

MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS EM UM CONTEXTO DE REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL: O CASO DA AGÊNCIA GAÚCHA DE DESENVOLVIMENTO E PROMOÇÃO DO INVESTIMENTO – AGDI

Luciane Lewis Xerxenevsky¹

Fernanda Tutikian²

Sandro Trescastro Bergue³

RESUMO

O artigo descreve o estudo de caso realizado na Agência Gaúcha de Desenvolvimento e Promoção do Investimento (AGDI) sobre implementação da tecnologia gerencial de gestão por competências, apresentando como metodologia o mapeamento de perfil de liderança, desenvolvido para realocação de pessoas e formação de equipes, objetivando a reestruturação organizacional. Como aporte teórico, traz os principais conceitos sobre a técnica. O estudo permitiu constatar que há viabilidade em desenvolver e utilizar novas metodologias no âmbito da Administração Pública, como a implementação da gestão por competências na formação de equipes, em um cenário de reorientação estratégica da organização.

Palavras-chave: Gestão por Competências. Administração Pública.

ABSTRACT

This article describes the case study carried out at the Agência Gaúcha de Desenvolvimento e Promoção do Investimento (AGDI) on the implementation of management technology by competencies, presenting as methodology the mapping of leadership profile, developed for people relocation and team formation, aiming at organizational restructuring. As a theoretical contribution, it brings the main concepts about the technique. The study showed that it is feasible to develop and use new methodologies in the scope of Public Administration, such as the implementation of competency

1 Agente de Desenvolvimento da AGDI. Mestre em Engenharia de Produção (UFRGS). Especialista em Economia e Políticas de Promoção do Desenvolvimento (FCE/UFRGS). Engenheira Civil (UFRGS). Bacharel em Administração (UFRGS).

2 Agente de Desenvolvimento da AGDI. Licenciada em Matemática. Engenheira Civil.

3 Doutor em Administração. Mestre em Administração Pública. Bacharel em Administração. Bacharel em Ciências Econômicas.

management in team formation, in a scenario of strategic reorientation of the organization.

Keywords: Management by Competencies. Public administration.

1 INTRODUÇÃO

O contexto de crise econômica, que no Estado do Rio Grande do Sul assume contornos mais acentuados em relação a outras unidades da federação, com sensíveis reflexos nas finanças públicas coloca em destaque a atuação dos organismos de estado orientados para a promoção de políticas públicas de investimento. Essas instituições – entre as quais a Agência Gaúcha de Desenvolvimento e Promoção do Investimento (AGDI) – são, em sua essência, os seus agentes públicos (agentes políticos e servidores públicos) mobilizando suas capacidades de trabalho para a produção de valor público (RIBEIRO et al., 2014). Esses agentes públicos são, por conseguinte, na qualidade de ativos institucionais, o que seus correspondentes arranjos de competências permitem.

Em 2015, com a assunção de um novo governo no Estado do RS, mudanças estratégicas e uma nova plataforma de governo passa a ser implementada. O contexto de crise e a necessidade de modernização e reestruturação do Estado faz com que Agência Gaúcha de Desenvolvimento e Promoção do Investimento – AGDI, autarquia do governo do estado vinculada à Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia, criada em 2011, passe por um processo de reestruturação organizacional a partir das definições das novas estratégias a serem implementadas. Assume destaque a formação de novas equipes visando à implementação das diretrizes e o alinhamento da instituição com a nova estratégia do Governo.

Neste contexto, incorporar ferramentas e tecnologias gerenciais que acompanhem a necessidade de agilização na reestruturação das enti-

dades passa a ser estratégico para o governo. Fortalecendo o movimento de reestruturação, a gestão de competências é incorporada no modelo de gestão da nova administração com o objetivo de oferecer mais subsídios aos gestores quanto ao conhecimento em profundidade do corpo técnico da instituição para, inicialmente, deliberar sobre a formação das novas equipes e, no passo seguinte, elaborar um plano de desenvolvimento para os servidores, visando a uma maior profissionalização das equipes e a consequente agregação de valor público aos serviços prestados pela Agência.

O desafio posto para a equipe de planejamento da Agência foi desenvolver a primeira fase, qual seja, o mapeamento do perfil das lideranças considerando as competências estabelecidas como essenciais para a organização, em um prazo de 15 dias e alcançando um universo de 45 servidores. Este levantamento de competências seria balizador da fase seguinte: a elaboração de um plano de desenvolvimento dos servidores com foco em três eixos: a) *Capacitação*, com ênfase na dimensão comportamental; b) *Formação de líderes*, com ênfase no estabelecimento de espaços de diálogo; e c) *Promoção da cultura do diálogo*, com oficinas abertas para compartilhamento de conhecimentos, a serem desenvolvidas após a consolidação das alterações na reestruturação da Agência.

A metodologia de mapeamento de competências desenvolvida foi sistematizada pela equipe de planejamento da Agência, conciliando a teoria e a prática, considerando o contexto e os desafios apresentados e buscando conhecimento nos casos desenvolvidos na administração pública, destacando como experiência fundamental de inspiração para a produção de soluções próprias, com recursos da instituição, a abordagem de implementação da gestão por competências levada a efeito no Ministério Público do Distrito Federal e Territórios – MPDFT.

