<b>16</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>17</b>
<b>2.1 COMPETÊNCIAS – Conceitos e aspectos.....</b>	<b>17</b>
<b>2.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIA.....</b>	<b>23</b>
<b>2.3 ESTRATÉGIA E COMPETÊNCIA USADA COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA .....</b>	<b>30</b>
<b>2.4 A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO.....</b>	<b>39</b>
<b>3. CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO .....</b>	<b>44</b>
<b>4 ASPECTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>49</b>
<b>4.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....</b>	<b>49</b>
<b>4.2. ESCOLHA DO CASO E SUJEITO DA PESQUISA .....</b>	<b>50</b>
<b>4.3 PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS.....</b>	<b>51</b>
<b>4.4. TRATAMENTO DE DADOS .....</b>	<b>53</b>
<b>5 ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>55</b>
<b>5.1 ESTRATÉGIA E GESTÃO POR COMPETÊNCIAS .....</b>	<b>55</b>
<b>5.2 GPC FERRAMENTA, RESULTADOS A SEREM ALCANÇADOS E NÍVEL DE IMPORTÂNCIA.....</b>	<b>64</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>72</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>74</b>
<b>APÊNDICE A- Roteiro de Entrevista .....</b>	<b>78</b>
<b>APÊNDICE B - Questionário .....</b>	<b>80</b>
<b>ANEXO – Mapa Estratégico do Ministério Público .....</b>	<b>82</b>

# 1 INTRODUÇÃO

No último século, a forma de gerenciamento de uma organização, passou por mudanças significativas, desde o modelo fordista de produção em massa, até o taylorista da produção apenas do necessário, essas transformações refletiram também sobre o modo como as pessoas deveriam ser conduzidas nas organizações. Nos padrões atuais, o colaborador da organização é visto como parte importante do capital intelectual, atribuindo valores a empresa em meio ao mercado de trabalho, desta forma, este, deve ser administrado da melhor maneira. Com a evolução dos modelos de produção e do próprio trabalho em si faz-se necessário um novo modelo de gestão, e para tal, é fundamental elaborar uma estratégia que venha a gerar ganhos para a organização.

Optar por uma gestão mais estratégica é ter consciência que a empresa precisa se organizar para atingir objetivos, é usar melhor as ferramentas existentes na companhia, é analisar o comportamento da organização em meio a dificuldades e adversidades, mostrando o diferencial no contexto organizacional e competitivo. Nesta perspectiva, a gestão por competência pensa de forma estratégica na organização dos recursos humanos, aproveitando o melhor das capacidades e habilidades dos colaboradores, remunerando-os de forma justa, contratando e capacitando os profissionais a partir de suas competências.

Um conceito primário e básico para o termo competência repousa sobre a sigla CHA significando o conjunto dos Conhecimentos, Habilidades e Atitudes de um indivíduo. O Conhecimento, é o saber, é o que aprendemos em nossa formação acadêmica, na vida, experiência profissional e livros. A Habilidade, é o saber fazer, é o que colocamos em prática no nosso dia-a-dia dos conhecimentos adquiridos. A Atitude é o querer fazer, é o querer colocar em prática nossa habilidade sobre o conhecimento que temos (LEME, 2005 apud SORANO, 2009).

Tais componentes da competência são de suma importância dentro da empresa, visto que, a correlação desses fatores contribui para a escolha de decisões conscientes e condizentes com o ambiente, proporcionando ao gestor confiança em seus colaboradores, este, ciente das competências e habilidades daqueles.

Mediante esta perspectiva, é importante ter uma gestão que visa, mostra e aperfeiçoa o CHA dentro das organizações. Gerir por competência está além de avaliar e desenvolver competências individuais, avaliando e desenvolvendo a organização em si e seu desenvolvimento como um todo.

Vários autores já conceituaram de forma mais profunda o termo competência, no entanto, no âmbito deste trabalho será considerado o conceito de Zarifian (2012, p.72) que afirma: “A competência é um entendimento prático de situações que se apóiam em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações”.

Diante desta temática, percebe-se que a visão de cargo torna-se arcaica, passando a ser considerado o conhecimento, que inclui o nível de instrução, mas vai muito mais além deste, as habilidades técnicas do indivíduo e as decisões que este deve tomar, sendo uma visão mais pautada no comportamento proativo do funcionário e no seu desempenho. Tal conjuntura requere desenvolvimento de uma gestão mais moderna condizente com o novo papel dos indivíduos nas organizações diante disso verifica se a evolução da gestão até se chegar a gestão por competências, como uma resposta ao contexto competitivo em expansão voltada para melhores resultados apresenta se a ferramenta de estudo que enfatiza o funcionário como um ativo e possibilita o uso deste como uma “logística reversa”, desde sua contratação até sua demissão.

O presente trabalho aborda a prática da gestão por competências, com foco nas organizações que a coloca em prática, e como o setor de recursos humanos precisa dar suporte para a implantação de tal ferramenta, busca-se mostrar como a empresa e seu corpo de funcionários reagem a essa inovação. Inicialmente, será mostrada como autores vêem essa nova perspectiva, e, posteriormente, como ocorre a utilização de tal ferramenta, ou seja, o impacto que esse modelo causa na cultura organizacional, como afeta o comportamento dos seus colaboradores, se possibilita maior desempenho, como estas avaliações são feitas e se realmente é eficiente para a organização.

O estudo aborda a temática competência sobre uma nova ótica, sobre a visão estratégica observando seu curto e longo prazo, mostrando o nível de eficiência e eficácia de sua aplicação na visão dos funcionários e gestores da organização, propondo uma reflexão de sua importância e de sua necessidade em determinadas empresas, mostrando os vieses desta lógica e suas ramificações, tendo como maior objetivo estimular o conhecimento da área e a discussão de sua utilidade no fator relativo ao tempo e espaço em que residimos.

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA

Para os fins deste trabalho, interessa-se usar como objeto de estudo uma organização que faça uso da gestão estratégica e que venha a utilizar a gestão por competência para obter maior eficiência, pensando nisso, foi escolhida a autarquia pública, visto que, o Brasil instaurou a Gestão por Competência como referência no setor Público Federal por meio do decreto nº 5.707 de 25 de fevereiro de 2006. Diante deste cenário, foi escolhido o Ministério Público Federal - Procuradoria da República em Patos- PRM/PT, devido sua credibilidade e usufruto da gestão por competência, buscando a análise das competências e a influência que as mesmas exercem no ambiente de trabalho.

O Ministério Público evoluiu e decorreu do desenvolvimento do Estado brasileiro e do processo democrático, no Império de 1832 com o código penal do Império iniciou-se a sistematização das atividades do Ministério Público. O Decreto nº 848, de 11/09/1890, ao criar e regulamentar a Justiça Federal dispôs, em um capítulo, sobre a estrutura e atribuições do Ministério Público no âmbito federal em 1951, a Lei federal nº 1.341 criou o Ministério Público da União, que se ramificava em Ministério Público Federal, Militar, Eleitoral e do Trabalho. O MPU pertencia ao Poder Executivo.

Em 1985 a Lei 7.347 de ação civil pública ampliaram consideravelmente a área de atuação deste, o Ministério Público passou a ter a função de defesa dos direitos difusos e coletivos.

Este aparece citado no texto da Constituição brasileira de 1988, Capítulo IV- Das Funções Essenciais à Justiça, Seção I- Do Ministério Público, Art. 127. O Ministério Público à função jurisdicional do Estado, incumbindo-lhe a Defesa da ordem Jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais disponíveis. (EC nº 19/98 e EC nº 45/2004). O artigo dedicado ao MP define as funções institucionais, as garantias e as vedações. Este foi incumbido de defender os interesses particulares e coletivos tendo destaque por ser uma ouvidoria pública e detentor de grande credibilidade.

Diante do exposto, o presente trabalho busca responder a seguinte questão de pesquisa: **Como as ferramentas do modelo de gestão estratégica implantadas no MPF propiciam a Gestão de pessoas por Competências na Procuradoria da República em Patos-PB?**

Essa pergunta faz-se necessária para verificação da importância da gestão por competências, formulando uma estratégia que incorpore o conceito de competência, buscando ferramentas que facilitem a atuação do gestor por uma gestão estratégica a procura de competências necessárias para a melhoria dentro da organização. Ao elucidar o que é, o quanto importante e necessário se faz uma gestão por competências, levanta-se o questionamento proposto para orientar o trabalho, que mostra a gestão por competências empregada de forma estratégica e os resultados obtidos. Visando conjecturar teoria e prática, buscando compreender como uma gestão estratégica apoiada nas competências proporciona melhorias para a organização.

Com isso, busca-se responder ao questionamento proposto e ao término do trabalho incitar novos questionamentos, tais como: Por que não se utiliza a gestão por competência em determinada região ou setor? Quais as barreiras que impede a implementação? Qual seu impacto social na empresa? Abrindo assim, possibilidades de novos estudos, que traçam um paralelo com a estratégia e avaliem quais os resultados obtidos pela gestão estratégica na área.

## 1.2 OBJETIVOS

Para responder ao questionamento proposto anteriormente, foram sugeridos os seguintes objetivos de pesquisa:

### **a) Objetivo Geral**

Analisar as ferramentas do modelo de gestão estratégica implantado no MPF que orientam a Gestão de pessoas por Competências na Procuradoria da República em Patos-PB.

### **b) Objetivos específicos**

- Descrever quais as práticas a serem empregadas no contexto organizacional estudado que possibilitam o emprego da gestão por competências de forma mais estratégica;
- Identificar o nível importância dado pelos gestores e colaboradores à gestão estratégica voltada para competências;
- Mostrar, na visão das pessoas da organização, os resultados a serem alcançados a partir do emprego da gestão por competências.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

A relevância acadêmica do presente trabalho, repousa no fato deste ainda ser um tema inovador, uma vez que tem como foco principal a gestão e a estratégia, podendo este, servir de parâmetro para novos trabalhos na área e para empresas adequarem-se a novas ferramentas. Por se tratar de um tema empregado em poucas organizações a gestão por competência se torna ainda mais importante à pesquisa, para fundamentar de forma teórica e prática a importância frente aos novos moldes administrativos.

Sua relevância social reflete em gerir pessoas como um ativo, com a humanidade necessária, levando em consideração os aspectos subjetivos do comportamento que diversas vezes são esquecidos nas teorias e nas tecnicidades, mas, que a gestão por competências leva em consideração. Fazendo com que as rotinas de RH sejam proporcionalmente elaboradas e aplicadas, efetivando assim, suas atividades de acordo com os objetivos da organização. A gestão por competência revela a importância das aptidões individuais, da formação, do desenvolvimento científico e da própria especificação dos cargos, sendo importante para os indivíduos auto avaliar-se, proporcionando um autoconhecimento que revela os valores individuais e da própria equipe.

O trabalho tem como finalidade estimular o conhecimento da temática, proporcionar a reflexão das organizações quanto à utilização desta ferramenta, instigar os profissionais a aperfeiçoar-se na construção de saberes. Ademais, este estudo e seu resultado será de essencial importância para que haja engrandecimento pessoal e profissional. Pessoal, visto que gerará conhecimento da temática para o autor e profissional para enriquecimento do currículo e a disseminação da temática.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 COMPETÊNCIAS – Conceitos e aspectos

O conceito de competência é amplo e diferenciado de autor e perspectiva adotada, esta, assume sentidos diferentes em contextos distintos, no entanto, a maior parte das interpretações enfatiza a questão de aptidão, conhecimento, habilidade e atitudes necessárias para englobar o termo “competência”. No dicionário da língua portuguesa, Aurélio Buarque de Holanda Ferreira (2001) define competência como capacidade e aptidões, que mostra a habilidade de realizar determinado fim, e ainda mostra a faculdade legal para julgar determinadas questões. É necessário observar como se deu o surgimento da filosofia do conceito de gestão por competência para entender a sua importância no contexto atual.

Fleury & Fleury (2011) afirma que competência no contexto organizacional iniciou-se na perspectiva do indivíduo. Sendo lançado em 1973 por McClelland ao publicar o artigo “*testing for competence rather than intelligence*” (Teste de competência em vez de inteligência). Que iniciou o debate entre psicólogos e administradores sobre competência nos Estados Unidos.

A competência, segundo esse autor, é uma característica subjacente a uma pessoa que pode ser relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação. Diferenciava, assim, competência de aptidões, que seria um talento natural da pessoa, o que pode vir a ser aprimorado de habilidades, que seriam a demonstração de um talento particular na prática, e de conhecimentos, o que a pessoa precisa saber para desempenhar uma tarefa (MCCLELLAND 1973, apud FLEURY & FLEURY, 2011, p.27).

Segundo Fleury & Fleury (2011) o debate sobre a temática continuou em 1980 com os trabalhos de Richard Boyatzis, aprofundando-se nos dados de competências gerenciais, o mesmo identificou traços e características que podem estabelecer um desempenho superior. Ainda, os trabalhos de três autores tiveram grande importância e significância para o tema competência na literatura americana, sendo eles: Spencer & Spencer (1993), MCLagan (1996) e Mirabile (1997). Além de grande influência Européia para a temática em especial Francesa

com o sociólogo e pesquisador da área Zarifian entre outros que colaboraram para a disseminação do tema e sua conceitualização.

Segundo ENAP (2009) competência é vista como a capacidade de articular e mobilizar o conhecimento, habilidade e atitudes, colocando-os em ação para resolver problemas. Observamos que a temática é a mesma, com a finalidade de resolver ou ter um determinado objetivo, seja resolver ou alcançar o que se propõe.

A competência também é vista como uma aptidão profissional, segundo Zarifian (2012) competência é vista como a atitude proativa, é assumir responsabilidade dentro do cargo ou função que exerce dentro do contexto profissional e lidar com as situações e dificuldades do meio ao qual se depara.

Esse conceito é válido e de suma importância, devendo ser considerado, pois, enfatiza a atitude proativa de assumir uma postura de mudança diante de uma situação de não contentamento, e verifica que as competências são influenciadas e estimuladas dentro de situações ou ambientes externos, a qual o funcionário se depara. Tendo assim, a possibilidade de resolver determinado problema ou de fugir deste, no entanto, virá à tona mais tarde.

Fleury & Fleury (2011, p.26) definem competência da seguinte maneira “é uma palavra do senso comum, utilizada para designar pessoa qualificada para realizar algo.” Esta interpretação mostra que o autor vê que o termo é usado frequentemente e de forma automática, para definir pessoas eficazes em suas atribuições, capazes de atingir os objetivos propostos, no entanto, para fins deste estudo o conceito abordado é considerado mais abrangente.

Ou seja, tomando como base que a competência tem muito haver com a experiência adquirida e com a capacidade de realizar algo, Bergamini (2012) afirma que aquilo que melhor explica o conteúdo e significado do conceito competência é a reação inédita que a caracteriza. Nesse sentido, ela pode ser considerada como uma ação eficaz de uma pessoa ao enfrentar uma situação desconhecida e sem precedentes, aproveitando conhecimento e experiências anteriormente assimiladas para chegar a uma solução original para desafios até então desconhecidos. Reforçando assim que competência é usar o conhecimento adquirido para resolver situações práticas de forma a resolver problemas novos, buscando atingir a eficácia necessária mediante a atividade exigida.

No que se refere a Gestão de Pessoas, é interessante ressaltar Parry (1996) apud Fleury & Fleury (2011, p.27) “Conjunto de conhecimento, habilidades, atitudes que afetam a maior parte do trabalho; a competência pode ser mensurada, quando comparada com padrões estabelecidos e desenvolvida por meio do treinamento.”

Percebe-se que, a competência está entrelaçada aos conhecimentos, habilidades e atitudes desempenhadas pelos indivíduos, e esta visão é bastante difundida entre os teóricos, pois, vários destacam desta maneira, incorporando o CHA ao conceito de competência.

Para Minarelli (1995, p.52) apud Milanese (2004) “competência é sinônimo de capacitação profissional. Com ela você compete no mercado, uma vez que, compreende os conhecimentos adquiridos, as habilidades físicas e mentais, o jeito de atuar e a experiência”. Ainda segundo Milanese (2004), é um conjunto de Conhecimento, Habilidade e Atitudes, junto com tecnologias e um sistema inerente em um contexto social e organizacional.

Essa dimensão nos mostra a abrangência da competência e a sua relevância, sendo fundamentada nos aspectos já mencionados (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes - CHA), buscando a avaliação e o conhecimento destas competências em cada indivíduo para, assim, podê-los mensurar e/ou adequar aos propósitos da organização.

A competência é vista de diversos ângulos pelos os autores já citados, estes, concordam que a competência é o ato de fazer algo ou atingir determinado objetivo. No consenso comum, competência é vista como uma pessoa que consegue realizar determinada tarefa, mas, vemos até agora que é algo mais intrínseco ao indivíduo e ao seu comportamento, é o conhecimento já adquirido e/ou desenvolvido, são as habilidades reproduzidas, é a eficiência condizente com que se pede, são as atitudes tomadas muitas vezes em momentos de crise, precisando ser executadas com extrema habilidade.

Segundo Isambert-Jamati (1997) apud Brandão (2001) competência dizia respeito à faculdade, atribuída a alguém ou a alguma instituição, de apreciar e julgar certas questões. Por extensão, o conceito de competência veio a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém de pronunciar-se em relação a determinado assunto e, mais tarde, passou a ser utilizado, de forma mais genérica, para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho.

Nota-se que a competência assumiu uma forma genérica e passou a ser um conceito utilizado no dia a dia da sociedade para buscar definir eficiência. Ainda segundo Brandão e Guimarães (2001) essa lógica do indivíduo desempenhar o seu trabalho corretamente não é recente. Desde Taylor (1970) buscava-se e alertava-se para a necessidade das empresas contarem com “homens mais eficientes”, ou seja, com funcionários que tivessem maior eficiência e buscassem especializações nas suas tarefas para maior aproveitamento, e exaltava que a demanda por competência era maior que a sua oferta.

Ao observar o conceito de competência, percebe-se que está ligada com a atividade ou trabalho desempenhado podendo este ser fator decisivo para designar uma pessoa como

competente ou não, Zarifian (2012) afirma que, as atitudes relacionadas ao trabalho não é possível avaliar o ambiente como estático, e sim dinâmico e competitivo, fazendo-se necessário assumir responsabilidades para lidar com situações complexas, com eventos que sejam inéditos.

Diante deste cenário competitivo e extremamente mutável, vê-se a necessidade do desenvolvimento de competências individuais, que com a soma destas, formam as competências organizacionais. Fleury & Fleury (2001, p.19) destaca que “Competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com o desempenho no trabalho; a competência pode ser mensurada, quando comparada com padrões”. O indivíduo é visto de acordo com a sua qualificação, que pode ser atribuída pelo cargo ocupado ou conhecimento e experiência acumulada, gerando assim, competência para a organização em forma de resultado.

No entanto, a competência, não é só tida dentro do indivíduo nem no trabalho desempenhado, é ainda mais abrangente. Conforme Fleury & Fleury (2001, p.187) “a competência não se limita a um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos detido pelo indivíduo, nem se encontra encapsulada na tarefa. É um conhecimento adquirido e colocado em prática para resolver situações complexas.”

O conceito de competência é melhor entendido, quando verificamos os tipos de competências, sendo elas humanas que se subdividem em individuais e gerenciais e organizacionais que se ramificam em básicas ou funcionais e essenciais.

Dentro das competências humanas existem as competências individuais, é importante para nós saber o significado, que é as competências de cada indivíduo em particular que são essenciais para a atividade exercida. “A capacidade que a empresa precisa ter para adaptar o conhecimento daquilo que faz, juntamente com os recursos tecnológicos, para atender as tendências e necessidades dos mercados”. Segundo (SORANO, 2009, p.42) é usar as habilidades individuais dos funcionários daquilo que eles fazem (teoricamente com competência) e aliado com as tecnologias atenderem as necessidades do mercado da competitividade deste e mesmo do trabalho.

Fleury & Fleury (2001, p.187) afirmam que “a competência do indivíduo não é um estado, não se reduz a um conhecimento ou knowhow específico.” Vale ressaltar, que o conceito de competência é mais abrangente, faz parte de um processo com o todo, com o envolvimento social, com a experiência adquirida, com as aptidões do próprio indivíduo, é saber agir dentro de um contexto profissional ou social de forma responsável.

Os mesmos autores acrescentam ainda que

A competência individual encontra seus limites, mas não sua negação no nível dos saberes alcançados pela sociedade, ou pela profissão do indivíduo, numa época determinada. As competências são sempre contextualizadas. Os conhecimentos e o knowhow não adquirem status de competência a não ser que sejam comunicados e utilizados. A rede de conhecimento em que se insere o indivíduo é fundamental para que a comunicação seja eficiente e gere a competência (Idem, p.187).

As competências gerenciais são aquelas necessárias para promover o desenvolvimento da organização como um todo, é necessário que o funcionário no cargo de gerencia, desempenhe conhecimentos para resolver situações conflitantes dentro da organização, este, deve ter em suas competências, saberes, conhecimentos e experiência para lidar com a situação. “As competências gerenciais refletem diretamente a estratégia e os objetivos da empresa, direcionando os executivos para a gestão eficiente e eficaz dos recursos sob sua responsabilidade.” (WOOD JR;PICARELLI FILHO, 2004, p.132)

Competência, dentro do contexto organizacional pode ser visto de acordo com a definição Wood Jr. e Picarelli Filho (2004) é o conhecimento aplicado e orientado para melhorar o desempenho do grupo e da organização. As competências devem ter relação com as atividades principais, não com atividades de suporte ou apoio, possibilitando melhor performance. Um terceiro ponto importante, é que as competências devem ser observáveis e certificáveis, ou seja, medidas segundo certo padrão. Essa interpretação visa o conceito de competência e sua aplicabilidade para melhor entendimento. No entanto, outros autores vêem a competência do indivíduo não como um estado e nem verificável de maneira especificada e padronizada, mas de caráter mais abstrato e amplo.

É necessário, elucidar os conceitos de competência organizacional que são indispensáveis para desempenhar uma gestão por competência, dentro desta as básicas ou funcionais e as competências essenciais que se fazem necessárias para destacar uma gestão por competências dentro de um contexto organizacional. “O objetivo organizacional é formular um retrato real que possa com facilidade reproduzir o perfil comportamental de como as competências individuais se integram para dar forma à competência da organização como um todo.” (BERGAMINI, 2012, p.35)

O desafio é mostrar como as junções das competências dão forma as competências da organização, existem abordagens que classificam competências organizacionais como sendo a

estrutura e a infraestrutura como um todo da organização, mostrando assim que a estratégia tem que viabilizar e pensar na capacidade da empresa.

O conceito de competência organizacional tem suas raízes na abordagem da organização como um portfólio de recursos. Essa abordagem considera que toda empresa tem um portfólio: físico (infraestrutura), financeiro, intangível (marca, imagem etc.), organizacional (sistema administrativo, cultura organizacional) e recursos humanos. (FLEURY & FLEURY, 2011, p.32).

As competências essenciais são entendidas como aquelas que diferenciam a organização, sua forma de atuação e o seu desempenho, sendo fator gerador de ganhos organizacionais e diferenciais competitivos essenciais nos dias atuais e de grande valia para a estratégia da organização.

Prahalad e Hamel (1990) apud Brandão e Guimarães (2001, p.10) afirmam

Assim, competências essenciais organizacionais são aquelas que conferem vantagem competitiva, geram valor distintivo percebido pelos clientes e são difíceis de serem imitadas pela concorrência. O design de motores leves da Honda e a capacidade de miniaturização da Sony são exemplos de competência citados pelos autores. É possível, portanto, classificar as competências como humanas – aquelas relacionadas ao indivíduo ou à equipe de trabalho – ou organizacionais – aquelas que dizem respeito à organização como um todo.

As competências básicas ou funcionais são aquelas desempenhadas por determinado setor da organização e julgadas serem indispensáveis, por desempenharem as habilidades de um setor inteiro, e tendo a responsabilidade de passar a estes funcionários e aderir as suas competências a missão, visão e o planejamento estratégico da organização, elas são multidimensionais, tendo que ser as competências funcionais dinâmicas, sistêmicas e cognitivas, além de que, estas competências devem ser complementares, ou seja, a junção destas formarem um todo organizacional.

Dentro das competências organizacionais, elas podem ser classificadas em competências básicas e competências essenciais. Para um melhor aproveitamento das possibilidades oferecidas por essa nova filosofia de gestão, deve-se compreender que as competências são multidimensionais, destacando-se por possuírem quatro características básicas: (CARBONE et al., 2005 apud LANA & FERREIRA, 2007), afirma que são:

- Dinâmicas- Constante interação entre os grupos e indivíduos, visando sua ampliação e atualização para se manter efetiva
- Sistêmicas- A correlação com a estratégia, a interação com o ambiente externo;
- Cognitivas- Adaptações aos modelos gerenciais e incorporação das competências necessárias
- Holísticas- Expande o pensamento sobre a organização, uma percepção mais ampla, dando visibilidade a outros fatores que influencia a organização.

A competência é vista também no sentido não do indivíduo isolado, mas da equipe e o comportamento desta em meio ao ambiente organizacional. “A competência é questão de escutar, compreender, respeitar de modo a favorecer o diálogo, a comunicação, a expressão e a superação de conflitos no seio da equipe, é questão de elaboração coletiva em torno de implicações comuns.” (ZARIFIAN, 2012, p.118)

Segundo Fleury & Fleury (2001), inspirado na obra de Le Boterf, propõem as seguintes definições: **saber agir**: saber julgar, escolher e decidir. **Saber mobilizar recursos**: criar sinergia e mobilizar competências. **Saber comunicar**: Compreender, transmitir informações e conhecimento. **Saber apreender**: trabalhar o conhecimento individual e estimular a experiência saber desenvolver-se. **Saber engajar-se e comprometer-se**: é a capacidade de o indivíduo assumir risco, comprometer-se como propósito. **Saber assumir responsabilidade**: é a consequência de assumir risco e consequentemente ser reconhecido por isso. **Ter visão estratégica**: entender como a organização atua e qual ambiente estar inserido, identificando oportunidades e alternativas, visando o plano para o futuro.

## 2.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIA

Numa gestão voltada para o desempenho e baseada nas habilidades dos indivíduos, um dos principais desafios seria tentar mudar a filosofia empresarial, muitas vezes enraizada nas organizações de pequeno e de grande porte, estas acabam por formarem funcionários estáticos e mecanicistas ao qual o mercado de hoje rejeita.

Segundo Lana e Ferreira (2007, p.2),

A gestão de pessoas tem sido desafiada a estabelecer uma maior sintonia com as estratégias corporativas. As políticas tradicionalmente adotadas nessa área não respondem mais às necessidades do mundo atual, pois tendem a condicionar os empregados a adotarem uma postura passiva e reativa.

Dessa forma, se faz necessário adotar uma gestão voltada para as capacidades dos colaboradores, estimulando a inovar, a verificar as mudanças do ambiente, a se adaptar a estas mudanças, a assimilar conteúdo organizacional e construir conhecimentos, a adquirir experiência e saber compartilhar isso com sua equipe. É necessário avaliar o desempenho mediante sua capacidade, sua produtividade, ou seja, sua competência.

Bergamini (2012, p.99) afirma que:

Como o mundo organizacional da atualidade ser especialmente competente é uma necessidade indiscutível, a maneira de se conceber a competência das pessoas tem recebido um tratamento também especial. Eis aí a razão pela qual considerá-la de maneira cuidadosa torna-se a principal justificativa para que se consiga realmente o estabelecimento de um clima favorável para desenvolvê-la. Caso se queira ser diferente daquilo que existiu no passado, é indispensável enfrentar as mudanças imposta pelo que é novo.

O autor verifica que é imprescindível no contexto atual demonstrar competência, para tal, é necessário tanto às organizações como os funcionários atuarem de forma diferente de como atuaram no passado, assim como a evolução dos modelos de gestão e se adaptarem ao ambiente.

Observa-se que, com o mercado competitivo atual, marcado pelas variações no ambiente externo e mutações perenes, bem como a oscilação no modelo trabalhista, surge a necessidade de um novo modelo de gerência que incorpore a necessidade de mudança e possa-se distinguir a organização das demais.

Neste contexto, Zarifian (2012) ressalta três mudanças principais no mundo do trabalho, que justificam a emergência do modelo de competência para a gestão das organizações, são estes: - Noção de evento- é medir aquilo que ocorre de maneira não previstavindo a causar distúrbios na produção e comprometendo a sua auto regulação, mostrando que a competência não pode estar nas tarefas, as pessoas precisam estar mobilizando recursos para resolver distúrbios;- Comunicação- implica compreender o outro e a si mesmo, estar de acordo com os objetivos organizacionais, compartilhar as normas,

culturas e valores para a sua gestão;- Noção de serviço- atender tanto o cliente interno como externo da organização, para tal a comunicação é de fundamental importância.

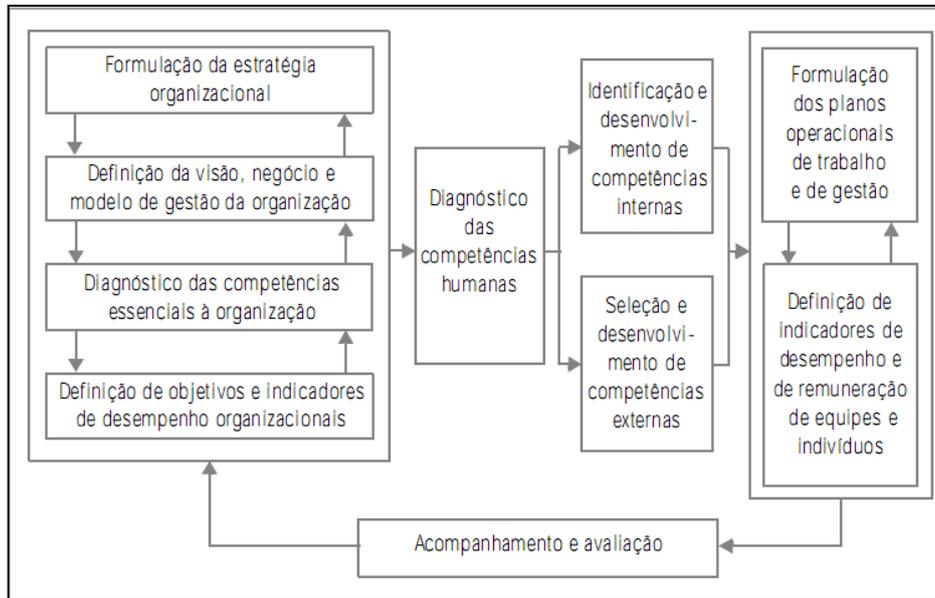
Pode-se afirmar que a gestão por competência visa dar suporte a organização e oferecer algo a mais: no ambiente competitivo, pode e deve ser fator gerador de desempenho superior, no nível operacional é ter conhecimentos, habilidades e atitudes, oferecer as suas capacidades a organização, no tático e no estratégico é ser melhor, é ter mais eficiência.

Atualmente, alguns modelos de Gestão por Competências são propostos, dentre estes, tem destaque o modelo de gestão por competência sugerida por Carbone (2006). O citado modelo refere-se exatamente a este processo que vai dar suporte a organização e juntamente com a estratégia, colocar a empresa em um desempenho superior. Como todo processo, o modelo de Carbone (2010) apresenta ao menos quatro momentos: o primeiro refere-se à entrada, inclui a formulação da estratégia organizacional, seguindo da definição do planejamento estratégico (missão, visão e objetivos), o diagnóstico das competências essenciais e a definição de indicadores de desempenho.

Na fase seguinte, a de transformação, ainda seguindo este modelo, passa-se pelo diagnóstico das competências humanas, a ramificação no desenvolvimento de competências internas e na captação e integração das competências externas. Na fase de saídas (ouputs) é caracterizada pela formulação dos planos operacionais de trabalho e de gestão e definição de indicadores de desempenho e remuneração. O momento de controle do processo é feito a partir do acompanhamento e avaliação, mas esta, deve ocorrer em todas as fases do processo.

É na primeira etapa, a de entrada, que ocorre o processo de formulação da estratégia e de diagnóstico das competências essenciais - aquelas que diferenciam a organização, já na etapa de transformação ocorre a menção ao diagnóstico das competências humanas e internas tentando de alguma forma adequá-las a organização e desenvolvê-las ou encontrar competências necessárias fora da organização por meio de seleção e contratação.

As saídas são formadas por planos da parte estratégica, tática e operacional, ou seja, em todos os níveis verificando seus indicadores o seu desempenho fazendo um feedback usando isso até mesmo como requisito para remuneração, o acompanhamento e avaliação das pessoas. O feedback é de suma importância para se acompanhar os resultados da gestão por competência e de como ela está sendo desempenhada. Para melhor visualização deste modelo observe a Figura 01 que mostra todo o processo.



**FIGURA 01:** Modelo do Processo da Gestão por Competência  
**FONTE:** Carbone (2006)

Para os defensores desta teoria, essa estrutura operacional cria vantagens competitivas e há de se concordar com esta visão do autor, uma vez que, todo este portfólio coloca a organização em vantagens das demais ou em mesmo nível de competição.

Cada organização pode diferenciar o tipo de gestão por competências adotada, pois, cada uma vai desenvolver suas competências de acordo com a necessidade e com os seus objetivos, considerando que toda organização tem objetivos próprios, por que atua em áreas diferentes, e ainda que atuem na mesma área, as metas serão diferentes, na sua missão e visão. É difícil traçar um modelo de competências a ser seguido, uma vez que, seria generalizar uma especificidade de cada organização, no entanto, é necessário salientar que há características comuns nas competências gerenciais, e alguns autores levantam elementos que podem ser úteis para verificarmos esse modelo de gestão.

Zarifian (2012) destaca a emergência de um novo modelo “o modelo da competência”, o novo modelo pautado em diversos componentes da atividade da Gestão de Recursos Humanos (GRH), destacou as principais:

Novas práticas de recrutamento, que nada mais é do que a prática de recrutamento mais rígido que espera uma competência efetiva do funcionário em relação ao que a organização espera. Observa-se que esta prática vai além, propondo buscar competências externas e pousando sobre o processo mais elaborado de recrutamento e seleção.

Novo tipo de compromisso no que concerne à mobilidade interna, o funcionário se dedicando efetivamente a empresa, esforçando-se para desenvolver suas próprias competências em detrimento das mudanças da organização, a mesma ficava comprometida em esse desenvolvimento de competência implantar um sistema de promoção profissional

flexível (tanto vertical quanto horizontal), podendo assim, premiar os funcionários que demonstrarem maior competência e desempenho.

Insistência inédita na “responsabilização” dos assalariados, o autor aqui faz menção a delegar responsabilidades, isso não é apenas dizer “eu delego responsabilidade” é efetivamente delegar funções aos funcionários e estes, com as suas competências responderem a altura, sempre verificando os resultados, sendo assim a chave de novos ganhos de eficiência econômica.

Modificação dos sistemas de classificação e de remuneração, segundo o autor, um dos grandes impasses seria este, o problema se dá pela resistência dos gestores quanto aos sistemas de classificação, esses adaptados aos antigos moldes da administração científica acabam por rejeitar a inovação, principalmente quando estão relacionados aos cargos que parecem tão antigos quanto à própria organização, quanto aos processos remuneratórios este é ainda mais profundo e sensível, uma vez que, tanto a organização terá que se adaptar, quanto o funcionário terá que acompanhar esta modificação, onde salário será de acordo com suas competências.

“Um número crescente de organizações vem buscando formas de remuneração que desvinculem o reconhecimento de seus profissionais a cargos e funções.” (WOOD JR; PICARELLI FILHO, 2004, p.123) É evidente que já há uma busca por um sistema de remuneração alternativo ao qual englobe os objetivos da organização e eficientemente a satisfação do funcionário e este autor propõem a remuneração por competência, o que será retratado no próximo tópico deste trabalho.

É necessário verificar como ocorre o processo de implantação da gestão por competência e por consequência, o impacto que esta tem sobre os funcionários da organização, para tal mostra-se o modelo de implantação de Gramigna (2002) apud Sorano (2009):

- A primeira etapa é de Sensibilização, deve-se como estratégia inicial envolver a parte de gerência e depois os líderes informais, nesta etapa ocorrem reuniões, participação em seminários e palestras, e envolvimento da área de RH. Dentro desta etapa ocorre a coleta de dados que passa pelo processo de verificar se as missões setoriais estão de acordo com a missão da empresa, e assim promover realinhamento, verificar se os objetivos são claros para unidade de negócio, avaliar e discutir os riscos do projeto referentes a custos, rentabilidade e fatores restritivos, definir estratégias para lidar com os riscos, negociar ou compartilhar responsabilidades.
- Segunda etapa definição de perfis, deve se definir as competências essenciais e básicas, por meio de um mapeamento de competências, depois de definida é

necessário verificar o peso de cada competência para a organização, observando as exigências das unidades ou setores.

- Terceira etapa avaliação de potencial e formação de banco de talentos, essa etapa parte de entrevista, diagnóstico e identificação de potencial, o banco de talentos permite identificar quem está abaixo na média ou acima das expectativas, informarem o gap, plano individual de capacitação por competência, feedback do potencial individual, tomar decisões relativos ao setor de RH, preparar os indivíduos para a avaliação do desempenho.
- Quarta etapa capacitação, o modelo de gestão por competência acredita no potencial ilimitado do ser humano, e a partir dos dados obtidos distribuem as pessoas em quatro grupos, AM (abaixo da média) - baixo potencial e baixo desempenho; M (mantenedores) potencial baixo, mas com bom desempenho; PP (potencial prodígio) alto potencial e desempenho abaixo do esperado; T (talentos) alto potencial e desempenho esperado.
- Quinta etapa a gestão do desempenho, após definir o perfil dos funcionários e mapear as competências destes, observar a performance, construir um BIT (Banco de Identificação e Talentos) e depois o processo de capacitação, a fase da gestão do desempenho nada mais é do que avaliar os resultados.