O presente artigo descreve o estudo de caso realizado na AGDI re-

tratando a experiência adquirida no processo autônomo de implementação dessa tecnologia gerencial e tem como objetivo apresentar a metodologia de mapeamento de perfil de liderança, desenvolvida para a realocação das pessoas e a formação de equipes em um movimento de reestruturação organizacional.

Entende-se que este estudo é uma importante contribuição para o avanço da gestão pessoas na administração pública por dois aspectos essenciais: a) traz à discussão elementos como as técnicas de pesquisa da percepção do indivíduo, buscando mitigar possíveis distorções no levantamento das informações em processo de mapeamento de competência, e o mapeamento do perfil da liderança como ferramentas para reestruturação de equipes; e b) evidencia a possibilidade de, ainda que em cenário adverso (o movimento de reestruturação de uma Autarquia estadual), promover projetos complexos e potencialmente impactantes no seu conteúdo, de forma criativa e autônoma (conduzido por pessoas da própria instituição).

Além dessa introdução, o texto contempla um aporte teórico sobre a gestão por competências, trazendo os principais conceitos necessários ao entendimento do processo de adoção levado a efeito. A seção seguinte expõe a metodologia do estudo, com foco no caso da implantação do conceito de gestão por competências na AGDI para os propósitos especificados. Em seguida é apresentado o processo de aproximação dos servidores em relação ao conceito e o mapeamento das competências no âmbito da Agência, destacando as fases e principais resultados e aprendizados obtidos.

2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: CONTORNOS DE UMA DEFINIÇÃO PARA O SETOR PÚBLICO

Em um contexto de reorientação estratégica institucional, a noção de competências encontra lugar de destaque, impondo-se que seja pensada de forma coerente com os objetivos estratégicos não somente da organização, mas em especial do arranjo de governo de modo mais amplo e suas políticas de desenvolvimento.

Nessa linha, Ribeiro et al. (2014, p.164) afirmam:

O sistema de gestão por competências de uma organização pública voltada para o desenvolvimento econômico do país e encarregada de gerir políticas industriais deve, então, estar ancorada na definição de objetivos estratégicos. A partir deles, precisa compreender e revisar seus processos internos, estruturando-os de modo a torná-los mais eficazes. Isto envolve conhecer sua força de trabalho, mapeando as competências presentes e as necessárias a seus setores e unidades e detectando quais precisam ser mobilizadas, seja pelo treinamento ou pela realocação de servidores. Tal reconhecimento permite estabelecer nexos que alinharão o desenvolvimento de pessoal aos objetivos da organização.

Competência pode ser considerado um conceito polissêmico, que admite múltiplas leituras e, por conseguinte, significados distintos. A literatura dominante e mais abalizada define *competência* segundo três dimensões básicas, quais sejam, conhecimentos, habilidades e atitudes, capazes de serem mobilizadas para a produção de determinado resultado (RUAS, 2001).

A gestão por competências, por conseguinte, mostra-se como um conceito amplo, que admite diferentes perspectivas de abordagem e em franco desenvolvimento no campo da administração (BRAN-

DÃO; BAHRY, 2005; BRANDÃO, 2007; BRITO, 2014). Pensado na realidade da administração pública revela-se ainda mais incipiente. (SILVA; MELLO, 2011). É importante, nesse particular atentar para a devida apropriação do conteúdo intrínseco à noção de competência no processo de transposição desse conceito para o contexto do setor público brasileiro (SIQUEIRA; MENDES, 2009).

O conceito de competência tem sua origem na proposição de McClelland (1973) em que propõe um questionamento dos testes de inteligência nos campos da educação e do trabalho, tanto em termos de pressupostos quanto de validade. No Brasil, a noção de competência, já centrada no campo da gestão, começa a ganhar espaço a partir de meados da década de 90 (GIUDICE, 2012; FEVORINI; SILVA; CREPALDI, 2015).

Ruas (2005) define competência como a combinação de conhecimentos (o saber), habilidades (o saber fazer) e atitudes (o impulso para fazer). Assinala, ainda, ao abordar as denominadas competências individuais, onde se destaca a noção de competência gerencial, a qual “deve ser pensada como uma ação através da qual se mobilizam conhecimentos, habilidades e atitudes pessoais e profissionais a fim de cumprir com uma certa tarefa ou responsabilidade, numa determinada situação”. (RUAS, 2005, p. 49).

Zarifian (2001) propõe que a “competência é “tomar iniciativa” e “o assumir responsabilidade” do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara” (ZARIFIAN, 2001, p. 68). Adiante, sob uma perspectiva de aprendizagem, sugere que a competência “é um entendimento prático de situações que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações.” (ZARIFIAN, 2001, p. 72).

Ainda, destaca o referenciado autor, que “A competência é a fa-

culdade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações, é a faculdade de fazer com que esses atores compartilhem as implicações de suas ações, é fazê-los assumir áreas de corresponsabilidade.” (ZARIFIAN, 2001, p. 74). Desta perspectiva de definição, destaca-se a noção de mobilizar atores em uma configuração de rede e o compartilhamento das responsabilidades.