Podemos observar que neste modelo proposto de implantação da gestão por competência repousa sobre a preocupação de aceitação, monitoramento e avaliação dos resultados das pessoas, mostrando que para a gestão por competência ser efetiva os funcionários e gerências têm que se empenhar e aplicar seus esforços em prol da organização. Mostrando que há um isolamento dentro das referidas competências, separando os ditos competentes ou capacitados dos que não demonstram essas características, para tal, é necessário mostrar que para uma gestão por competência é importante contratar pessoas competentes, no entanto, apenas isso, não é suficiente para o processo.

Assim, pode-se afirmar que “a gestão dessas competências deve prever o estímulo ao desenvolvimento das pessoas com vistas a medidas da administração organizacional que viabilizam seus recursos estratégicos” (BERGAMINI, 2012, p. 140). Ou seja, não é apenas contratar, mas sim usar o potencial interno já existente capacitar e desenvolver, promover um alinhamento dos objetivos dos funcionários com os da organização.

Essas competências organizacionais estão associadas aos objetivos estratégicos da organização por isso, essa variação de organização para organização a depender de sua estrutura e da forma de atuação vão apresentar características singulares. Fleury & Fleury

(2011) afirmam que a competitividade dentro das organizações seria determinada pela relação entre as competências organizacionais e a estratégia adotada, formando assim um ciclo que se retroalimenta.

Essa competição dentro da organização serve além das características competitivas para também desenvolver as competências dentro da organização, o processo da gestão por competência necessita além da sua implantação a sua efetivação e disso parte o processo de desenvolver as competências para tornar a gestão forte, para melhor exemplificar segue um quadro que mostra o processo de desenvolvimento das competências das pessoas na organização.

<b>Tipo</b>	<b>Função</b>	<b>Como desenvolver</b>
Conhecimento teórico.	Entendimento, Interpretação.	Educação formal e continuada.
Conhecimentos sobre os procedimentos.	Saber como proceder.	Educação forma e experiência profissional.
Conhecimento empírico.	Saber como fazer.	Experiência profissional.
Conhecimento social.	Saber como comportar-se.	Experiência social e profissional.
Conhecimento cognitivo.	Saber como lidar com a informação, saber como aprender.	Educação formal e continuada e experiência social e profissional.

**Quadro 01:** Processo de desenvolvimento de competências

**Fonte:** Le Boterf (1995) apud Fleury & Fleury 2001

No quadro, é possível observar a indicação do desenvolvimento de conhecimento tais como teórico de procedimentos, empírico, social cognitivo, este com funções muito similares aos do CHA, e o terceiro passo segue como desenvolver e afirma que é a partir da educação seja ela formal, experiência social ou mesmo profissional ou a junção deles, todo este processo faz parte da gestão por competência e do seu desenvolvimento dentro da organização, sendo um processo que necessita de acompanhamento e avaliação buscando assim o seu melhoramento contínuo.

Assim sendo, as competências são de suma importância para manter a organização no negócio, a sua sobrevivência perante o mercado, pois estará atrelada a satisfação do seu consumidor, e vai diferenciar das demais organizações e dar acesso a diferentes mercados.

Segundo Bergamini (2012, p.22)

Aquilo que mais importa no momento é poder contar com pessoas cujas competências respondam as suas necessidades estratégicas, “as quais estão em

constante mudança”. Essas pessoas deverão senti-se estimuladas quanto a utilização do seu potencial de recursos e competências estratégicas para viabilizar que “as estratégias organizacionais também se viabilizam”. Cada competência individual deverá ser levada em conta no sentido de retratar aquilo que o autor chama de competência essencial e que depende do envolvimento e profundo comprometimento em trabalhar além das fronteiras organizacionais.

É evidente que as competências geram na gestão uma vantagem seja competitiva ou estratégica promovendo um desempenho superior colaborando para uma maior satisfação do funcionário, dessa forma o ideal seria estimular as competências em diversos setores, para a organização se manter com equidade frente aos seus maiores concorrentes. Bergamini (2012, p.112), afirma ainda que “a gestão individual das competências está intimamente ligada à gestão da própria empresa”. É necessário então estar atento as tecnologias disponíveis as tendências e provocar o acúmulo de conhecimento.

Diante desta gestão por competência é de essencial importância e relevância instigar e estimular o uso de ferramentas para viabilizar a integração da gestão por competência dentro da estratégia organizacional, para que a gestão por competência possa ser realmente eficiente e eficaz dentro da organização, se faz necessárias ferramentas de avaliação de controle e de implantação.

## 2.3 ESTRATÉGIA E COMPETÊNCIA USADA COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA

Para visualizar a gestão por competência como uma ferramenta estratégica faz-se necessário elucidar o seu significado e conceituar a estratégia, mostrando seu surgimento até o significado nos dias atuais. O termo estratégia vem sendo definido de formas diferentes e tomado por diferentes enfoques, às vezes até mesmo confundidos com planejamento ou gestão estratégica, no âmbito deste trabalho busca-se mostrar os significados que mais se aproxima com a temática estudada e diferenciar quanto aos seus processos – planejamento e gestão. Faz-se necessário, então, uma elucidação histórica para entender como o termo foi desenvolvido.

Em sua origem a palavra estratégia estava estritamente ligada ao termo militar, já que, este era de suma importância para, por exemplo, um general em guerra ou batalha, percebe-se

até mesmo, seu uso no livro “a arte da guerra”, a mais de 1000 anos. Esse termo foi assimilado às organizações, em primeira instância, às empresas privadas, pois, retratava o cenário competitivo que era ou é visto como uma guerra. Tempos depois as organizações e autarquias públicas, adotaram seus preceitos, dado a sua importância para o desenvolvimento das instituições.

Nos dias atuais, o termo é amplamente usado nas áreas: econômicas, empresariais, políticas e logicamente militar. De acordo com Maquiavel (1532) apud significados (2014) a estratégia estabelece a ligação próxima e óbvia entre a política e o militar durante uma guerra.

É necessário ver como esse termo se apresenta no nosso campo de estudo, segundo Wright, Kroll e Parnell (2010, p.24) “Estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização.” Essa vertente mostra como é vista a estratégia dentro das organizações, e sua importância quanto aos planos para o futuro desta.

É necessário que os colaboradores estejam cientes dessas estratégias adotadas, e de comum acordo com os seus objetivos para assim traçar um plano de ação para conseguir alcançar os objetivos organizacionais que devem ser os mesmo ou o mais próximo possível dos seus funcionários.

Os autores Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) vêem que a definição de estratégica é muito diversificada, sendo que, se alguém perguntar sua definição possivelmente lhe dirão que estratégia é um plano, ou algo equivalente, uma direção ou um norte ou curso de ação para o futuro, um caminho para ir até ali. Nas palavras do autor, “acontece que estratégia é uma dessas palavras que inevitavelmente definimos de uma forma, mas frequentemente usamos de outra” (Idem, p.24). Estratégia é um padrão, isto é, coesão em comportamento ao longo do tempo.

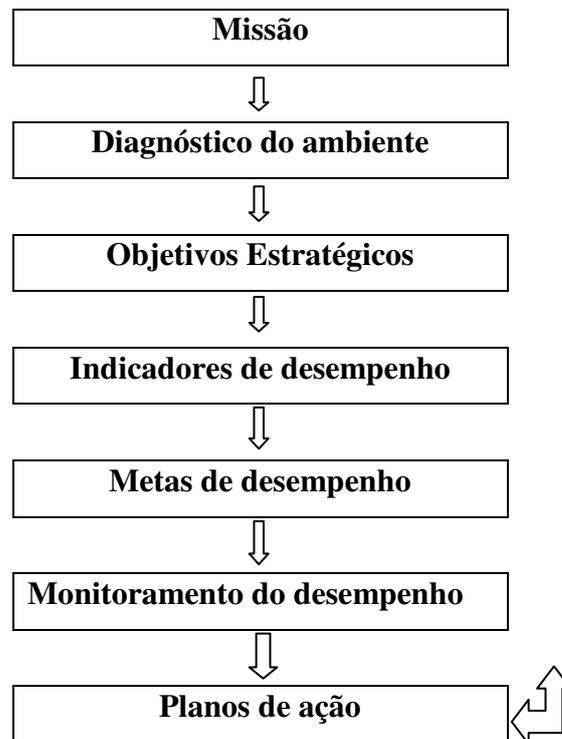
Os autores afirmam que o termo é atrelado ao plano ou ao planejamento, porque está direcionada para o futuro, mas, que não é apenas isso, é uma direção de como atingir aquele plano, os passos e o que se deve fazer para tal. A estratégia também deve manter um padrão, esse não pode cair em contradição entre sua formulação e sua efetivação de fato criando assim um paradoxo estratégico na organização.

Montgomery e Porter (1987) vêm a colaborar para este conceito de estratégia mostrando como se comporta quem formula a estratégia, sendo importante para mostrar o processo de formulação da estratégia. Segundo os autores, este estrategista tanto descobre estratégias como as cria, frequentemente em padrões de comportamentos que se formam inadvertidamente. Vemos que o termo estratégia está ligado a padrão de comportamento, mas

não tão somente isso Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) afirmam que estratégia tem cinco definições possíveis e cabíveis as primeiras fazem menção aos Planos e Padrões, já definidos acima e na sequência vêm as Posições e Perspectiva a primeira é onde a organização se encontra e a segunda onde organização gostaria de estar, e a quinta é o Pretexto, ou seja, um truque que é enganar o concorrente estes formam os cinco Ps da estratégia, colaborando assim para defini-la.

A estratégia é executada por meio de processos ou projetos, pelos funcionários da organização, que, se não estiverem cientes dos rumos, propósitos, dos grandes objetivos da organização e não entenderem como essas premissas se encaixa no seu dia a dia, podem não executar os processos ou projetos da melhor forma para o alcance da visão de futuro da organização (PORTAL GESTÃO APRES, 2014).

Nesta perspectiva, a gestão estratégica é um processo contínuo e interativo, baseando-se em três vertentes: Planejamento estratégico, execução da estratégia e acompanhamento estratégico. Segundo Wright; Kroll; Parnell (2010, p.24) “é um termo mais amplo que abrange não somente a administração dos estágios já identificados, mas também os estágios iniciais de determinação da missão e os objetivos da organização no contexto de seus ambientes externos e interno”.



**QUADRO02: Gestão estratégica**

Fonte: Matias Pereira 2012 modelo adaptado

O quadro 02 mostra um modelo adaptado do processo de gestão estratégica, tendo em seu cume a missão da organização, seguido da análise do ambiente, após essa fase são determinados os objetivos e metas organizacionais e verificados os indicadores de desempenho, ocorre ainda a necessidade de monitoramento do desempenho e finalizando no plano de ação que se executa em todas as outras etapas.

Mostra-se que Wood Jr e Picarelli Filho (2004) vêem a estratégia mais que um processo organizado e racional indo além do planejamento estratégico de uma organização. Este pode ter várias disfunções entre seu começo, meio e fim, não podendo, segundo os autores, serem rigorosamente redigidas em normas, disciplinada em sua cultura organizacional e detalhadamente controlada para seus contribuintes.

Os autores mostram a diferença entre estratégia e a gestão estratégica, dizendo que a estratégia é mais ampla e genérica enquanto que a gestão estratégica é um processo específico e que este é racional e organizado, mostra-se também que a estratégia, vai além, não podendo ser ditada nem controlada como a gestão estratégica. É notório que para passar a estratégia da organização para os servidores é necessário um planejamento ou uma gestão estratégica para que haja sua implementação, sendo assim, estratégia e gestão estratégica se diferenciam, mas também se completam.

Tão importante quanto à formulação da estratégia, é a implementação e a sua mudança de acordo com o ambiente, compondo assim a gestão estratégica. Tavares (2010, p.22) mostra que “a gestão estratégica surgiu com o sentido de superar um dos principais entraves apresentados pelo planejamento estratégico: o de implementação”.

Tavares (2010) destaca também que a gestão estratégica procura reunir o plano e sua implementação em um único processo. Com o intuito de propor mudanças organizacionais, correspondendo a um conjunto de atividades intencionais e planejadas que se propõe a adequar o ambiente interno da organização com o ambiente externo.

A organização tem que vislumbrar a sua estratégia de acordo com o ambiente e capacidade interna, levando em consideração fatores externos que possam determinar variações ou contingências, que seja necessário uma mudança da estratégia ou uma adequação desta a situação.

Percebe-se, pois, que ao longo do tempo a estratégia e sua utilização nas organizações foi definida de forma ampla e genérica, no entanto tem que ser levado em consideração o ambiente em que a organização está e como esta deve se comportar mediante este.

Assim, acrescenta-se que “a estratégia é uma metodologia gerencial de orientar o posicionamento da empresa no ambiente e/ou a arte de utilizar adequadamente os recursos

físicos, financeiros e humanos, com a finalidade reduzir as ameaças e maximizar as oportunidades” (OLIVEIRA, 1991 apud PEREIRA, 2010, p.140), observa-se que o autor leva em consideração aspectos subjetivos e objetivos que podem influenciar e interferir na estratégia adotada, tendo que o gestor se adaptar ou adaptar a organização ao ambiente e ou a situação vivenciada em meio a um mercado altamente competitivo e com os insumos disponíveis tendo estes que serem alocados da melhor maneira possível.

Percebe-se, portanto, a amplitude do termo estratégia quanto ao seu significado. Neste caso, pode-se afirmar que “a definição de estratégia é tão diversa entre acadêmicos e executivos quanto a verdade entre filósofos. Grosso modo, estratégia tem relação com dois fatores bem elementares: decidir para onde a empresa deve ir e como chegar lá” (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 2004, p.56).

Desta forma, as organizações buscam está à frente de seus concorrentes por meio de sua estratégia adotada e ficar em melhor posição, por tanto, busca ferramentas para complementar essa estratégia, Wood Jr e Picarelli Filho (2004, p.56) dizem que “Estratégia é a corrida para uma “posição ideal”, a criação de um posicionamento único e exclusivo. Nesse movimento, a empresa deve coordenar suas competências para atingir uma configuração distinta de seus concorrentes.”

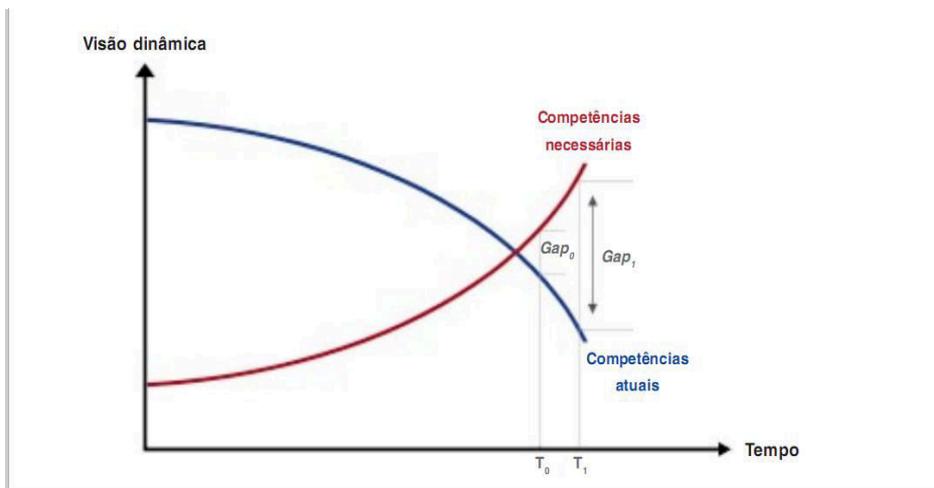
Para obter um diferencial competitivo as empresas estão adotando uma nova forma de gestão baseada nas competências, fomentando assim uma nova estratégia, buscando obter funcionários mais capacitados e gerir as suas habilidades, conhecimentos e atitudes de maneira que venham gerar ganhos para a organização.

Segundo Brandão e Guimarães (2001, p.11) “Diversas empresas têm recorrido à utilização de modelos de gestão de competências, objetivando planejar, selecionar e desenvolver as competências necessárias ao respectivo negócio”. É nítido que há uma necessidade de incorporar a gestão por competência a sua estratégia, esta, por sua vez vai modificar a estratégia para viabilizar sua implantação. A proposta de competência veio a modificar o conceito de estratégia. Estratégia era vista como a adaptação da organização as oportunidades e ameaças (ambiente externo), forças e fraquezas (ambiente interno) apesar de serem pouco levadas em consideração, pois o ambiente externo era o foco e davam o direcionamento das decisões a serem tomadas. Com a incorporação das ferramentas de competências o conhecimento possuído e a capacidade de aprendizagem passaram a ter um papel essencial na mudança de estratégia (LANA; FERREIRA, 2007).

Ou seja, o autor fala que a estratégia passou por um processo de enriquecimento com a assimilação do conceito da gestão por competência, o conhecimento e a aprendizagem

passaram a ter relevância na tomada de decisões. É necessário por tanto agora identificar os possíveis gargalos que venham a comprometer a gestão por competência de forma estratégica.

Um modelo de Ienaga (1998) sugere como principal passo a identificação de gaps, que são as lacunas identificadas, entre as competências necessárias entre a consecução dos objetivos e as competências internas disponíveis na empresa. Stewart (1998, p.84) apud Brandão e Guimarães(2001) mostra que “a ideia é que a organização e seus profissionais eliminem as lacunas entre o que podem fazer e o que os clientes esperam que eles façam”.



**Figura 02-Identificação do gap de competências**  
**Fonte: Ienaga (1998) apud Brandão e Guimarães (2001) (adaptado).**

A identificação destes gaps é importante para direcionar as estratégias de recrutamento, seleção e treinamento e plano de cargos e carreiras, para que a organização tenha um corpo de funcionários capacitados para atingir metas e objetivos. Isso significa que a gestão por competência deve estar de acordo com o planejamento estratégico da organização, ou seja, com sua missão, visão e objetivos.

Brandão e Guimarães (2001, p. 11) afirmam que

O importante é que a gestão de competências esteja em perfeita sintonia com a estratégia organizacional (missão, visão de futuro e objetivos). A visão determina o estado futuro desejado pela organização, sua intenção estratégica, e orienta a formulação das políticas e diretrizes e todos os esforços em torno da captação e do desenvolvimento de competências.

Fica em evidência a ferramenta para desenvolver estas competências de forma estratégica, com o objetivo de capacitar e corrigir erros no processo organizacional e corrigir

distorções na estratégia, é necessário para o aprimoramento da estratégia e para estes estarem de acordo com os objetivos da organização.

Qualquer que seja o modelo organizacional, a competência não contribui para o desempenho produtivo senão quando integra esta abertura explícita a cadeia de cooperação, e quando um indivíduo consegue integrar um horizonte suficientemente amplo, uma percepção de rede de ação e dos efeitos de suas ações. Ser competente é, sem dúvida, agir localmente, tendo a preocupação e a visão dos efeitos globais. (ZARIFIAN, 2012, p. 92 E 93)

É necessário identificar a funcionalidade de uma gestão voltada para competências e de maneira que se incorpore a estratégia da organização, a tendência é que as empresas que utilizem esta gestão venham a modificar o setor de gestão de pessoas optando assim por uma diferenciação e aprimoramento do mesmo.

As organizações que adotaram essa postura passaram a ter também uma nova percepção sobre a gestão de pessoas. A partir do momento em que as competências possuídas pela organização são consideradas estratégicas para sua diferenciação competitiva, a valorização dos funcionários ganha uma maior importância. (LANA E FERREIRA, 2007, p.8)

É interessante observar a contribuição da gestão por competências na estratégia organizacional evidenciando as características próprias de cada uma, podendo assim corroborar a assimilação de ambas na metodologia adotada nas organizações de maneira efetiva e eficiente. Na Figura 03 observamos esta comparação:

Objetivos da gestão estratégica de pessoas	Objetivos da gestão por competências
Ajustar as políticas de gestão de pessoas às estratégias corporativas.	Vincular as ações de recrutamento e seleção, treinamento e remuneração à visão, à missão, aos valores e à cultura da organização.
Envolver os funcionários por meio dos processos de comunicação.	Comunicar comportamentos valorizados.
Assegurar a capacidade da organização para envolver-se em processos de mudanças.	Desenvolver vantagens competitivas, atualizando de forma permanente o conjunto de competências que a organização possui.
Monitorar de forma contínua o ambiente organizacional.	Focalizar a atenção em comportamentos voltados para a satisfação dos clientes, orientando os gerentes quanto à estratégia e à cultura corporativas.

**FIGURA03: Zona de intersecção entre gestão estratégica de pessoas e Gestão por Competências**  
**FONTE: Ruano ( 2003) adaptado por Lana e Ferreira (2007)**

Dentre outras vantagens e ferramentas que podem ser utilizadas pela gestão por competências, pode se destacar aplicação e retenção de talentos, o processo de recrutamento pode se revelar valioso na captação de profissionais diferenciados. Assim, com o aprimoramento da gestão por competências podem-se obter as seguintes vantagens, segundo Lana e Ferreira (2007, p.10)

- Adequação dos trabalhadores a seus cargos, facilitando a motivação e a produtividade;
- Conhecimento das características pessoais, do potencial e das limitações dos trabalhadores;
- Estabelecimento de uma relação duradoura entre a organização e os trabalhadores;
- Redução do turn over (rotatividade do pessoal - excesso de demissões);
- Redução das necessidades de treinamento.

Os procedimentos em seleção e planejamento de pessoal têm como principal desafio encontrar pessoas que sejam possuidoras de competências, em segunda instância, o desenvolvimento das mesmas. Gerir competências de forma estratégica requer, a qualquer momento a depender da necessidade, reorganizá-las para fazer a diferença frente aos diferentes desafios que surgirem (BERGAMINI, 2012).

Existe um sistema de remuneração por competência que é de interessante estudo e de importância para mudar sistemas que não funcionam mais, essa remuneração de acordo com as competências tem variadas formas, mas todas buscam o melhor aproveitamento do seu ativo humano, um maior desempenho com melhores resultados para a organização, viabilizando assim uma estratégia adotada para remunerar os colaboradores de acordo com a sua produtividade para a organização. Observa-se que o sistema de remuneração mediante competência está atrelado ao desempenho, uma gestão baseada no desempenho pode contribuir para a formação futura de uma gestão voltada para as competências, é nítido que há semelhanças entre elas a busca de melhores resultados, de uma melhor performance, sendo elas influenciadas pela a organização.

“Essas tecnologias de gestão parecem estar baseadas em um mesmo pressuposto: a competência ou o desempenho do indivíduo exercem influência na competência ou desempenho da organização e são influenciados por ela” (BRANDÃO E GUIMARÃES, 2001, p.13).

Milanese (2004) afirma que a pontos positivos em uma gestão por competências, como a valorização do trabalho, que perpetua um caráter mais intelectual, menos hierárquico modulado em padrões, exigindo o domínio cognitivo mais difícil que está além da técnica, maior exigência do trabalhador e elevação da escolaridade, valorização dos saberes, da inteligência, maior comunicação, participação, autonomia no processo planejamento, execução e controle tornando assim a organização mais produtiva.

É evidente que a implantação de uma gestão por competência trará inúmeros benefícios para a organização que a propuser, aumentando o seu nível de interação, flexibilizando o funcionário dando-lhe capacidades de atuação diversas, e estímulo para crescer dentro da carreira pretendida. Além de uma ferramenta a qual a organização vai se beneficiar com funcionários capacitados e com a autonomia e responsabilidade de assumir cargos e decisões importantes. No entanto, como todo e qualquer processo tem suas falhas que precisam ser verificadas e corrigidas.

Segundo Zarifian (2012) assumir suas competências, significa também assumir responsabilidades, que pode trazer consigo pontos negativos para o empregado, tais como índice maior de estresse, medo ou ansiedade relativo à perda do trabalho, uma competitividade desregada dos funcionários, maiores horas de jornada de trabalho sem ter o aumento do salário, tornando o ambiente do trabalho individualista e competitivo ao mesmo tempo colaborando para este paradoxo da competência.

Desta maneira, pode se ocasionar disfunções nas competências e comprometer todo um planejamento e um processo. Segundo Bergamini (2012, p.121) “em lugar de obter prazer e reforço pessoal pelo uso adequado de suas competências, esse uso representará sacrifício, tornando o trabalho uma fonte de desprazer, isto é, algo que se configura como claramente aversivo.

É necessário manipular as ferramentas com cuidado e com responsabilidade para não expor o colaborador a um alto nível de cobranças sem fundamento, se a organização não dispuser das ferramentas citadas para moldar sua estratégia e seu funcionário, fica impossibilitado de implantar uma gestão por competências real e condizendo com o ambiente ocasionado os problemas acima mencionados.

## 2.4A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO

Ao longo do tempo, o setor público, que normalmente tem grande resistência a mudanças, essa passou por fases distintas como a administração pública patrimonialista (1930), a administração pública burocrática (1938) e a administração pública gerencial (a partir da década de 50).

O modelo patrimonialista dificultava o desenvolvimento econômico do país e contribuiu para o empobrecimento financeiro, cultural e social da nação (JUSTINO, 2013, p.16). Segundo o autor, havia uma necessidade urgente por um novo modelo a qual desse impulso ao desenvolvimento e não o retardasse como fazia seu antecessor.

O modelo burocrático veio a satisfazer em partes essa necessidade, contribuindo para um estado de mudança e propondo maior nível de eficiência, cooperando para o estabelecimento de normas e padrões, dando corpo e padrão aos processos e a organização, no entanto este apresenta graves imperfeições que devem ser modificadas. Segundo Pereira (2012) a administração burocrática torna as atividades com caráter racional, com o objetivo de a alta eficiência dar certa impessoalidade às normas e concentram-se nos processos, sempre obedecendo às regras e procedimentos, garantindo o cumprimento de responsabilidade. No entanto, a sociedade e mesmo os estudiosos da área vêem a administração pública burocrática como sendo lenta e insatisfatória, muito autoreferida, passando por um processo de acomodação de interesse e resistência à mudança.

Diante deste cenário da administração pública busca-se uma solução para sanar os problemas de governança e melhoramento na forma de gerir as pessoas e mesmo de flexibilização da sua forma de atuação e na prestação de serviço, surge assim, o modelo de gestão pública gerencial a qual se fundamenta em ter maior nível de eficiência, eficácia e efetividade, orientando se para o cidadão e atender as suas necessidades sendo multifuncional.

Pereira (2012, p.61) afirma que

O modelo da administração pública gerencial tem como pressuposto: descentralização das decisões do Estado, autonomia no que diz respeito à gestão de recursos humanos, materiais e financeiros e ênfase na qualidade e na produtividade do serviço público.

Os modelos de administração pública foram evoluindo e evoluindo também a gestão pública, surgindo assim à nova administração pública, mas, ainda tem certas filosofias adotadas dos modelos anteriores. Mesmo tendo sido criado órgãos ao longo do tempo para flexibilizar a administração pública, essa ainda persiste com grande resistência a mudanças.

Silva e Mello (2013, p.113) afirmam que

As discontinuidades e as dificuldades em se tratando da estruturação do sistema de recursos humanos no setor público persistem ao longo dos anos. Embora o DASP tenha sido criado na década de 30, é nos anos 60, com a edição da Lei Federal nº 3.780, de 12 de julho de 1960 e o posterior Decreto Federal nº200, de 25 de fevereiro de 1967, que se configura um importante movimento de reforma administrativa, pautado em princípios de planejamento, descentralização, delegação de autoridade, da coordenação e controle.

É notório que medidas foram implantadas para melhorar todo o processo de administração, buscando a facilitação para o servidor exercer suas atividades de forma mais eficiente, com o próprio órgão tentando modificar sua forma de atuação para disponibilização de um serviço com maior grau de qualidade. No entanto, ainda é grande fator de insatisfação, pois, ainda mantém grande parcela dos seus processos burocratizados o que torna o serviço demorado e gera insatisfação.

“No setor público, o desafio que se coloca para a nova administração pública é como transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem a um processo de insulamento em organizações flexíveis e empreendedoras” (GUIMARÃES, 2000, p.127). O

autor mostra que o grande desafio é desburocratizar estes processos e tentar transformar a hierarquia que é verticalizada em horizontalizada por meio de uma transformação que seria a proposta de transformar a organização colocando-a como mais flexível a mudanças e incorporando as novas práticas de gestão, além de transformá-la em empreendedoras, o que implica em mudanças profundas.

Diante disso, são necessárias mudanças profundas e sensíveis, que permita se diferenciar dos modelos antigamente propostos para não cometer o erro dos mesmos, buscando o aperfeiçoamento de métodos e de planos e estratégias que possam garantir a eficiência na prestação do serviço sem comprometer ou sobrecarregar os servidores.

O referido autor acrescenta ainda que

As tentativas de inovação na administração pública significam a busca da eficiência e da qualidade na prestação de serviços públicos. Para tanto, são necessários o rompimento com os modelos tradicionais de administrar os recursos públicos e a introdução de uma nova cultura de gestão (Idem, p.127).

Essa nova cultura de gestão que o autor fala é de essencial importância, uma vez que, não significa apenas a mudança na gestão, mas também na concepção de gestão por aqueles que exercem e por aqueles que a seguem, fazendo com que os servidores e os seus superiores assimilem esta cultura e passem a atuar efetivamente com seus preceitos, respeitando suas normas e aplicando na prática seus procedimentos. A gestão por competência surge como alternativa para esses modelos ultrapassados ou que se tornaram ao longo do tempo muito mais oneroso para administração pública.

Neste contexto surge a abordagem de competências no serviço público federal, instituída em 2006, por meio do decreto federal nº 5. 707 que cria a Política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoa para a administração pública federal direta, autarquia e fundacional (SILVA; MELLO, 2013, p.114).

Por meio de decreto de Lei a Gestão por Competências passa a ser referência no setor público federal, tendo assim a função de guiar a administração pública para motivação dos servidores e alinhamento das estratégias da organização com os objetivos do governo, sendo uma alternativa e até um indicativo para a utilização da gestão por competências em todo o

setor público do Brasil. No entanto, o referido modelo de gestão ainda é recente nos moldes da administração, como também bastante complexo, requerendo alto nível de flexibilidade e autonomia (SILVA; MELLO, 2013). Carvalho et. al.(2009) apud Silva e Mello (2013) acrescentam ainda que por existir uma variedade de ocupações de trabalho, isto implica diferentes enunciados para o termo competências e conseqüentemente, diferentes necessidades educacionais no momento de sua implantação.

Outros autores discordam desta perspectiva adotada mostrando que a gestão por competência otimiza o próprio processo administrativo e acaba por ser uma ferramenta estratégica de grande valia da administração pública, sendo oriundo do setor privado, mas sendo retificado para atuar no setor público. Como pode ser percebido no que expõe Justino (2013) ao afirmar que o Brasil passou a implantar modelos gerenciais que proporcionem as instituições públicas uma melhor gestão dos recursos físicos, humanos e financeiros sendo mais eficientes para com estes. Entre os modelos enfatiza-se a Gestão por competência e a Gestão estratégica que foram incorporadas e surgiram no setor privado, e tem como objetivo eficácia no processo administrativo Público.

Também a abordagem da gestão por competência é vista como alternativa de direcionamento dos programas de educação e planejamento das relações de trabalho. A aplicação deste conceito na educação e no trabalho justifica-se segundo o autor da necessidade de formas inovadoras de estimular a inovação, adaptação e aprendizagem para se adaptar ao atual cenário econômico, caracterizado por um avanço tecnológico surpreendentemente rápido e constante aumento da produtividade, tendo o setor público que incorporar essas mudanças (GUIMARÃES, 2000).

Evidentemente a administração pública ainda sustenta vários paradigmas advindos dos modelos de Estado que marcaram sua história, o que contribui para uma forte resistência a mudanças, e gera insatisfação, logo se faz necessário reformas no planejamento, instituição de estratégias, incentivo a inovação e a criatividade. Nesta perspectiva, o modelo de gestão por competência vem a contribuir na reforma do setor de gestão de recursos humanos e em conjunto com as ferramentas estratégicas, permite uma gestão pública mais eficiente.

A gestão por competência já é modelo de referência para a administração pública, em especial na esfera federal, tendo algumas empresas que já implantaram o modelo, porém, estes enfrentam grandes desafios, sendo estes:- o funcionário deve se incorporar mais a organização dando maior importância à atividade que realiza, - a etapa de sensibilização no processo de implantação do modelo de gestão por competência o que implicará num processo de avaliação do desempenho dos servidores, e por último, -e mais obscuro, a mudança da

cultura organizacional do serviço público, isso implicará em mudar a gênese do setor público e para tanto essa metodologia de gestão precisa estar alinhada a estratégia da instituição (SILVA; MELLO, 2013).

Guimarães (2000, p. 135) afirma que

Parece lícito supor, portanto, que a abordagem da competência é uma forma inovadora de gestão. No entanto, sua aplicação nas organizações em geral e nas organizações públicas em particular requer o atendimento de algumas condicionantes. A primeira seria a existência de uma estratégia corporativa definida de forma clara, na qual a organização estabeleça sua missão, sua visão de futuro, seu negócio, seus objetivos e indicadores de desempenho. Essa estratégia seria o elemento balizador da gestão baseada nas competências, tanto no nível da organização quanto no de seus recursos humanos. A segunda condicionante diz respeito a um ambiente organizacional que privilegie o pensamento estratégico, a inovação e a criatividade, bem como o empowerment, onde existam gestores dotados de autonomia e responsabilidade, além de equipes técnicas de alta performance. A terceira condicionante refere-se à coerência entre as políticas e as diretrizes de gestão da organização como um todo e de seus recursos humanos. Isto é, a organização necessita estabelecer e utilizar mecanismos de gestão que garantam uma consistência entre sua intenção e sua prática.

O autor deixa claro que a gestão por competência é uma forma inovadora e positiva de gestão para as organizações, bem como passível de ser utilizada no setor público, mas, para funcionar de fato, devem ser seguidas as seguintes etapas levantadas: Uma gestão estratégica definida de forma clara e apoiado no indicador de desempenho; um ambiente estratégico que possibilite a criatividade e a inovação e equipes sempre com o pensamento e o desempenho de excelência. E, por último, as políticas e as diretrizes das autarquias públicas estarem de comum acordo como a forma de atuação da estratégia e da gestão por competência, além do setor de recursos humanos terem mais liberdade de atuação.

### **3.CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO**

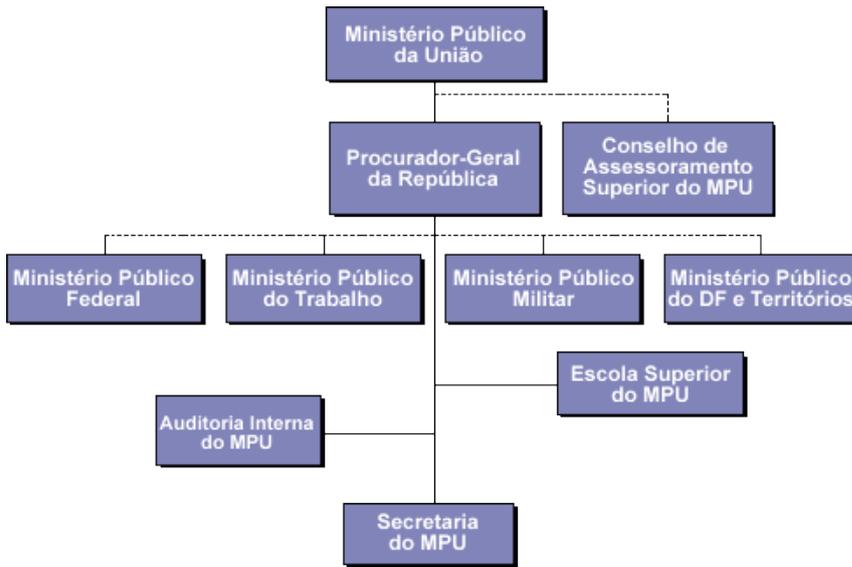
O presente trabalho será operacionalizado na Procuradoria da República em Patos – PRM/PT, este faz parte do Ministério Público Federal ao qual da às diretrizes de atuação das procuradorias, o MPF responde ao Ministério Público da União (MPU) que é desmembrado e forma os demais Ministérios. O estudo vai aprofunda-se na procuradoria, mas, para tal é necessário entender toda hierarquia e história do MPF.

O Ministério Público da União é um órgão que pertence ao poder judiciário compete ao ministério público à defesa da ordem jurídica, do regime democrático e a defesa dos interesses sociais e individuais. Ele se divide em:

Brasil (1988)

- a) o Ministério Público Federal
- b) o Ministério Público do Trabalho
- c) o Ministério Público Militar
- d) o Ministério Público do distrito Federal e territórios

Compreendendo que as procuradorias respondem ao MPF, esse passou a responder também por os interesses difusos e coletivos, tais como direito do consumidor, patrimônio histórico, meio ambiente, pessoas portadoras de deficiência, criança e adolescente, comunidades indígenas e minorias sociais. A hierarquia do MPF está disposta da seguinte forma: a PRM Patos responde a procuradoria da República do Estado que está localizada na capital, tanto a Procuradoria da República de Patos como a do Estado de forma geral respondem ao MPU que se encontra localizada em Brasília. O organograma a seguir ajuda no entendimento no que diz respeito à hierarquização do MPF e conseqüentemente de como cada uma atua de maneira separada, no entanto se correlacionando.