Nas organizações públicas, notadamente naqueles arranjos institucionais cujo propósito dominante é o de articular múltiplos atores em torno de objetivos complexos tais como a promoção do desenvolvimento social e econômico, essa dimensão do conceito de competência assume especial relevância.

A administração pública brasileira assistiu a emergência do conceito de gestão por competências mais intensamente a partir de 2005 (PIRES et al., 2005). É importante registrar que esse conceito no Brasil surgiu, em especial na esfera federal de governo, sob intensa influência da Escola Nacional de Administração Pública – ENAP (LEAL; BAUER, 2014). A noção de competências na administração pública vem transformar o que se entende por gestão de carreiras (HONDEGHEM; HORTON; SCHEEPERS, 2006; LEAL; BAUER, 2014) e a dimensão da capacitação, notadamente nos espaços das escolas de governo (PIRES et al., 2005). Neste particular, vem se destacando estudos para a definição de competências gerenciais no âmbito da administração pública desenvolvem-se, de modo geral, sob a forma de estudos de caso. André e Ciampone (2007), neste particular, realizaram estudo em profundidade sob a forma de pesquisa ação buscando identificar as competências gerenciais para atuação em unidades básicas de saúde. O referido estudo partiu da perspectiva dos gestores e assentou-se, fundamentalmente, na coleta de dados realizada mediante entrevistas.

Com a edição do Decreto Federal nº 5.707/2006 é instituída a Po-

lítica Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP, que assim define competência, com viés fortemente orientado para a capacitação de pessoas:

Art. 2º [...]:

II – gestão por competência: gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição. (BRASIL, 2006).

É nesse ato que se assenta a gestão por competências no âmbito da Administração Pública Federal (AMARAL, 2006). Desse modo, em sua formalização pioneira a gestão por competências mostra-se relacionada ao desenvolvimento de pessoas, ou seja, orientada para a identificação de lacunas de competências e formação de servidores públicos.

Percebe-se, assim, um movimento de transição de uma gestão de pessoas de contornos tradicionais (assentadas nas práticas essencialmente cartoriais, entenda-se procedimentos de folha de pagamento, controles de efetividade, expedição de atos, entre outras atividades que, a despeito da sua importância, representam um escopo limitado da gestão) para a adoção de práticas e políticas de gestão de pessoas mais alinhadas com a estratégia da organização (SCHIKMANN, 2010; BERGUE, 2014). Como consequência disso, a adoção do conceito de competência nas práticas de gestão de pessoas no setor público tende a promover um deslocamento de foco, do *cargo* para as *pessoas*. A perspectiva de gestão de pessoas focada no *cargo público* tende a assentar sua ênfase nas correspondentes *atribuições*, realidade em que as pessoas são tomadas como servidores admitidos para desempenhar as atribuições de um cargo. Esse olhar

destaca um componente estático (o da definição legal das atribuições do cargo). A isso se pode opor a perspectiva dinâmica, qual seja, a do servidor reconhecido como uma pessoa dotada de competências, existentes ou a serem desenvolvidas, mobilizáveis para a produção de valor público.

Nesse cenário, o conceito de competência vem se firmando como balizador das práticas mais consistentes da gestão de pessoas no contexto da administração pública contemporânea (LEME, 2011; SILVA; MELLO; TORRES, 2013; FEVORINI; SILVA; CREPALDI, 2014).

2.1 Desafios do mapeamento de competências

Segundo Brandão e Bahry (2005), a gestão por competências tem como um de seus eixos centrais a identificação e o tratamento das lacunas de competências. Isso significa “reduzir ao máximo a discrepância entre as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e aquelas já disponíveis na organização” (BRANDÃO; BAHRY, 2005, p. 179). A abordagem dos autores parte da estratégia da organização, referencial fundamental para a identificação das lacunas a partir do citado cotejo entre o que existe de competências nas pessoas e o que se faz necessário para a consecução dos propósitos institucionais.

Silva e Mello (2013) destacam, nesse sentido, o pressuposto comprometimento e ação da alta administração no cenário de alinhamento da adoção do conceito gerencial entrante em relação à estratégia da instituição. As autoras assinalam que:

É extremamente necessário analisar e considerar os fundamentos e objetivos do órgão público em questão

para que se possa desenvolver o correto mapeamento das competências necessárias e das já existentes. (SILVA; MELLO, 2013, p. 116).

Ainda na esteira dos estudos que analisam as experiências de adoção da gestão por competências na administração pública brasileira, Giudice (2012) destaca também os desafios culturais que se impõem.

Silva e Mello (2013) sinalizam a necessária atenção ao momento da sensibilização no processo de adoção da gestão por competências. Destacam as autoras que:

[...] é preciso deixar claro que a implantação da gestão por competências não implica no processo de avaliação de desempenho. O decreto federal nº 5.707/2006 deixa claro que a implantação da gestão por competências visa à capacitação.” (SILVA; MELLO, 2013, p. 116).

Revisando experiências de implantação da gestão por competências em outros países, Capuano (2015) assinala, entre outros aspectos, os limites da prática de contratação de “consultorias de mercado” ante a opção por “consultorias dos departamentos vinculantes”.