**Figura 04:** Organograma do MPU  
**Fonte:** MPU (2015)

A figura mostra a divisão do MPU e sua organização, sendo de interesse para esta pesquisa analisar onde se localiza o MPF e a Procuradoria, e as suas funções perante a sociedade é necessário então conhecer sua missão e visão e seus valores, para poder observar a sua importância social e o desempenho das suas competências.

O planejamento estratégico do MPF foi desenvolvido para disseminar os objetivos da organização e aonde ela quer chegar a um determinado período de tempo. Estes objetivos estão à mostra no site da organização, disponível para visualização da sociedade e também impregnado na cultura organizacional os quais afetam os funcionários. No quadro 02 é observada a Missão, Visão e valores da organização.

MISSÃO	VISÃO	VALORES
Promover a realização da justiça, a bem da sociedade e em defesa do Estado Democrático de Direito.	Até 2020, ser reconhecido, nacional e internacionalmente, pela excelência na promoção da justiça, da cidadania e no combate ao crime e à corrupção	Autonomia institucional, compromisso, transparência, ética, independência funcional, unidade, iniciativa e efetividade.

**Quadro 03:** Missão, Visão e Valores do MPF  
**Fonte:** MPF (2015)

Este planejamento estratégico institucional do MPF foi desenvolvido com prazo de vigência de 2011 a 2020, buscando reafirmar valores com a sociedade, fazendo uma missão a qual busque proteger o Estado, e desenvolvendo uma visão com o intuito de promover o bem comum da sociedade dentro de um prazo propor diretrizes e ações que colabore para o melhoramento da gestão pública.

Devido seu grau de importância frente à sociedade e sua forma de atuação este é considerado por autores como um subsistema do sistema judiciário, operando entre o poder judiciário e executivo.

Porto (2013, p.17) afirma que

Nesse sentido, pode-se afirmar que o Ministério Público é um subsistema do sistema de justiça que ganhou energia sistêmica a partir de sua diferenciação em relação ao Poder Judiciário e ao Poder Executivo operada legalmente nos idos da década de 80, especialmente com a Constituição de 1988. Como subsistema, atua na fronteira entre o sistema de justiça em sentido amplo e o ambiente sistêmico da sociedade organizada.

Ou seja, o Ministério Público assume função de grande importância, pois transita entre estes dois poderes e proporciona fiscalização de ambos, antes de chegar à história do MPF vale ressaltar que a Constituição de 1988 no artigo 127, §1º a unidade e a indivisibilidade como princípio institucional do Ministério Público Brasileiro. Quanto a sua nomenclatura e divisão segue da seguinte forma: O procurador geral da república é a chefia do Ministério Público da União (MPU), mencionado acima, enquanto a chefia dos Ministérios Públicos Estaduais é denominado procuradores gerais de justiça, os integrantes do MPU são nomeados de procuradores da república, os funcionários do Ministério Público estaduais são chamados procuradores de justiça. Esses são indicados de acordo com processo determinado em Lei ou nomeados a parti de processo seletivo.

Porto (2013, p.3) afirma que

Convém ainda registrar que o regramento constitucional do Ministério Público, contido no art. 127 e seguintes da CF/88, vale para todos os diversos subsistemas da instituição e vem complementado em Leis Infraconstitucionais Federais e Estaduais. Deste modo, por exemplo, a escolha do Procurador Geral da República, chefe do Ministério Público da União pelo Presidente da República, guarda alguma simetria com a escolha dos Procuradores-Gerais de Justiça, chefes dos Ministérios Públicos Estaduais, pelos respectivos governadores estaduais.

Segundo o MPF (2014) por meio do decreto nº 848 de 11/09/1890 ao regulamentar a justiça Federal, assinalou um capítulo sobre a estrutura e atribuições do Ministério Público no âmbito federal, desça-se neste: a) a indicação do procurador geral pelo presidente da república; b) a função do procurador de cumprir ordens do governo da república relativas aos exercícios das suas funções, e de "promover o bem dos direitos e interesses da União" (art.24).

Porto (2013, p.4) vem a endossar e concluir este raciocínio

Governo Provisório, Campos Salles, quem, no limiar da República, inaugurou uma caracterização institucional do Ministério Público no Brasil, porquanto, na exposição de motivos do Decreto 848, de 11 de outubro de 1890, que dispunha sobre a Lei Orgânica da Justiça Federal, registrou que, 'o Ministério Público é instituição necessária em toda organização democrática e imposta pelas boas normas de justiça, à qual compete: velar pela execução das Leis, Decretos e regulamentos que devam ser aplicados pela Justiça Federal e promover a ação pública onde ela convier'.

No entanto, foi a partir da modificação da administração com o processo de codificação do direito nacional que proporcionou o crescimento e a diversificação de modo de atuação do MPF, tendo estas mais funções civis, os códigos civis de 1917 e processo civil de 1973, Penal e Processual de 1940 e 1941 respectivamente expandiram as funções do Ministério Público Federal. Desta forma a maneira de atuar do MPF foi modificada e aprimorada com o decorrer do tempo. Dando continuidade a processo histórico 1985 com a criação da Lei 7.347 ampliou consideravelmente a área de atuação do Parquet, passando o tutelar dos direito difusos e coletivos. Em 1988 teve ainda mais ampliação dispendo de um capítulo do texto constitucional para fazer referência ao Ministério Público, encontrando-se "Das funções essenciais da justiça."

Quanto à procuradoria de Patos-PB, sua história é bem recente, pois, faz pouco mais de três anos de sua implantação na cidade, tendo sua implantação ocorrida em maio de 2012, no entanto esta segue os modelos e as estratégias desenvolvidas pelo MPU, tendo assim um padrão de qualidade a ser seguido ou de comportamento a ser instaurado nas PRM's, pode ser verificado que as funções das Procuradorias podem ser restritas pelo tamanho ou pela sua forma de atuação se concentrando mais nas cedas as funções centrais que estão localizadas nas capitais, de todo forma esta exercem funções de suma importância e estão em mais contato com a própria sociedade.

Segundo o Coordenador da Procuradoria em Patos

[...] nossa função aqui das PRM é basicamente auxílio a sede, por exemplo questão de contrato de terceirizado, questão de compras mais locais e urgentes por meio de compras de suprimentos, agora a questão de administração licitação, recursos humanos tudo isso fica mais voltado para sede [...]

Analisando o PRM local, observa-se que esta exerce basicamente duas funções-chaves no setor judicial: a atividade-fim que está relacionada à área de direito, sendo basicamente a área processual e se relacionando com a defesa do direito dos cidadãos ou a defesa destes, e a parte administrativa que é cabível as decisões de cunho administrativo e estratégico buscando uma melhor gestão.

A procuradoria da República em Patos-PB é composta por 20 funcionários, sendo que são 9 servidores, 2 procuradores, 4 estagiários, 1 requisitada e 4 prestadores de serviço, sendo localizada na Rua Doutor Firmino, 55 Centro de Patos-PB. As condições de trabalho são boas, o prédio apresenta boa estrutura, composta por dois andares, a segurança é boa, com câmeras, havendo segurança e registro de cada pessoa que entra. A gestão da procuradoria é feita basicamente por os dois procuradores.

É necessário assim, avaliar e analisar o tipo de estratégia e gestão aplicada no MPF que influencia e é seguido por todos os PRM's, inclusive a Procuradoria da República de Patos-PB, conjecturando as ações necessárias para o seu melhoramento e a modernização na gestão indicando a utilização da gestão por competência.

## 4 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Esta parte do trabalho visa descrever o percurso metodológico seguido para operacionalizar a pesquisa.

### 4.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Diríamos que a finalidade da atividade científica é a obtenção da verdade, por intermédio da comprovação de hipótese, que, por sua vez, são ponte entre a observação da realidade e teoria científica, que explica a realidade. O método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo- conhecimentos válidos e verdadeiros-, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões dos cientistas (MORESI, 2003, P.13)

Nesta perspectiva, o presente estudo trata-se de uma pesquisa qualitativa e quantitativa. “Delineamentos qualitativos e quantitativos usados em avaliação formativa e de resultados são formas complementares e não formas antagônicas de avaliação” (ROESCH, 2007, p.154).

Quanto a Pesquisa qualitativa Moresi (2003, p.69) Afirma que

A pesquisa qualitativa revela áreas de consenso, tanto positivo quanto negativo, nos padrões de respostas. Ela também determina quais idéias geram uma forte reação emocional. Além disso, é especialmente útil em situações que envolvem o desenvolvimento e aperfeiçoamento de novas idéias.

Segundo Moresi (2003) o principal motivo para se aplicar uma pesquisa quantitativa é descobrir interesses que compartilham uma determinada população ou determinadas características em comuns, possibilitando uma análise estatística. Sendo que haverá uma interpretação desses dados buscando mostrar fatores muitas vezes subjetivos como, qualidade, satisfação, motivação entre outros que serão claramente vistos ao decorrer do trabalho.

Quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa descritiva. “As pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de determinada população. Podem ser

elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre as variáveis.” (GIL, 2010, p.27). Neste tipo de pesquisa busca-se observar, registrar, analisar, classificar e interpretar os fatos sem que o pesquisador interfira neles, buscando padronizar a coleta de dados por meio de formulários, questionários com uma observação sistemática com o propósito de trazer à tona a temática e estudá-la de forma sóbria.

A pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Procura descobrir, com a maior precisão possível, sua natureza e suas características. Busca conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano, tanto do indivíduo tomando isoladamente como de grupos e comunidades mais complexas. (CERVO, BERVIAN E DA SILVA, 2007, p.61 e 62)

No que se refere aos procedimentos foi adotado um estudo de caso, sendo a coleta de dados realizada em uma única organização, aonde será observado o fenômeno estudado. O referido procedimento “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetivos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento” (GIL, 2010, p.37).

Yin (2010) define o estudo de caso da seguinte maneira é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto. Difere, pois, dos delineamentos experimentais no sentido de que estes deliberadamente divorciem o fenômeno em estudo do seu contexto.

Inicialmente, também foram consultados livros sobre o tema, artigos e revistas e realizado pesquisa na internet, para compor os referenciais adotados e agregar valor à pesquisa.

## 4.2. ESCOLHA DO CASO E SUJEITO DA PESQUISA

Na pesquisa realizada, o sujeito foram os funcionários da Procuradoria da República em Patos-PB, tendo como lócus da pesquisa o Ministério Público Federal, para ser mais específico a Procuradoria da República em Patos-PB, sendo este o universo de referência no qual a pesquisa está entrelaçada, definindo assim os âmbitos da pesquisa e seu direcionamento, desta forma tudo isso circulando em torno e em função do sujeito da

pesquisa. O caso será em uma autarquia pública a qual desempenhe o objeto de estudo da pesquisa.

Moresi (2003, p. 33) afirma que:

Inicialmente, é preciso distinguir o sujeito e o objeto de uma questão. O sujeito é o universo de referência. O objetivo de seu estudo é conhecê-lo ou agir sobre ele. Como sujeito pode-se considerar ainda o assunto que pode dar ensejo ou lugar a alguma coisa. Então, sujeito da pesquisa é o assunto que será pesquisado.

O objeto é verificar a gestão por competência dentro da organização, como os funcionários e os gestores a vêem, por conseguinte como a estratégia é usada como ferramenta dentro da organização.

Cabe ressaltar sobre a necessidade de selecionar o estudo de caso adequando a pesquisa, ao sujeito e ao objeto. Segundo Gil (2010) a seleção do estudo de caso não é um modelo estatístico, tem mais haver com procedimentos experimentais, a relação causa e efeito do fenômeno faz menção a equivalência em casos diferentes. Quando se tem situações diferentes podem ser notados características e resultados semelhantes. A amostra no estudo de caso pode ser tida como uma amostra teórica.

### 4.3 PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS

Em relação ao levantamento dos dados a serem estudados, este se deu por meio de entrevistas com o gestor, além da aplicação de questionário com os funcionários e, ainda, a análise de documentos. Cada um desses procedimentos permitiu conhecer aspectos relacionados ao tema estudado, permitindo a sua melhor compreensão.

Gil (2010, p. 121) afirma que:

A consulta de fontes documentais é imprescindível a qualquer estudo de caso. Considere por exemplo, que num estudo a determinada organização, mediante a consulta de documentos, torna-se possível obter informações referentes à sua estrutura e organização, à descrição dos cargos e funções, aos critérios adotados no recrutamento e seleção de pessoal etc.

A entrevista será de fundamental importância para obter dados da pesquisa a qual vão auxiliar na construção do trabalho e no endossamento dos dados recolhidos da empresa para um melhor conhecimento do ambiente interno e conseqüentemente das normas, cultura e valores vigentes. “A entrevista não é uma simples conversa. É uma conversa orientada para um objetivo definido: recolher, por meio do interrogatório do informante, dados da pesquisa.” (CERVO, BERVIAN E DA SILVA, 2007, p.51)

A entrevista foi realizada com o coordenador da procuradoria em Patos-PB, o qual ocupa o cargo de técnico administrativo e, segundo o próprio, exerce função semelhante a diretor de vara da justiça federal. A entrevista com o gestor aconteceu no dia 26 de Março de 2015. O roteiro de entrevista apresentava questões abertas à quais foram feitas com o coordenador da Procuradoria em Patos-PB, esse roteiro continha dezessete questões as quais buscava responder os três objetivos específicos, dentro destas questões subjetivas procurou se obter conhecimento sobre o MPF, sobre a visão do MPF do objeto de estudo, como o gestor vê o objeto de estudo e o seus resultados. A entrevista foi gravada para se ter os dados na íntegra.

Já a aplicação do questionário com os funcionários da Procuradoria da República em Patos-PB ocorreu no dia 12 de maio de 2015, o intervalo relevante entre as duas datas deu-se por dois motivos, primeiro para a codificação dos dados da entrevista e elaboração dos questionários, segundo por um período de greve que passou o MPF. Foram feitas ao todo quatro visitas na Procuradoria o que permitiu conhecer melhor o ambiente estudado, dando ênfase para traçar uma linha de raciocínio e de coleta e interpretação posterior dos dados.

Amaro, Póvoa e Macedo (2005, p.3) afirmam que:

Um questionário é um instrumento de investigação que visa recolher informações baseando-se, geralmente, na inquirição de um grupo representativo da população em estudo. Para tal, coloca-se uma série de questões que abrangem um tema de interesse para os investigadores, não havendo interação direta entre estes e os inquiridos.

Quanto a análise de documentos diz Godoy (1995) como de forma leiga se pensa que a pesquisa sempre envolve o contato direto entre pesquisador e grupo de pessoas a serem estudadas, ignoramos que os documentos compõem uma rica fonte de dados. A análise de materiais de natureza diferente, que ainda não tiveram um tratamento analítico, ou que pode

ser reavaliados, procurando novas interpretações que sejam complementares, constitui o que estamos nomeando análise documental.

O questionário aplicado continha dezesseis questões as quais buscavam também responder os objetivos específico da pesquisa, esse continha apenas questões objetivas, dentre elas cinco posicionamentos; Discordo totalmente, Discordo parcialmente, Nem discordo nem concordo, Concordo parcialmente e Concordo totalmente, apresentando assim um gama de possibilidade aos respondentes. Esse questionário foi aplicado com os funcionários da procuradoria dentre eles 9 servidores 4 estagiários e 2 prestadores de serviços. Sendo que os demais prestadores de serviços se recusaram a responder o questionário por acharem que não faziam parte do contexto da pesquisa.

#### 4.4. TRATAMENTO DE DADOS

A análise de dados ocorreu de forma distinta para as técnicas de pesquisa empregadas. Cabe acrescentar que “o ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.” (MORESI, 2003, p.9)

Neste sentido, para analisar os dados coletados com a entrevista foi empregada a análise de conteúdo. Tal análise é possível de ocorrer logo a partir do primeiro contato com o sujeito da pesquisa que daí surge uma observação. Sobre isso, Gil (2010) afirma que a análise e interpretação dos dados no estudo de caso se dar simultaneamente à sua coleta, que por causa da sua variedade e complexidade as etapas podem ser seguidas de diferentes maneiras ou com modificações a depender da pesquisa. O autor aponta as seguintes:

Codificação dos dados que é procurar o que é relevante dentro da pesquisa dando lhes significado e posteriormente entendimento. Estabelecimento de categorias de dados é reunir os dados e buscar uma correlação entre eles, que possam identificar algo relevante para pesquisa. Exibição de dados por meio de matrizes ou diagramas, tabelas ou representações geométricas que elucidem e facilitem o entendimento.

Busca de significado procurar a relação entre os fatos e possíveis explicações, dentro da pesquisa verificar e do que foi apurado por meio das entrevistas dos formulários e dos documentos traças uma significância com o tema e a proposta do trabalho.

Credibilidade observar se as fontes são confiáveis, se os instrumentos são bem elaborados, se o processo de entrevista foi bem formulado para assim dar credibilidade ao estudo.

Bardin (1977) apud Godoy (1995, p.23) fala sobre análise de conteúdo

Selecionados os documentos, o pesquisador deverá se preocupar com a codificação e a análise dos dados. A análise de conteúdo tem sido uma das técnicas mais utilizadas para esse fim. Consiste em um instrumental metodológico que se pode aplicar a discursos diversos e a todas as formas de comunicação, seja qual for a natureza do seu suporte.

Quanto aos questionários estes foram tabulados em planilha do Microsoft Excel 2010, para serem, posteriormente, analisados a partir de técnicas de estatística descritiva.

Sobre os documentos consultados os mesmos foram analisados de forma interpretativa pelo próprio autor, visando dar maior suporte aprofundamento sobre o tema estudado.

## 5 ANÁLISE DOS DADOS

Esse tópico tem como principal objetivo apresentar para o leitor os resultados obtidos na pesquisa. Com a finalidade de mostrar como a gestão por competência pode ser usada como uma ferramenta estratégica e como as ferramentas do modelo de gestão estratégica implantado no MPF propiciam a Gestão de pessoas por Competências na Procuradoria da República em Patos-PB. Foi feita análise dos dados coletados a partir de entrevista e aplicação de questionário.

### 5.1 ESTRATÉGIA E GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

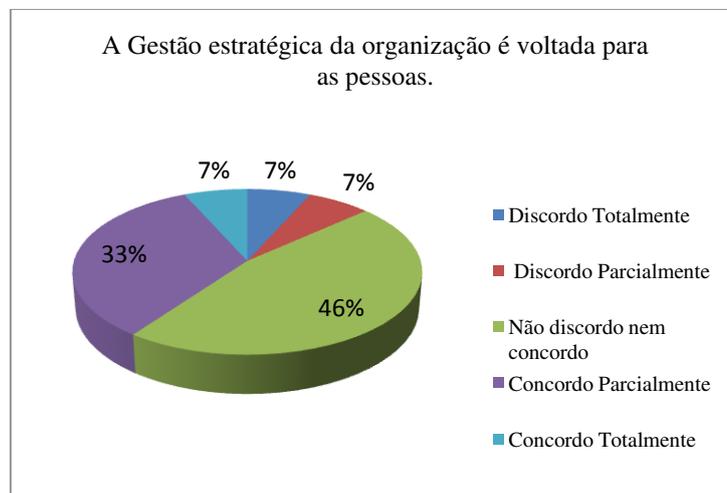
A estratégia do MPF é desenvolvida pela Assessoria de Planejamento e Gestão Estratégica (APGE), que é responsável pelo planejamento e monitoramento das estratégias no Ministério Público Federal, sendo este setor de suma importância para o crescimento do Ministério Público, uma vez que, além de desenvolver o planejamento estratégico para os estados e regionais vai implantar os objetivos e direcionar o caminho para alcançar as metas, consequentemente, sua visão e seu objetivo.

O planejamento estratégico do Ministério Público Federal foi regulamentado a partir da Portaria 697/2011 que instituiu o planejamento estratégico na organização com o prazo de vigência de 2011 à 2020 é mencionado também na Portaria 560/2013 que institui o planejamento estratégico de tecnologia do MPF 2012-2020. Esse aparece na Portaria 733/2011 que faz menção ao Sistema de Gestão Estratégica e de Governança (SIGE) alterado pela Portaria 865/2011. Observa-se que se trata de medida recente em comparativo a existência da própria organização, é notório que isso vem ao encontro com o sistema de modernização que o MPF está passando.

As PGR's são responsáveis por várias medidas para implantação e efetivação do planejamento estratégico e para assimilação deste por parte dos seus servidores. O MPF em seu Guia Rápido para as Assessorias de Planejamento e Gestão Estratégica (2011) especifica algumas das atividades a serem desempenhadas tais como: Prestar a assessoria ao planejamento e monitoramento da gestão estratégica ajudando as procuradorias e gestores das

unidades, apoiarem as atividades e projetos que venham a melhorar a gestão administrativa e judicial do MPF, apoiar o desenvolvimento dos conhecimentos, habilidades e atitudes buscando assim uma gestão mais competente, buscando a aproximação com o cidadão e as atividades de acordo com a estratégia com o foco nos resultados, apoiar a modernização e a gestão estratégica.

Na visão dos colaboradores participantes da pesquisa (Gráfico 01), a gestão estratégica da organização é sim voltada para as pessoas, o que é fundamental para o setor de RH da organização que a gestão estratégica esteja alinhada com os objetivos dos funcionários e o seu planejamento seja em função das pessoas, pois são elas que formam a organização.



**Gráfico 01:** Gestão voltada para as pessoas  
**Fonte:** Dados da Pesquisa (2015)

Observe-se que a maioria demonstrou imparcialidade uma vez que 46% dos respondentes nem discorda nem concorda que a gestão estratégica da organização é voltada para as pessoas, no entanto, grande parcela dos respondentes ao todo 33% concorda parcialmente com a afirmativa, as demais respostas corresponderam a 7% cada uma. Analisa-se então que os funcionários vêem a gestão estratégica como uma gestão que é voltada para os servidores, no entanto, grande parte preferiu não se posicionar de forma contundente por não enxergarem claramente a estratégia da organização e não terem participado da formulação da mesma.

Isto foi possível perceber, pois ao se questionar sobre a afirmativa no questionário “Eu participo da elaboração da estratégia do MPF”, 93% dos colaboradores afirmaram que discordam totalmente e outros 7% discordam parcialmente. Mostrando-se assim, que os funcionários não participam da elaboração das estratégias do MPF.

O Ministério Público Federal também lançou para esclarecimento e melhor entendimento da sua estratégia um mapa estratégico do MPF (Anexo 01), nele pode ser observado que o planejamento estratégico da instituição está fortemente atrelado ao tripé: aprendizagem e crescimento, processos internos e sociedade. Sendo o planejamento elaborado encima das necessidades destas vertentes.

O mapa estratégico faz menção a algumas estratégias que o MPF tem que adotar, tais como: - ser percebida como uma instituição que atue efetivamente na defesa da sociedade por meio de medidas eficientes (combate a criminalidade, proteção ao regime democrático, aproximação com o cidadão);- fortalecimento da instituição, modelo de atuação (atuar de forma integrada, coordenada e regionalizada, aperfeiçoar a atuação judicial, fortalecer a atuação extrajudicial).

O modelo de gestão empregado, baseia-se em proporcionar uma atuação institucional estratégica, efetiva, célere, transparente e sustentável além de ter o compromisso de fomentar uma estrutura eficiente e segura. Diante destas perspectivas do MPF vê-se a preocupação perante o reconhecimento da sociedade das suas ações e das procuradorias seguirem este padrão instituído pelo Ministério Público Federal.

Quantos aos processos internos, ainda presente no mapa estratégico, observa-se a comunicação e o conhecimento bastante presente dentro MPF, sendo estimulado no processo de gestão do conhecimento, buscando fomentar e comunicar-se com o público de interesse e com a sociedade em geral, além da comunicação com os veículos da imprensa. Já a sustentabilidade orçamentária baseia-se em manter a transparência, qualidade com os gastos, prioridades nos investimentos. A aprendizagem e o crescimento é o tópico mais sucinto, mas não menos importante do que os demais, esse apresenta as seguintes metas a serem cumpridas: a estratégia com o foco nos resultados, promover a atratividade das carreiras do MPF, propor soluções de tecnologia da informação comunicação alinhada com a estratégia, desenvolver habilidades, conhecimentos e atitudes dos membros e dos servidores.

Nos documentos consultados, tanto no APGE como no próprio mapa estratégico, foi possível identificar menções, porém ainda de forma tímida sobre competência, citando apenas das funções das competências que é o CHA, no entanto é analisada já a preocupação em desenvolver as competências dos gestores e servidores da organização.

A Gestão por Competências é referência no setor público federal por meio do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, desde então, diversas autarquias públicas de âmbito federal vem adotando esse modelo de gestão, no que se refere ao MPF na necessidade de uma

ferramenta que aumenta se a eficiência do setor de recursos humanos já instituiu o projeto da gestão por competências.

Para a implantação e o conhecimento sobre a gestão por competência o ministério público federal lançou um Dicionário de Competências mostrando o que é a gestão por competência e quais tipos de competências são necessárias para desempenharem funções dentro das procuradorias. O MPF (2014) lançou o dicionário de competências usando-o como ferramenta para divulgação da gestão por competência e analogamente tratando-o como uma espécie de manual dos tipos de aptidões que se espera dos funcionários.

Para o MPF (2014) as ferramentas no Ministério Público Federal que deverão ser efetivas são: capacitação de acordo com as competências, recrutamento e seleção para o preenchimento das vagas nas diversas unidades, banco de talentos do MPF, avaliação gerencial. No dicionário a implantação da gestão por competência visa diversas medidas tais como: alinhamento da gestão de pessoas com a estratégia, na gestão de pessoas maior integração e coerência, investimento em desenvolvimento profissional, melhoria nas práticas gerenciais, melhoria no treinamento, um maior desempenho no trabalho, aperfeiçoamento na seleção reduzindo a subjetividade, desenvolver pessoas com maior intensidade, aproximação entre gestor e funcionário. Dentro destas medidas a serem implantadas também se destaca identificar o perfil do servidor para aloca-lo de acordo com suas competências.

Sobre isto, o gestor da procuradoria de Patos-PB quando questionado durante a entrevista mostrou ser uma dificuldade, pois o processo de seleção basicamente se dar por meio de concurso e as atribuições deste está previsto em lei, mas ele mesmo propõe uma sugestão de adaptação da gestão por competência no que se refere à mudança de cargo.

Tem que ser considerado o seguinte que já há para os cargos e as funções determinado em lei as atribuições e o que poderia se adequar é correlacionar alguma função que seria semelhante. A título de exemplo: 'se eu sou analista processual, mas eu tenha uma graduação em administração, eu me sinto mais capacitado na área administrativa do que na processual', o órgão, creio eu, não vai admitir, sua atividade estará mais restrita ao cargo que você passou no concurso, tendo assim uma competências específica por conta da atribuição do cargo. Agora seria mais visível e palpável nos cargos administrativos, pegar o camarada que tem uma formação ou um conhecimento em determinada área e ele fosse colocado neste setor (COORDENADOR ENTREVISTADO).

Segundo o gestor, o uso das competências ficaria restrito justamente por causa do processo de seleção que se faz por meio de concurso e suas atividades já estariam

determinadas, no entanto ele faz menção a atividades similares e também a possibilidade de se fazer maior usufruto desta ferramenta de alocação de acordo com as competências nos cargos administrativos.

Segundo a visão dos funcionários da Procuradoria de Patos–PB, estes acreditam que as competências dos servidores poderiam ser melhores aproveitadas, sendo que a grande maioria concordou totalmente (66%) e a outra parcela parcialmente (20%), verificou-se, pois, a necessidade de reconhecimento, conforme disposto no Gráfico 02, a seguir:



**Gráfico02-** Otimização das competências e reconhecimento  
**Fonte:** Dados da Pesquisa (2015)

O gráfico mostra que na visão dos funcionários as competências dos servidores poderiam sim ser melhores utilizadas, o que poderia ser feito realocando-os ou dando funções mais cabíveis a sua formação. Também é perceptível um nível de insatisfação quanto ao reconhecimento dado aos funcionários.

Observa-se esta insatisfação de forma contundente quando se refere a fatores remuneratórios a própria greve que ocorreu a pouco tempo no MPF e afetou as Procuradorias, inclusive a de Patos-PB tinha haver com este fator além de questões administrativas, sobre isto o coordenador afirmou na entrevista que

A greve que está ocorrendo hoje no Ministério Público da União está relacionada, primeiramente a remuneração que está nove anos sem reajuste e muitas outras causas administrativas que está com certeza relacionada ao desempenho funcional, quanto a jornada de trabalho, nosso sistema de ponto eletrônico que tem muitos problemas, questão de realocação de servidor que é bastante prejudicial quanto a necessidade do servidor comparando com outros órgãos de carreiras similares como Justiça Federal é uma gama de reivindicações administrativas até (COORDENADOR ENTREVISTADO).

Os funcionários concordam quanto a este fator, o que pôde ser confirmado quando foi lançada a questão sobre os procedimentos de remunerar pessoas nesta organização, sendo exposto pelos respondentes que o mesmo precisa de melhoramento. Assim, 66% concordou totalmente, 33% concordou parcialmente e apenas 7 % discordaram totalmente. Mostrando que há uma insatisfação quanto a este fator e a GPC pode ser uma ferramenta útil nesta vertente, pois também trata de questões remuneratórias em sua concepção.

O Ministério Público define práticas a serem pregadas para a implantação e manutenção da gestão por competência, utilizando de forma estratégica para abstrair um máximo de excelência quanto a performance e desempenho do funcionário e da própria organização para construir um ambiente que valorize e estimule as competências.

O dicionário de competência (2014) aponta as competências a serem desempenhadas pelos servidores do Ministério Público, as quais as procuradorias devem apresentar que são as competências básicas, as competências essenciais, competências humanas e as competências gerenciais, as seguintes práticas devem ser desempenhadas: As básicas- Faz menção a sustentabilidade, transparência, integração e efetividade; Essenciais- Capacidade de promover a justiça, defender a ordem jurídica e econômica, defender o direito democrático, capacidade de promover o alcance dos objetivos, zelar para que a Constituição Federal promova os direitos dos serviços públicos.

As competências humanas do MPF são administração do tempo, autodesenvolvimento, comunicação, foco no cliente, foco no resultado, gestão do conhecimento, qualidade do trabalho, relacionamento interpessoal, trabalho em equipe, visão sistêmica. As competências gerenciais dizem respeito àquelas competências que os gestores do MPF devem apresentar independente da área- Comunicação, delegação, domínio dos procedimentos e rotinas administrativas, ferramentas de gestão, gestão de mudança, gestão do clima, gestão do conhecimento, gestão do desempenho, gestão do tempo, gestão política, gestão pública, meritocracia, negociação, planejamento, relacionamentos interpessoais e tomada de decisão.

É interessante como os funcionários da Procuradoria se auto identificam em relação as suas competências, pois de nada adiantaria o MPF exigir uma coisa, mas os funcionários não demonstrarem funcionalmente suas habilidades. Diante disso, na referida pesquisa verificou-se que os funcionários se consideram competentes. Na aplicação do questionário foi feita a seguinte afirmativa:“eu sou capaz de me auto-avaliar e desenvolver meus pontos fracos e aprimorar meus pontos fortes”, 53% concordaram parcialmente com a afirmativa, 33%

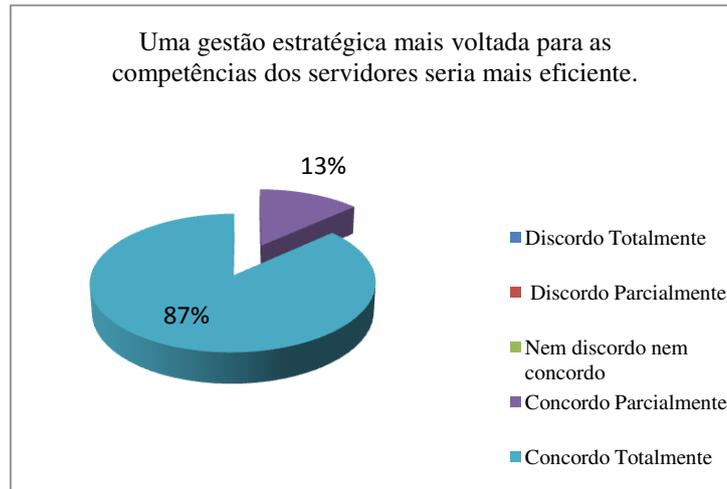
concordaram parcialmente, 7% discordaram parcialmente e totalmente. Identifica-se, então, que as pessoas têm a visão de que são capazes de assimilar uma gestão que avalie suas habilidades.

Dentro das competências necessárias para o MPF se destaca a preocupação com a gestão, pois, busca-se o aperfeiçoamento desta e a gestão por competência vêm como uma ferramenta para essa nova dinâmica. Diante destas perspectivas, é preciso pensar o que muda localmente nas unidades interioranas, pois o projeto é de grande valia e bem elaborado, pensando-se nos detalhes e numa administração focada nas pessoas, colaborando para o setor de RH. No entanto, é preciso observar como as procuradorias são afetadas se são realmente supridas por essa gestão e por outras medidas e quais os pontos negativos da mesma.

Ouvi dizer das capitais que vai sim agregar um valor bem melhor no desempenho das funções, um ponto negativo o processo hierárquico verticalizado que acaba por não chegar totalmente às procuradorias, e um outro ponto negativo é que de quando a implementação será mais sensível e palpável nas unidades com maior número de servidores, na situação temos aqui efetivos apenas 8 servidores dos quais temos servidores que já tem atribuições de servidores efetivos. Talvez desta forma fique um pouco comprometida, sendo mais eficaz a gestão por competência aonde tiver o maior número de servidores, no entanto a procuradoria tem apenas 2 anos e logicamente o número de funcionários tende a crescer (COORDENADOR ENTREVISTADO).

É apontado pelo coordenador da PRM- Patos/PB dois pontos negativos para a implantação e principalmente disseminação da gestão por competência: o primeiro trata-se da hierarquia do MPF, que por causa da sua verticalização acaba por não chegar todas as informações e a comunicação de como proceder, o que torna a gestão comprometida; a segunda é o distanciamento das regiões pólos em termos de número de funcionários. Segundo o coordenador os resultados da gestão por competência seriam mais visíveis nas regiões onde há maior número de pessoas nas unidades. É nítido, ainda, um conhecimento restrito acerca da gestão por competências justamente por causa dos fatores apresentados e outros que serão melhores elucidados.

No entanto, na visão dos funcionários da Procuradoria acredita-se que uma gestão voltada para as competências seria sim efetiva independente do número de funcionários como apontou o coordenador. No Gráfico 03 é visto que a gestão por competência é tida como uma ferramenta importante e sua a maioria dos respondentes afirmam que será mais eficiente.



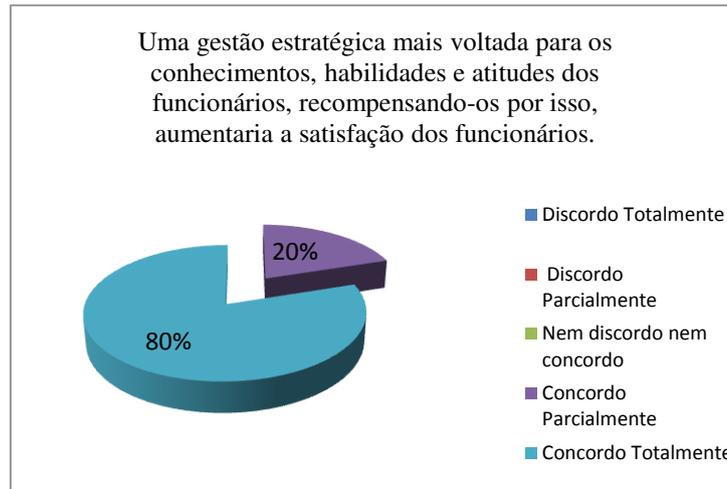
**Gráfico 03-** Ferramenta estratégica mais eficiente

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2015)

Como mostra o gráfico, os servidores entendem a importância de uma gestão voltada para as competências e apontam a necessidade de haver este tipo de estratégia voltada para as competências na procuradoria estudada. A gestão por competência usada como uma ferramenta estratégica será mais eficiente na procuradoria, segundo os funcionários 87% concordam totalmente que uma gestão estratégica mais voltada para as competências dos servidores seria mais eficiente, 13% concordam parcialmente, as demais opções de resposta não foram marcadas, mostrando assim o grau de aceitação por parte dos funcionários.

Na visão dos gestores, os resultados a serem alcançados com a implantação da gestão por competências parte da premissa de aperfeiçoamento da gestão e passa por um processo de busca de maior eficiência. Segundo o Procurador, ele acredita que a ferramenta GPC vem a colaborar com o processo de mudança que passa o MPF, segundo o mesmo “tende a valorizar inclusive questões de gratificação de cunho pecuniário, que eu acho que é essa a intenção de todos, inclusive dos servidores de estarem alocados em um ambiente de trabalho que permite o melhordesempenho das suas atividades e sua melhor capacitação (COORDENADOR)”. O coordenador ainda afirma que vai proporcionar uma maior motivação e satisfação dos servidores.