Com base nos depoimentos dos gestores nos órgãos, as parcerias com os órgãos vinculantes parecem ter produzido resultados melhores, com alguns respondentes informando que as causas de seus problemas tinham sido justamente as consultorias de mercado. (CAPUANO, 2015, p. 387).

Em se tratando especialmente do trabalho de identificação das competências necessárias à consecução da estratégia organizacional, e aquelas efetivamente existentes, parâmetros básicos para a identificação das lacunas de competências (objeto, por sua vez, da política de desenvolvimento de pessoas), especial destaque merece a metodologia de mapeamento. Nes-

se particular, destaca-se não somente o imperativo de efetivo envolvimento das pessoas no processo, que se aproxima, em sua essência, de um trabalho de pesquisa, empregando técnicas de coleta (análise documental, entrevistas, observação, questionários, grupos focais, etc.) e técnicas de análise de dados (análise de conteúdo, análise estatística, etc.), mas também o profundo conhecimento do contexto, da estrutura e da dinâmica da organização em suas especificidades e sutilezas em suas expressões técnica e política.

2.2 Técnicas de pesquisa para mapeamentos de competências

Mapear competências não se diferencia de um procedimento de pesquisa. Para isso, os instrumentos de coleta de dados, utilizados de forma combinada constituem os instrumentos fundamentais para a identificação de competências. Brandão e Bahry (2005) indicam como técnicas e procedimentos para mapeamento de competências os seguintes: a análise documental; a entrevista; a observação; e o questionário.

A análise de documentos constitui fonte de dados essencial na exata medida em os textos sejam considerados confiáveis. Além da disponibilidade dos dados e suas fontes, ressalta-se, em um trabalho de elevada complexidade, a relevância do conhecimento em relação à organização.

As entrevistas permitem a obtenção de dados referentes a percepções, posturas e atitudes dos servidores relativamente a determinado fato, situação ou fenômeno. A condução de uma coleta de dados a partir de uma entrevista permite um aprofundamento e direcionamentos da investigação a fim de explorar pontos interessantes. Além disso, essa técnica de coleta de dados tem elevado potencial quando se aborda um tema complexo e pouco explorado. Ainda com o propósito de destacar o caráter dialógico das entrevistas, pode-se citar Mattos (2005, p. 826), que propõe a aproxi-

mação das entrevistas a uma “forma especial de conversação”.

Em se tratando, ainda, de buscar a captura de uma noção que se reveste de elevado grau de subjetividade, a entrevista também contribui para identificar as diferentes percepções das pessoas-fonte, e as interpretações que constroem (SILVERMAN, 2009), em especial quanto ao conceito de competência.

Enquanto técnica de coleta de dados para fins de mapeamento de competências, a observação tem caráter complementar, contribuindo para o esclarecimento e melhor compreensão de uma situação em seu contexto, interagindo diretamente com o fenômeno estudado (APOLINÁRIO, 2006).

O questionário, por fim, constitui instrumento de coleta de dados cuja adoção exige prévio conhecimento do fenômeno investigado. Podem envolver perguntas abertas ou fechadas (APOLINÁRIO, 2006). A estruturação dos itens que integram o questionário, para fins de mapeamento de competências requer que o esforço exploratório anterior levante elementos significativos que permitam estabelecer os parâmetros de captura de um novo e mais específico conjunto de dados.

Especificidades de contexto, tais como complexidade, tempo disponível para levantamento e tratamento dos dados, perfil das pessoas fontes, entre outros, sugerem, ainda a adoção de estratégias combinadas e alternativas tais como o recurso da visualização de dados (SIBBET, 2014). A visualização das informações tem como objetivo ativar *insights* mais significativos em relação aos dados coletados, permitindo uma melhor elaboração dos resultados. Nessa mesma perspectiva, Roam (2012) afirma os benefícios do *Visual Thinking* (pensamento visual) para agilizar e potencializar a construção de resultados mais significativos, qualificando os processos de coleta de informações.

O levantamento de dados realizado em atividades em grupo requer

também estratégias de registro e diálogo que privilegiem a inteligência coletiva (BROWN, 2010). Empregar os princípios do *Design Thinking*, que explora a diversidade no movimento de convergência e divergência em dinâmicas de diagnóstico e de avaliação envolvendo fenômenos complexos amplia o potencial de aproximação do pesquisador em relação ao objeto de estudo.

3 METODOLOGIA

Considerando as feições do objeto de pesquisa – a descrição e análise do processo de desenvolvimento de uma metodologia específica de mapeamento de competências – o estudo caracteriza-se como de natureza qualitativa. Tendo em vista, ainda, que se desenvolve em um contexto específico – a Agência Gaúcha de Desenvolvimento e Promoção do Investimento – a estratégia de pesquisa enquadra-se no conceito de estudo de caso (YIN, 2005). Para o autor, essa abordagem se caracteriza pela investigação de um “um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real”, especialmente quando “os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos” (YIN, 2005, p. 32).