Quanto a este critério é encontrado concordância, pois o Gráfico 04 apresenta resultados da pesquisa que mostra que uma gestão estratégica mais voltada para o CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes), seria fator motivador dos servidores e dos funcionários em geral. Observe o Gráfico:



**Gráfico 04-** CHA e remuneração - fatores motivacionais  
**Fonte:** Dados da Pesquisa (2015)

O gráfico mostra que 80% dos respondentes concordam totalmente que a gestão estratégica mais voltada para os conhecimentos, habilidades e atitudes, pressupostos estes de uma gestão por competência, remunerando-os de forma adequada aumentaria o nível de satisfação dos funcionários, que diante da pesquisa observa-se que hoje está em baixa. Para tal, é necessário estratégias que pensem na procuradoria e nas necessidades dos servidores, fator que não é muito perceptível hoje.

Sobre isso, foi possível questionar, ainda, se na elaboração de estratégia do MPF pensou-se nas necessidades da Procuradoria e dos servidores. Diante disto, verificou-se que 33% discordam parcialmente, enquanto 27% concordam parcialmente, 20 % discordam totalmente e 20 % nem discorda nem concorda. Nota-se que 60 % dos respondentes considera que o MPF não pensou nas necessidades da procuradoria e dos servidores.

A Gestão por Competência já é tida como ferramenta que possibilitará melhorias na administração pública, no ambiente estudado este tema traz consigo uma estratégia de aprimorar a gestão de recursos humanos da instituição, tornando as estratégias muito mais voltadas para as necessidades das pessoas, porém as procuradorias a vêem com certa cautela.

## 5.2 GPC FERRAMENTA, RESULTADOS A SEREM ALCANÇADOS E NÍVEL DE IMPORTÂNCIA

Hoje, dentro da realidade das organizações tudo se fundamenta e se discute a partir de resultados, nenhuma organização sobrevive a partir de teoria ou de projeções sem fundamentos, é necessário então traçar os objetivos a serem alcançados com a gestão por competência, para assim, mensurar o que ela pode proporcionar ao MPF e a que posição na qual a GPC pode colocar as procuradorias da República.

Quanto aos servidores verifica-se que os resultados de uma Gestão por Competências são aceitável e cabível de implantação. Tal perspectiva pôde ser observada uma vez que foi questionado sea partir do emprego da Gestão por competência o número de benefícios e recompensas para os servidores tenderia a melhorar. Assim, 60% dos funcionários concordaram totalmente com a afirmativa, 27% concordou parcialmente, 7% nem discordou nem concordou e os mesmo 7% discordou totalmente. Demonstrou-se que os resultados para os funcionários são mensurados de início a partir de benefícios e recompensas.

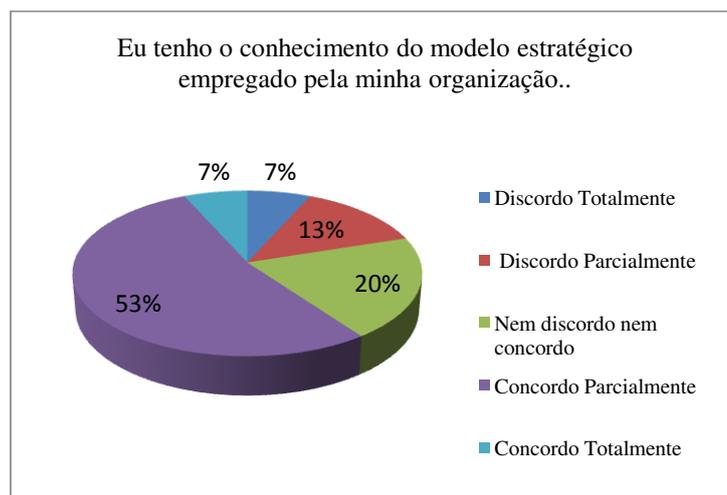
“Nos tempos medievais, os alquimistas procuravam transformar metais em ouro; os gerentes e as empresas hoje procuram transformar recursos e ativos em lucro. Uma nova forma de alquimia é necessária às organizações. Vamos chamá-la de ‘competência’” (DURAND, 1998 apud FLEURY & FLEURY, 2001, p.189).

Para que a gestão por competência venha a gerar resultados positivos é necessário que o planejamento estratégico da organização esteja de fato sendo incorporado pelas pessoas desta organização, a valoração da estratégia mostra o comprometimento com a gestão da organização e o apoio a gestão por competência. O que preocupa é o distanciamento das unidades sedes para as unidades interioranas, sendo apontado pelo coordenador como ponto negativo.

O nosso planejamento estratégico foi reconfigurado, por assim dizer, no ano passado no Ministério Público Federal aqui na Paraíba, e sendo que um ponto negativo que eu poderia suscitar aqui é o aperfeiçoamento nas unidades interioranas como a nossa. Muitas das coisas passam a serem vivenciada basicamente nas capitais, mas nós fomos apresentados a grosso modo ao planejamento estratégico, que passou basicamente por metas a serem desenvolvidas e alcançadas pelo órgão, quanto a nossa forma de trabalha, ao sistema que trabalhamos, o desenvolvimento deles numa melhor eficiência no trabalho, é basicamente isso (COORDENADOR ENTREVISTADO).

Ressalta-se que é importante ter a preocupação de não apenas apresentar a ferramenta GPC aos funcionários, pois todo o processo da gestão por competência irá ficar comprometido e seus resultados vão declinar, operando de forma ineficiente. Há também a necessidade de melhoria na comunicação, maior participação das procuradorias na elaboração das estratégias, maior divulgação, melhoria na implantação e maior comprometimento seja pelo órgão e seja por parte dos funcionários para se obter maior integração. Busca-se na gestão por competência do MPF a modernização na administração e a melhoria na gestão.

O planejamento estratégico é de grande importância para uma organização, os funcionários devem conhecer e ter sensibilidade de adequá-lo a sua realidade, no caso da procuradoria, como mostra o Gráfico 05 que segue, os funcionários conhecem, em sua maioria, o modelo estratégico empregado pelo MPF, o que é de grande importância para procuradoria, pois mudanças e adaptações são necessárias e os servidores devem estar cientes de qual rumo a organização está tomando.

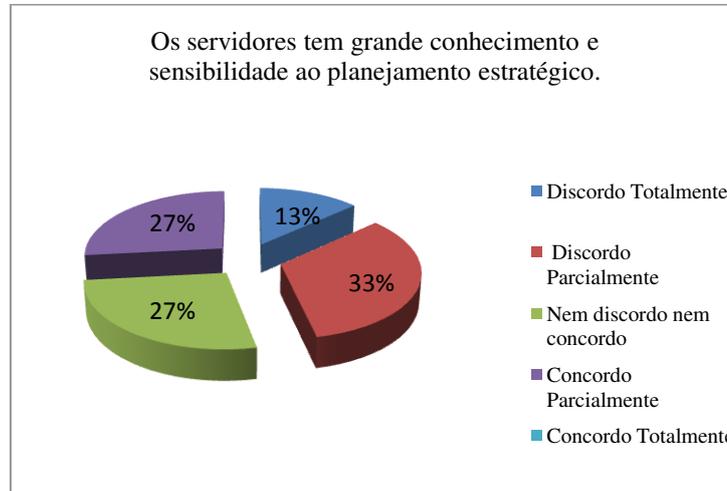


**Gráfico 05-** Conhecimento do modelo estratégico  
**Fonte:** Dados da Pesquisa (2015)

No entanto, não apenas conhecer é suficiente, apenas ser apresentado não faz com que os gestores o dominem para repassar para seus liderados, é necessário que se use ferramentas ou tenha uma comunicação melhor, que apresente o planejamento estratégico de forma fidedigna, já que, foi observado que o mesmo é bem elaborado, no entanto é necessário que ele seja mais tangível no dia-dia das procuradorias e em seus funcionários, e seja repassado para eles como maior afimco possibilitando o conhecimento e domínio.

Quando se refere a este conhecimento e domínio, quando perguntado aos funcionários o grau de sensibilidade ao planejamento estratégico, notou-se uma discordância nas respostas, sobressaindo-se a resposta negativa quanto ao conhecimento e sensibilidade do planejamento

estratégico, mostrando que os funcionários até conhecem “a grosso modo”, como colocou o coordenador, no entanto, não tem grande interação e acabam por não conhecê-lo na íntegra (Gráfico 06).



**Gráfico 06-** Conhecimento e sensibilidade ao planejamento estratégico  
**Fonte:** Dados da Pesquisa (2015)

Os resultados mostram que 33% dos respondentes discordam parcialmente que os servidores têm grande conhecimento e sensibilidade ao planejamento estratégico, 13% discorda totalmente, 27 % nem discorda nem concorda, ou seja, ficaram neutros no questionário, 27% concordam parcialmente, não houve concordância total com a afirmativa. É, pois, de fundamental importância verificar a importância dada ao modelo estratégico e a influência deste sobre os que vão buscar atingir metas e resultados para verificar os resultados da implantação de uma gestão por competência.

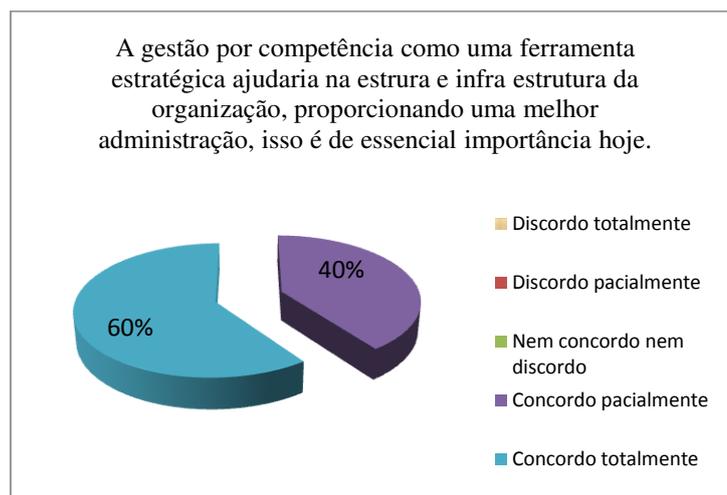
Acrescenta-se que o modelo da gestão por competência busca a excelência dos servidores e funcionários, sendo uma ferramenta estratégica para a modernização da gestão e aprimoramento da estrutura da organização.

COORDENADOR [...] Concordo, que com esse planejamento vai ocorrer principalmente uma modernização na administração... agora a questão de administração, licitação, recursos humanos tudo isso fica mais voltado para sede, com certeza a gestão por competência nos moldes do dicionário do MPF irá contribuir e até mudar a visão dos nossos chefes que são os procuradores da república para que haja uma realocação e um melhoramento do desempenho. Justamente um problema que está havendo agora presente na administração, com certeza haverá uma mudança e melhor... é só questão de desenvolvimento da administração, ferramentas a serem implementadas, dar continuidade ao desenvolvimento, eu posso dizer que o órgão não estão tão defasados quanto a irregularidades.

O gestor afirma que os resultados da gestão por competência vão proporcionar melhorias e modernização na gestão, aperfeiçoamento da estrutura e desenvolvimento dos servidores e funcionários em geral, afirma também que é questão de desenvolvimento que a organização já tem uma boa base bem fundamentada e a gestão por competência vem a contribuir para o crescimento e a valoração dos servidores.

Quanto à visão dos servidores sobre os resultados, verifica-se que todos vêem a Gestão por competência útil e que seguindo os moldes do modelo vigente sendo implantado com maior grau de identificação com as procuradorias, os resultados farão reformas tanta na estrutura quanto na infra estrutura, dando novos moldes administrativos gerando ganhos para a organização e seus servidores.

Os funcionários vêem essas medidas como emergencial sendo de grande importância. Observe-se o gráfico 07, a seguir.



**Gráfico 07**- Ferramenta e seus ganhos  
**Fonte:** Dados da Pesquisa (2015)

O gráfico 07 apresenta que 60% concordam totalmente que a gestão por competência como uma ferramenta estratégica ajudaria na reengenharia da organização, proporcionando modernização e que isso seria de essencial importância, 40% concordam parcialmente com a afirmativa e as demais alternativas não foram assinaladas. Mostrando assim, que a ferramenta seria de fundamental importância e os resultados destas seriam de grande valia não só para o MPF, mas para as procuradorias em geral.

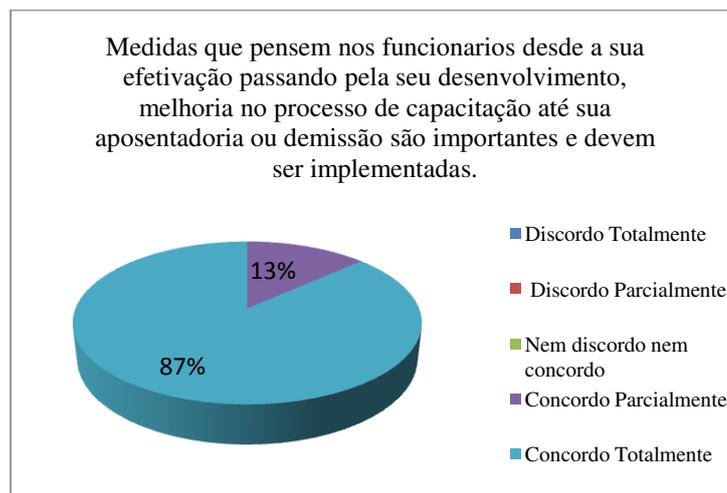
Nesta vertente de resultados a serem alcançados pelo emprego da GPC, nota-se certo pessimismo do gestor quanto a estratégia alinhado com o trabalho, desenvolvimento dos conhecimentos, habilidades e atitudes e principalmente a atratividade da carreira. Vale

lembrar que a entrevista foi realizada durante um período de greve e, portanto, já estava manifestada a insatisfação em relação a alguns fatores trabalhistas.

Coordenador: Atualmente eu acho difícil, até pelo momento até por que estamos em uma greve por conta da valoração do cargo e para que o cargo seja atrativo, mas acredito sim que embora tudo seja difícil para melhoria do cargo e para o desenvolvimento e para que a pessoa que esteja alocada naquele setor tenha uma satisfação em estar trabalhando, mas acredito sim, que o MPF vai suportar estes 'obsteis', vai conseguir melhorar quanto a este ponto ai.

Desta forma, devem ser implantadas medidas que pensem no servidor como ativo da organização e o valorizarem, estimulando o comprometimento com a gestão implantada, seja ela estratégica ou por competência, ou a junção das duas como aqui é a proposta. É necessário e de essencial importância que haja satisfação dos funcionários para que estes possam aderir de fato e reagir com produtividade no trabalho.

Verifica-se que os funcionários avaliaram os pressupostos da gestão por competência como importantes e que devem ser implementadas - o Gráfico 08 retrata isso - mostrando que medidas que pensem nos funcionários em todas as etapas dentro da organização (como funciona o processo da gestão por competência), devem ser incentivadas, pois vai gerar maior satisfação, conseqüentemente maior produtividade.

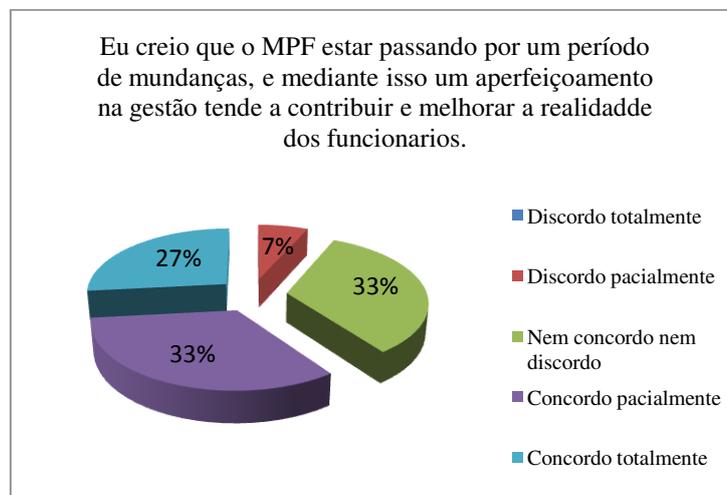


**Gráfico 08-** Implementação de medidas  
**Fonte:** Dados da Pesquisa (2015)

Observe-se que o Gráfico 08 mostra que 87 % concordam totalmente que medidas que pensem no funcionário desde sua efetiva, passando pelo processo de desenvolvimento até sua aposentadoria ou demissão são de essencial importância os outros 13% concordam

parcialmente. Cabe ressaltar o período de aplicação do questionário com os funcionários foi posterior a greve, isto mostra que apesar de ter acabado a greve os funcionários ainda esperam medidas deste âmbito a serem elaboradas, verificadas e implementadas. E com a ferramenta GPC será possível aderir a esta posição.

Ademais, os funcionários acreditam, apesar de muitas incertezas, que a mudança na forma de gestão e a quebra de paradigmas organizacionais no sistema público, como a própria instituição de um planejamento estratégico e de uma gestão por competência, a mudança que estar ocorrendo no MPF tende a contribuir e melhorar a realidade dos funcionários (Gráfico 09).



**Gráfico 09-** Visão sobre aperfeiçoamento de gestão  
**Fonte:** Dados da Pesquisa (2015)

É possível observar que os funcionários acreditam na melhoria e maior valorização de suas atividades, dos seus cargos e das suas carreiras, uma vez que 60% acreditam nos resultados a serem alcançados em relação à gestão de recursos humanos (somando-se 27% que acreditam totalmente e 33% que concorda parcialmente), outros 33% nem discordam nem concordam, ou seja, ainda tem certa desconfiança quanto às medidas propostas, e apenas 7% discordam parcialmente. Esse resultado mostra que as pessoas da organização acreditam no órgão e que estão dispostas a buscar os objetivos e aumentar seu desempenho se isso caminhar em conjunto com sua valorização e aumento de benefícios.

Nota-se como o atual modelo estratégico do MPF, pode propiciar a gestão por competência na organização, com a procuradoria da República em Patos-PB ajustando missão, visão, valores e os próprios objetivos dos funcionários ao que propõe o órgão superior. Assim, o ambiente estudado procura permanecer em consonância com as ferramentas estratégicas, alinhando a gestão de pessoas, que indica a utilização da gestão por

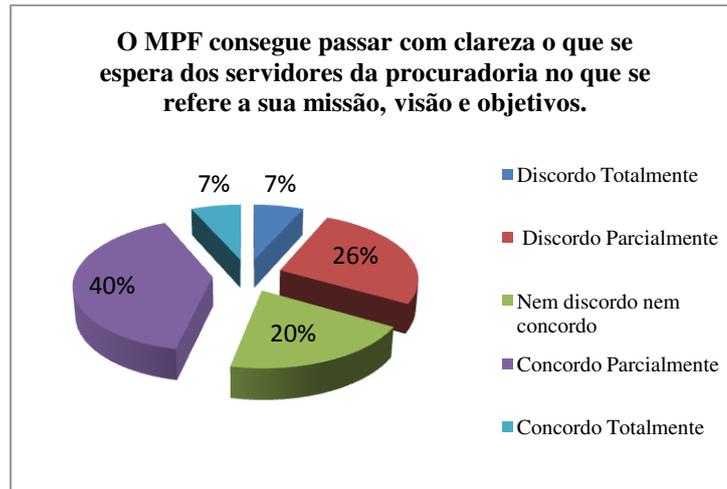
competência, este por sua vez, alinha os objetivos estratégicos organizacionais aos objetivos dos funcionários, tornando-se assim um ciclo de retroalimentação. Observe-se que o coordenador concorda com isso.