A coleta dos dados deu-se essencialmente a partir de relatórios, planilhas, gráficos e outros documentos produzidos no transcurso do desenvolvimento do projeto de mapeamento de competências ocorrido no contexto de um processo de reestruturação da AGDI no período de julho de 2015.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS DA PESQUISA

O projeto desenvolvido na AGDI aborda o processo de mapeamento de competências dos servidores que constituiu fundamento para dois desdobramentos essenciais: a) a realocação das pessoas e a formação de equipes em um movimento de reestruturação organizacional; e b) o desenvolvimento de um plano de desenvolvimento dos servidores baseado em competências.

O objeto de estudo desta pesquisa restringe-se ao primeiro tópico indicado: a mapeamento de competências para fins de realocação das pessoas e a formação de equipes em um movimento de reestruturação organizacional.

Esta seção está organizada em tópicos que contextualiza o cenário onde foi realizado o estudo, apresenta as fases do processo e metodologias aplicadas, bem como os resultados obtidos na primeira etapa.

4.1 Contexto em transformação: estratégia e competências da AGDI em processo de formulação

Em um contexto de transição de governo, que se processa em um cenário de crise financeira do Estado, a nova administração assume com a proposta de uma política de desenvolvimento que, entre outras diretrizes, assenta-se na promoção de esforços de racionalização do gasto público. Consequentemente, no âmbito da Agência ocorre uma mudança no perfil de atuação, e a instituição tem o desafio de adaptar-se, num curto espaço de tempo, às novas políticas e diretrizes estratégicas.

A fim de desenvolver metodologias que respondam com efetividade ao novo contexto, trazendo resultados inovadores para a administração,

impôs-se como necessária a criação de uma abordagem de rápida aplicação, que possibilitasse a identificação e a caracterização dos perfis das lideranças – a flexibilidade do líder revelava-se como de extrema importância para a reestruturação e a adaptação às novas diretrizes emergentes. Esse aspecto essencial de contexto, vale assinalar, contrasta com o modelo proposto por Brandão e Bahry (2005), que pressupõe uma estratégia preexistente. No caso da AGDI, o processo de reorientação estratégica e o movimento de mapeamento de competências eram desenvolvidos paralelamente.

Assume-se, então, os pressupostos da complexidade, em oposição a uma perspectiva linear e cartesiana de leitura do contexto de trabalho. Desse modo, reconheceu-se que o processo de mapeamento das competências por vezes estabelecia um ciclo de interdependência e recursividade em relação à redefinição de aspectos da estratégia da Agência. A partir disso, os dados levantados permitem sugerir que é possível empreender esforços de adoção de conceitos da gestão por competências, e ver esse conteúdo conceitual sendo debatido e compartilhado pelas pessoas, ainda que em condições distantes daquelas consideradas ideais.

Considerando as condições do contexto em transformação revelou-se, de um lado a necessidade e o interesse dos gestores conhecerem as características de perfil do quadro de servidores, e, de outro lado observou-se um ambiente de insegurança por parte dos servidores em razão da instabilidade inerente aos processos de transição de governos. Diante dessas limitações de ambiente, o presente estudo se propõe a sinalizar a viabilidade do desenvolvimento de metodologia alternativa de mapeamento e identificação das competências que responda às contingências da realidade.

Ainda, assume-se aqui uma relação de interdependência entre competência e contexto. O estudo demonstrou, pelas feições colaborativas

do trabalho de mapeamento conduzido, que o contexto organizacional conforma a mobilização da competência, mas a explicitação da competência. Ou seja, a competência é influenciada pelas relações sociais, de modo que as equipes e o ambiente de trabalho (momento institucional, nível de transparência e comunicação, ente outros) afetam a geração e a ativação dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes.

Evidencia-se aqui, também, os resultados observados em relação à utilização de uma metodologia ágil e criativa, baseada nos conceitos do Design Thinking (BROWN, 2010) e do Visual Thinking – Pensamento Visual – (ROAM, 2012). Esse modelo de trabalho assenta-se também na percepção das pessoas diretamente envolvidas e em um contexto de reorientação institucional cercado de inerentes indefinições, considerando a decorrente multiplicidade de perspectivas.

Outro fundamento utilizado na coleta e no tratamento dos dados deste estudo foi o princípio da visualização de dados (SIBBET, 2014). Esse recurso empregado de forma complementar assumiu caráter de diferencial substantivo como inovação metodológica. Agilizou o processo de análise e a compilação dos perfis dos líderes.

4.2 Fases do Processo: a aplicação do modelo de mapeamento de competências

As fases do processo de mapeamento de perfil de liderança desenvolvida para a realocação das pessoas e a formação de equipes em um movimento de reestruturação organizacional são as seguintes: a) coleta de dados; b) aprofundamento dos dados; e c) formação das equipes.

4.2.1 Fase 1: Coleta de dados

Esta fase se caracteriza pela coleta de dados e outras informações

pessoais e profissionais relativas a cada servidor. O desenvolvimento desta fase esteve sob a condução dos membros do Departamento de Planejamento da Agência, também responsáveis pela pesquisa e formulação do modelo de mapeamento de competências (que constitui objeto deste estudo), e também pela concepção e condução das dinâmicas de grupo.