Com certeza tem que ser, até por que não haveria um comprometimento do servidor no trabalho se não assimilasse a sua missão, visão e valores ao do servidor. É justamente isso e posso dizer seguramente da nossa procuradoria os nossos oito servidores, todos tem este empenho tem esta ideia que o órgão é importante e o valor que tem o órgão na fiscalização dos poderes públicos. Além da necessidade que tem o Ministério Público Federal para que possa modificar e melhorar a vida dos cidadãos brasileiros, então acho que isso já é um sentimento intrínseco aos servidores, e justamente por conta da cultura organizacional, e nós mesmos sabemos a responsabilidade do nosso cargo (COORDENADOR ENTREVISTADO).

É necessário que o funcionário conheça com clareza, então, o que a organização espera dele e como esse deve desempenhar suas funções em prol de que objetivos, em busca de quais metas alcançarem, em qual propósito a instituição está fundamentada, mostrando que a gestão de pessoas, hoje, já indica e mostra a gestão por competência amanhã, por todos os planejamentos já realizados, toda a elaboração desenhada, todas as práticas implantadas, os resultados já mensurados e a importância dada a esta ferramenta.

Percebe-se, no entanto, uma insatisfação com a gestão vigente neste direcionamento. Foi questionado se a gestão de pessoas da organização tem o intuito de valorizar e recompensar as pessoas de acordo com suas competências, obteve-se as seguintes respostas: 40% discordaram parcialmente quanto a afirmativa, 33% discordou totalmente e 27% nem discorda nem concorda, as demais alternativas não foram consideradas pelos funcionários.

No que se refere se o MPF consegue passar com clareza o que o que se espera dos servidores da procuradoria, quanto à missão visão e objetivos, os resultados são mostrados no Gráfico 10, a seguir:



**Gráfico 10-** MPF e gestão estratégica  
**Fonte:** Dados da Pesquisa (2015)

Observa-se que 40 % concordam parcialmente com a afirmativa, 26% Discorda parcialmente, 20 % nem discorda nem concordam, 7% concorda totalmente e também 7 % discordam totalmente. Mostrando que o MPF transmite com clareza a sua gestão estratégica para os servidores e que podem agir no mesmo sentido quanto a GPC, fazendo as duas caminharem lado a lado e conjecturando buscar resultados de eficiência e eficácia para o Ministério Público Federal.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente trabalho buscou-se conhecer como o planejamento estratégico do MPF é fundamentado e como a busca de ferramentas que proporcione melhoria na gestão indica a utilização da Gestão por Competência. Observa-se que o MPF já utiliza ferramentas e apóia a GPC uma vez que a mesma já vem sendo implementada faltando apenas a consonância por parte das procuradorias. Cabe afirmar que a atual administração do MPF valoriza a Gestão por Competência e deposita grande confiança de mudança e modernização na sua forma de atuação.

Verificou-se que apesar da Procuradoria estudada conhecer o planejamento estratégico da organização esses não tem sensibilidade a este. Além disso, vêem a gestão por competência como uma ferramenta útil, mas desacreditam quanto a mudanças. O que se verifica é uma falha na comunicação e uma hierarquização muito densa, comprometendo assim a sua estratégia de implementação do modelo.

Observa-se uma boa elaboração do planejamento estratégico e de medidas de implantação da gestão por competência, propondo medidas desde sua formulação até seu remanejamento, buscando abranger as necessidades das suas procuradorias e assim dos seus servidores. No entanto, o referido planejamento se distância um pouco, uma vez que, não há a participação das procuradorias, principalmente das regiões interioranas na sua elaboração, ficando as decisões e sugestões restritas aos polos, o que prejudica sua efetivação uma vez que há mais unidades nos município do que nas capitais.

Diante da pesquisa realizada na procuradoria, analisou-se que a gestão estratégica é parcialmente voltada para as pessoas, mas a grande maioria ficou neutra, o que mostra uma indecisão quanto a real atuação da organização em relação a este tema. Foi verificado com isso, que a maioria dos colaboradores defende um modelo voltado para as pessoas, sendo este os resultados a serem alcançados a partir do emprego da gestão por competências.

O modelo adotado pela Procuradoria da República ainda é muito burocratizado sendo que o Ministério Público Federal tenta com o seu sistema, a modernização na sua forma de gestão, no que diz respeito à APGE - o órgão responsável pela elaboração tanto do planejamento estratégico quanto da gestão por competência e da sua disseminação - verificam-se padrões eficientes no processo de construção da estratégia e no levantamento das

competências necessárias, no entanto, há falha na divulgação da mesma e da incorporação delas por parte dos funcionários.

É verificado que há medidas de implantação da GPC e que são elaboradas pelo APGE, medidas que buscam a valorização e satisfação dos funcionários, e que a busca de resultados positivos por intermédio da gestão por competências já começou. A visão das chefias sobre a ferramenta em âmbito administrativo é muito positiva, no entanto, no que se refere a benefícios para os funcionários já é algo negativo. Para os servidores, qualquer ferramenta que venha melhorar as condições de trabalho é vista como bem vinda e como a GPC é voltada para os funcionários aceitação é massificada.

O Ministério Público Federal é um órgão de grande credibilidade frente à sociedade, esse por sua vez é composto por suas procuradorias, e estas aderem os modelos proposto pelo seu superior na hierarquia organizacional. Os modelos de gerência são de importância específica para o aperfeiçoamento da administração, a gestão por competência vem como uma ferramenta da gestão estratégica de fundamental valor, pois se bem comunicada e aperfeiçoada com seriedade, aderida com efetividade, vai modificar o sistema público no que se refere à gestão de pessoas naquela organização, gerando assim melhores resultados para organização e para sociedade como um todo.

Quanto as limitações desta pesquisa, citam-se as exigências requeridas pelo órgão para operacionalizar este trabalho, limitando um pouco a atuação do autor, sobretudo no acesso às pessoas. Além disso, o período de greve que acometeu a organização prejudicou um pouco a coleta dos dados, tendo que ser postergada o referido levantamento de dados. Teoricamente, o tema estudado ainda é de pouca utilização nas organizações da região, o que dificultou a busca por um ambiente de pesquisa propício a ser realizado o estudo.

Como sugestão para trabalhos futuros propõe-se o desenvolvimento de outras pesquisas a fim de ampliar o conhecimento prático e teórico a respeito do tema, estes trabalhos podem ser realizados tanto em organizações públicas ou privadas o que proporcionaria maior conhecimento do mesmo, sobretudo na região estudada.

## REFERÊNCIAS

AMARO, Ana; PÓVOA, Andreia; MACEDO, Lúcia. **A arte de fazer um questionário**. Lisboa. 2005, 10 p. Mestrado em Química para o ensino. Faculdade de ciências da Universidade do Porto. Metodologias da investigação em educação.

BERGAMINI, Cecília W. **Competência**, A chave do desempenho, 1ed, São Paulo: Atlas S.A., 2012, 158p.

BUARQUE, Aurélio. Dicionário da língua portuguesa. Rio de Janeiro: Fronteira, 1987, 2 272 p.

BRANDÃO, Hugo P.; GUIMARÃES, Tomás de A. Gestão de competências e gestão de desempenho: Tecnologias distintas ou instrumento de um mesmo construto? **Revista de administração de Empresas**, São Paulo, n. 41, p. 8-15, Jan./mar. 2001.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988, 292 p.

CARBONE, Pedro P. et al. **Gestão por competência e gestão do conhecimento**. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006, 172 p.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; DA SILVA, Roberto. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007, 162 p.

ENAP- Escola Nacional de Administração Pública. **Escolas de governo e gestão por competência**: Mesa redonda. 1 ed. Brasília: SAIS, 2009, 109 p.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria. **Estratégias Empresariais e formação de competências**, Um quebra-cabeça Caleidoscópico da Indústria Brasileira. 3. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2011, 155p.

\_\_\_\_\_. **Construindo o Conceito de competência**. RAC, São Paulo, n.1, p. 183-196, Espec 2001.

GIL, Antonio Carlos, **Como elaborar projeto de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2010, 184 p.

GODOY, Arilda S. Pesquisa qualitativa: Tipos fundamentais. **Revista de administração de empresas**. São Paulo, vol. 35, n 3, Mai/Jun. 1995.

GUIMARÃES, Tomas de A. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, vol. 34, n. 3, mai/jun. 2000.

LANA, Manuela S.; FERREIRA, Victor Cláudio P. **Gestão por competências**: impacto na Gestão de Pessoas. *Estação científica, Juiz de Fora*, n. 4, p. 1-18, abr./mai. 2007.

MILANESE, Cristiane, **A gestão por competências nas organizações**. 2014. Disponível em <[http://www.academia.edu/7987384/Gestao\\_competencias\\_organizacoes](http://www.academia.edu/7987384/Gestao_competencias_organizacoes)>, Acessado em: 03 de Nov. 2014.

MINISTÉRIO PÚBLICO – MP. **Gestão Estratégica**. 2014. Disponível em: <<http://www.mp.ms.gov.br/portal/gestao/apres/conceito21.html>> Acesso em: 26 Out. 2014

MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL. **Planejamento estratégico institucional**. 2011. Disponível em: <<http://www.modernizacao.mpf.mp.br/pei-2011-2020>>. Acesso em: 22. Fev. 2015.

\_\_\_\_\_. **Missão e Valores**. 2011. Disponível em: <<http://www.modernizacao.mpf.mp.br/pei-2011-2020/missao-e-valores>>. Acesso em: 23. Fev. 2015.

\_\_\_\_\_. **Mapa Estratégico**. 2012. Disponível em: <<http://www.modernizacao.mpf.mp.br/pei-2011-2020/mapas-estrategicos/mapa-estrategico-interativo>>. Acessado em: 25. Fev. 2015.

\_\_\_\_\_. **Guia Rápido para as Assessorias de Planejamento e Gestão Estratégica**. 2012. Disponível em: <<http://www.modernizacao.mpf.mp.br/unidades-de-gestao-estrategica/uge>>. Acessado em: 15. Jan. 2015.

MINTZEMBERG, Henry; AHSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia**: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2 ed. São Paulo: Bookman., 2010, 392 p.

MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E., **Estratégia: A busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus Ltda, 1998, 501 p.

MORESI, Eduardo. **Metodologia da pesquisa**. Brasília-DF, 2003. 108 p. Monografia (Especialização). Pós Graduação em Gestão do conhecimento e tecnologia da informação. Universidade Católica de Brasília, Pró-reitoria de pós-graduação.

OLIVEIRA, Ingrid J. **Definição das competências individuais dos vendedores da empresa malhas e tramas**. Porto Alegre, 2008. 78 p. TCC (Bacharelado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de administração departamento de ciências administrativas.

**O que é Estratégia?** Disponível em <<http://www.significados.com.br/estrategia/>>, Acesso em: 01 nov.2014

PERREIRA, Matias, **Manual de gestão Pública contemporânea**. 4 ed, São Paulo: Atlas S.A., 2012, 288 p.

PELLISSARI, Anderson S.; GONZALES, Inayara Valéria F.; VANALLE, Rosangela M. Competências gerenciais: um estudo em pequenas empresas de confecções. Net, Porto Alegre, jan./ abr. 2011, **Revista eletrônica de administração** vol.17 n.1. Disponível em:<[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-23112011000100006&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-23112011000100006&script=sci_arttext)>. Acesso em 13 de Nov. 2014.

PORTO, Pedro Rui da F. Ministério Público brasileiro: história de uma luta institucional. **Revista Jus Navigandi**, Teresina, vol. 18,n. 3532, 3 mar. 2013. Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/23849>>. Acesso em: 7 maio 2015.

ROESCH, Sylvia M. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração**. 3ed. São Paulo: Atlas S.A., 2007, 308 p.

SILVA, Francielle M.; MELLO, Simone P. T..A implantação da gestão por competências: práticas e resistências no setor público. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo**, Pelotas, vol. 2, n. 1, jan./jun. 2013.

SORANO, Geraldo A.. **Gestão por competência**- um estudo de caso na companhia brasileira de alumínio. Revista da faculdade de administração e economia, São Paulo, n. 1, p. 30-65, Esp. 2009

TAVARES, Mauro C.. **Gestão Estratégica**, 3. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2010, 434p.

WOOD JR, Tomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração e carreira por habilidades e por Competências**. 3. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2004, 189 p.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARMELL, John. **Administração Estratégica, Conceitos**. 1. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2010, 433p.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. 4 ed. Porto alegre: Boockmam, 2010. 248 p.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo Competência, Por uma Nova Lógica**. 1. ed. São Paulo:Atlas S.A., 2012, 197 p.

## APÊNDICE A- Roteiro de Entrevista

Cargo que ocupa atualmente?

Tempo de vínculo com a instituição?

**Objetivo específico 1:**

**- Definir quais as práticas a serem empregadas no contexto organizacional estudado que possibilitarão o emprego da gestão por competências de forma mais estratégica.**

1. Você conhece o modelo de Gestão por Competências proposto pelo MPF a ser implantado na Procuradoria? Como você tomou conhecimento?
2. A partir do momento que o MPF decidiu implantar a Gestão de Pessoas por Competências, como ocorreu a disseminação... Descreva como ocorreu...
3. Na elaboração do modelo a ser implantado, houve participação desta Procuradoria? Quem participou? Como isso ocorreu?
4. Na sua visão, quais os benefícios que a gestão por competência irá proporcionar à Procuradoria?
5. Você enxerga algum ponto negativo no emprego do modelo proposto? Quais?
6. Até que ponto o modelo de gestão proposto atinge as suas necessidades diárias?
7. Quais aspectos poderiam ser melhores trabalhados ou mais bem comunicado, visando a efetividade do modelo de gestão proposto?

**Objetivo específico 2:**

**- Mostrar, na visão das pessoas da organização, os resultados a serem alcançados a partir do emprego da gestão por competências.**

8. Na sua visão o modelo de gestão por competência é simples e de fácil compreensão? Se não por quê?
9. Você acredita que o modelo vem a colaborar com o processo de mudança que está passando o MPF ou a procuradoria?
10. Na sua visão o modelo de gestão por competência possibilita aos subordinados enxergar com clareza o que o MPF espera deles em termos de atribuições, responsabilidade e as próprias competências que terão que demonstrar?
11. Um dos ganhos com a gestão por competência é o autoconhecimento e o autodesenvolvimento do próprio funcionário, na sua visão isso pode aumentar a sua empregabilidade frente ao mercado ou mesmo seu aprimoramento, tendo um plano de cargo e carreira melhor, e assim maior possibilidade de crescimento pessoal?
12. Segundo o dicionário de competência proposto pelo MPF há uma série de melhorias a serem alcançadas como modernização da gestão administrativa, melhoria na infra-estrutura e

o desenvolvimento de gestores e servidores, na visão do MPF a gestão por competência vem a contribuir para estas melhorias. Você concorda... Discorda por quê?

13. Diante do atual processo de capacitação, na sua visão pode haver melhorias? E essas melhorias podem vir com uma gestão mais voltada nas pessoas (gestão por competências)?

**Objetivo específico 3:**

**- Identificar o nível importância dado pelos colaboradores à gestão estratégica voltada para competências;**

14. Como você avalia o planejamento estratégico adotado hoje pela organização, bom, ruim ou poderia ser melhorado em alguns pontos? Qual (is)?

15. No modelo atual da gestão estratégica busca-se selecionar com precisão para o cargo, desenvolver as aptidões, e adequar os funcionários a cultura do MPF? Tendo em vista isso, a gestão por competência vem a contribuir para este processo?

16. A adoção do modelo da GEP adotado pelo MPF está vinculada ao planejamento estratégico do mesmo, tendo como objetivos, por exemplo: a estratégia alinhada com o trabalho e foco nos resultados, desenvolver CHA dos membros e servidores, assegurarem a atratividade das carreiras do MPF, entre outros. Você acha possível dentro deste prazo estabelecer essas diretrizes?

17. Segundo o plano do MPF quanto a gestão por competência esse visa também ajustar a sua missão, visão e objetivos a dos funcionários por intermédio da ferramenta GPC, ou seja que os servidores tenham maior conhecimento e sensibilidade ao planejamento estratégico da organização, você vê isso como necessário? E o grau de importância?



## APÊNDICE B - Questionário

### Questionário para pesquisa de campo para conclusão do curso de bacharelado em administração, um estudo de caso no MPF - Procuradoria da República Patos-PB

#### Objetivo específico 1: Identificar o perfil dos funcionários da Procuradoria

- 1- Gênero  2 a 10 anos  
 Feminino  10 a 15 anos  
 Masculino  Mais de 15 anos
- 2- Faixa etária  De 18 a 30 anos  
 De 31 a 40 anos  
 De 41 a 50 anos  
 Mais de 51 anos
- 3- Tipo de vínculo  Servidor  
 Contratado/Prestador de serviço  
 Estagiário
- 4- Há quanto tempo trabalha no MPF?  
 Menos de 1 ano  
 1 a 2 anos
- 5- Há quanto tempo trabalha nesta Procuradoria?  
 Menos de 6 meses  
 1 a 1,5 anos  
 1,5 a 2 anos  
 Mais de 2 anos
- 6- Nível de escolaridade  
 Ensino Fundamental completo  
 Ensino Médio completo  
 Graduação em andamento  
 Graduação completa  
 Pós-Graduação em andamento  
 Pós graduação completa

Numa escala de 1 a 5 onde 1 você discorda totalmente e 5 você concorda totalmente, marque com um X a alternativa que você considera estar mais de acordo.

	<b>1 – Discordo Totalmente</b>	<b>2 – Discordo Parcialmente</b>	<b>3 – Não discordo nem concordo</b>	<b>4 – Concordo Parcialmente</b>	<b>5-Concordo Totalmente</b>
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					

12	Medidas que pensem nos funcionários desde a sua efetivação passando pelo seu desenvolvimento, melhoria no processo de capacitação até sua aposentadoria ou demissão são importantes e devem ser implementadas	1	2	3	4	5
13	Os servidores têm grande conhecimento e sensibilidade ao planejamento estratégico da organização..	1	2	3	4	5
14	O processo de remunerar as pessoas nesta organização precisa de melhoramento.	1	2	3	4	5
15	As competências dos servidores poderiam ser melhores utilizadas, e terem um maior reconhecimento.	1	2	3	4	5
16	Eu sou capaz de meautoavaliar, desenvolvendo meus pontos fracos e aprimorando meus pontos fortes.	1	2	3	4	5

## ANEXO – Mapa Estratégico do Ministério Público