O modelo formulado foi previamente validado e patrocinado pela alta administração – Presidente e Diretor Administrativo –, aspecto que conferiu legitimidade e sustentação ao processo. Esse envolvimento é determinante para a assimilação transformadora que o conceito de competência potencializa (SILVA; MELLO, 2013).

Os procedimentos de coleta de dados utilizados nesta primeira fase foram:

1. Avaliação de currículos: formação acadêmica e experiência profissional.
2. Questionário de autoavaliação: nesta etapa foi criado um gabarito para a visualização dos perfis.
3. Dinâmicas de Grupo:
 - Avaliação 360° aberta: características lembradas instantaneamente pelas pessoas
 - Avaliação 360° por competências: as avaliações foram realizadas a partir das competências essenciais identificadas.
 - Auto avaliação aberta: característica reconhecida instantaneamente pela pessoa.
 - Auto avaliação por competências: auto avaliação realizada a partir das competências.

Os procedimentos de coleta de dados inovaram com a introdução de um gráfico visual (SIBBET, 2014) que operava como gabarito das respostas do questionário de avaliação. Foi possível também, a partir desse

instrumento agilizar a visualização do perfil das equipes estudadas.

Na compilação dos resultados o infográfico criado (template) permitiu a visualização dos achados de pesquisa, permitindo criar uma ficha visual de cada servidor (SIBBET, 2014). Esse recurso foi de grande valor para os gestores absorverem grande quantidade de informações, própria de um contexto ainda pouco conhecido, instável e, em alguma medida, adverso devido ao momento de transição, e, fundamentalmente, em um período bastante reduzido de tempo.

Relevante destacar que a aplicação das demais etapas do processo – Fases 2 e 3 – não contaram com a participação dos membros do Departamento de Planejamento da AGDI. Deste modo, os dados utilizados para esta pesquisa derivaram de relatos de reuniões entre os membros da equipe do projeto e a alta administração (fase 2) e do relatório final com a configuração de reestruturação da AGDI e a formação das equipes (Fase 3).

Na fase 1, a implementação do projeto de mapeamento de competências que constituiu o objeto deste estudo consumiu um total de 24 horas para o desenvolvimento da metodologia considerando as necessidades e as características da instituição. Nesta etapa foram definidas com a alta administração as competências essenciais necessárias para alavancar as entregas da instituição. O público envolveu 45 servidores e o processo foi desenvolvido por adesão voluntária, alcançando a participação efetiva de 38 servidores (7 servidores não participaram do processo).

Foram realizadas 6 reuniões presenciais, uma por diretoria, totalizando 9 horas de atividades presenciais. Na compilação do material colhido e consolidação dos resultados foram utilizadas 40 horas de trabalho interno da equipe responsável pelo processo.

Na coleta de dados sobre competências, buscando identificar as características dos servidores foram utilizados 3 instrumentos de coleta de

dados: a) dinâmicas de grupos, com avaliação 360°; b) auto avaliação; c) análise de currículo.

Os 45 (finalizaram 38) servidores foram divididos em grupos conforme a estrutura da AGDI até aquele momento, sem a participação das chefias.

Sabe-se que, no contexto da gestão pública, podem existir diferentes papéis que cada servidor assume. Objetivando a captação da percepção de cada indivíduo, e não a representação do servidor público, as dinâmicas foram de curta duração, com técnicas de ativação do lado direito do cérebro. Acreditava-se que, dessa forma, ter-se-ia maior chance de obter respostas mais próximas de um consenso.

Todas as dinâmicas foram iniciadas com a participação da alta administração da Agência, enfatizando o contexto de mudança e a importância da participação de todos, bem como o esclarecimento dos objetivos do trabalho (SILVA; MELLO, 2013). Uma das premissas do processo – também enfatizada pela alta administração – era de que a participação, apesar de importante, não era obrigatória, deixando os servidores com liberdade e maior comprometimento com o processo. Dado o momento de transição de governo, com a entrada de 100% de novos gestores na instituição, e, conseqüentemente, a inexistência de um histórico de trabalho com as equipes, as chefias optaram por não participar das avaliações 360°. A seguir a apresentam-se os procedimentos aplicados:

4.2.1.1 Dinâmica de abertura

A dinâmica de abertura “quebra gelo” visou a trazer o grupo para um nível de participação integral. Foi pedido que cada indivíduo registrasse, em uma única palavra, seu sentimento quanto ao momento em que se encontrava a instituição. O objetivo dessa atividade era capturar uma primeira percepção sobre o estado emocional de cada um.

4.2.1.2 Dinâmica 1 – reflexão individual

A primeira dinâmica consistiu em uma reflexão sobre o futuro da AGDI a partir dos desafios vividos neste período de transição. O objetivo era, a partir dessa construção de uma visão de futuro de Agência, estimular a reflexão e abrir um espaço para que os participantes pudessem falar sobre suas angústias e preocupações, já que a AGDI encontrava-se num momento de incertezas (figura 1).

As perguntas foram respondidas, por escrito, em 15 minutos, e as folhas deveriam ser identificadas. Mesmo com os cuidados já observados, pudemos observar que alguns servidores optaram pela resposta padrão, sem exposição.

4.2.1.3 Dinâmica 2 – Presente

Dinâmica 1: reflexão individual

Reflexão:

Como queremos a AGDI em 2020? Qual o meu papel para realização disso?

Desafios

- Situação financeira do Estado,
- Necessidade de reposicionamento e de resultados da AGDI.
- Um grande desafio é fazer das concessões um instrumento de Estado através de uma governança de excelência, que permita alcançar resultados efetivos para a sociedade com transparência, confiabilidade e aprendizagem.

Nome: _____

15 min

Figura 1: Dinâmica 1 – Reflexão individual

A segunda dinâmica, intitulada “Presente”, consistiu numa avaliação 360°, separada em duas etapas. Optou-se pela avaliação por escrito, com posterior devolutiva, dado o grau de maturidade das equipes envolvidas (figura 2).

Etapa 1: O “presenteado” sentou-se à cabeceira da mesa. Os participantes receberam uma folha, que foi dividida em quatro partes, onde foi registrado o nome do “presenteado”, conforme a ilustração acima. Nessa atividade, foram usados apenas os quadrantes superiores. À esquerda, deveriam ser escritos, no mínimo, 3 pontos de destaque do “presenteado”; à direita, 3 pontos que o “presenteado” deveria desenvolver. Observe-se que, nesta primeira etapa, os pontos destacados eram de livre escolha, sem nenhuma indução ou obrigatoriedade de relação com as competências essenciais.

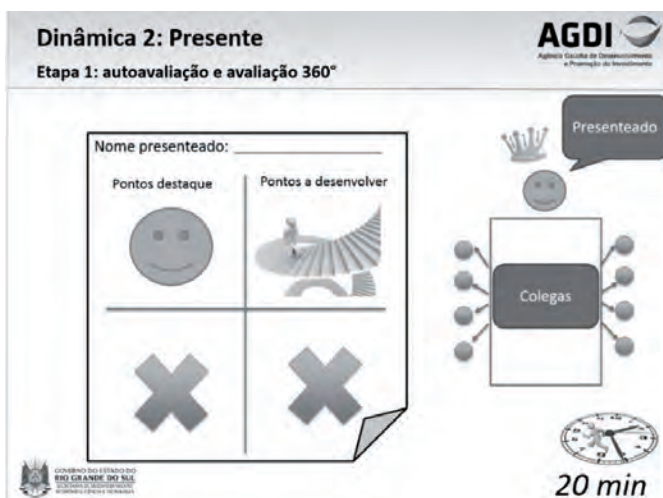


Figura 2: Dinâmica 2 – Presente

Enquanto era avaliado pelos colegas, o “presenteado” deveria fazer sua auto avaliação no mesmo formato já descrito – à esquerda, no mínimo, 3 pontos de destaque; à direita, 3 pontos que o deveria desenvolver. Na sua folha deveria vir a identificação de que tratava-se de sua auto avaliação.

Cada “presenteado” sentou-se à cabeceira por 2 minutos – a rapidez, neste processo, é ponto chave para que ocorra o mínimo de manipulação nas informações. Todos os participantes foram “presenteados”.

Etapa 2: Iniciamos a etapa 2 apresentando e explicando as competências essenciais (RUAS, 2005), definidas pela nova Direção da AGDI (figura 3).



Figura 3: Competências essenciais da AGDI

As competências foram definidas considerando quatro dimensões: Planejamento, Resultado, Indivíduo e Relacionamento (figura 4).



Figura 4: Mapa de liderança: dimensões

Para cada dimensão foram definidas três competências essenciais apresentadas a seguir (figura 5):

COMPETÊNCIA	DEFINIÇÃO
Proatividade / Iniciativa	Agir antecipadamente, assumindo as responsabilidades pelas próprias escolhas e ações frente às situações impostas pelo meio.
Visão sistêmica	Compor uma visão global do processo da instituição ou atuação, avaliando os impactos de uma ação em suas diversas dimensões.
Foco em resultado	Realizar as atividades de forma produtiva e orientada aos resultados.
Organização / Planejamento	Definir meios adequados para atingir os objetivos, considerando as prioridades e implicações dos prazos estabelecidos, realizando múltiplas atividades organizadamente.
Foco no Cliente / Cultura da Qualidade	Buscar melhoria contínua para que as atividades tenham qualidade, agindo de forma a atender as necessidades dos clientes, observando as orientações institucionais.
Negociação / Comunicação	Agir conciliadoramente, traçando estratégias, visando à obtenção de resultados satisfatórios para as partes envolvidas em tratativas, sabendo expressar as ideias de modo claro.
Trabalho em equipe / Relacionamento interpessoal	Saber trabalhar com grupos de pessoas que detenham habilidades e conhecimentos diversos e complementares, propiciando sinergia e otimização de resultados.
Flexibilidade / Adaptabilidade	Adaptar-se às inovações e estruturas, sabendo viver e conviver continuamente com as mudanças gerenciais, tecnológicas, ocupacionais e contextuais.
Tomada de Decisão	Analisar riscos e oportunidades para a tomada de decisão, vislumbrando, inclusive, situações de médio e longo prazo.
Aprender Continuamente	Apresentar pré-disposição para aprender, vontade de se manter continuamente atualizado e buscar sempre oxigenar o conhecimento.
Liderança	Inspirar, mobilizar e conduzir pessoas para alcançar objetivos.
Visão Estratégica	Ter clareza e comprometimento com objetivos estratégicos e valores da instituição e saber conduzir as ações para onde se quer chegar.

Figura 5: Definição das competências

Após, conforme figura 6, foi solicitado a cada participante que repetisse a atividade anteriormente feita – presente – utilizando apenas as competências essenciais (RUAS, 2005).

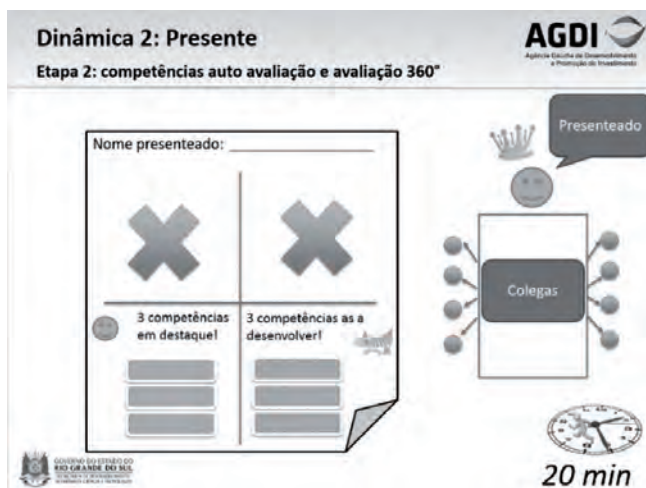


Figura 6: Dinâmica 2 – Presente: etapa 2

Os quadrantes inferiores foram preenchidos da seguinte maneira: à esquerda, deveriam ser escritos, no mínimo, 3 competências essenciais de destaque do “presenteado”; à direita, 3 competências essenciais que o “presenteado” deveria desenvolver. A autoavaliação também foi feita no mesmo formato, utilizando-se as competências essenciais. Cada participante foi “presenteado” por, em média, 3 minutos.

Vale salientar que, durante a apresentação e a realização da dinâmica 2, foram apresentados alguns modelos mentais, como:

- Dificuldade de avaliar o colega (“não o conheço o suficiente”).
- Optar por omitir-se do processo (“não quero que me avaliem, então não avaliarei ninguém”).
- Pouco tempo para a execução do que estava sendo pedido.
- Manifestar interesse em receber feedback da avaliação dos colegas.

4.2.1.4 Dinâmica 3 – o que eu levo?

A última dinâmica tinha como objetivos possibilitar aos participantes a expressão da sua visão do cenário da AGDI naquele momento de indefinições em que nos encontrávamos e a indicação de qual das áreas gostariam de trabalhar, conforme uma possível nova estrutura (figura 7).

Além disso, a dinâmica 3 possibilitou uma análise de consistência dos resultados obtidos na dinâmica 1 e um aprofundamento no conhecimento do perfil de cada um dos participantes.

Essa atividade demandou o tempo de 15 minutos. Observou-se que alguns participantes optaram pela não exposição, mas todos responderam sobre a área de interesse.



4.2.1.5 Autoavaliação – Questionário

The slide is titled "Dinâmica 3: o que eu levo?" and features the AGDI logo (Associação Geral de Desenvolvimento e Promoção do Investimento) in the top right corner. The main text asks: "Qual a minha visão do cenário da AGDI e o que entendi de tudo isso?". Below this, it asks "Com qual área me identifico mais?" and lists five options: 1. APL, 2. Extensão, 3. Projetos e negócios (atração de investimentos para infraestrutura), 4. Promoção comercial e atração de investimentos, and 5. ADM. In the bottom left corner, there is a logo for the Government of Rio Grande do Sul. In the bottom right corner, there is a clock icon and the text "15 min".

Figura 7: Dinâmica 3 – O que eu levo?

Além da autoavaliação realizada na dinâmica de grupos, enviamos, por e-mail, um questionário, a partir das competências essenciais, que deveria ser preenchido e entregue em 24 horas. (APOLINÁRIO, 2006).

Conforme Brandão e Bahry (2005), o questionário é a técnica de coleta de dados mais utilizada para mapeamento de competências e, como neste caso, se apoiou nos dados coletados a partir das técnicas anteriormente utilizadas (figura 8).

RIBERIANO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
SECRETARIA DE TOPOGRAFIA, GEODÉSIA E ZONAMENTO

AUTOAVALIAÇÃO POR COMPETÊNCIAS

Nome: _____

Preencha o questionário conforme a legenda abaixo:

LEGENDA
1 - Nunca 2 - Algumas vezes 3 - Com frequência

PLANEJAMENTO:

VISÃO ESTRATÉGICA

I. Tem clareza e comprometimento com objetivos estratégicos e valores da instituição.

II. Sabe formular e conduzir as ações para onde se quer chegar.

III. Sabe apoiar a formulação e a realização de Programas e Projetos e/ou atividades alinhados aos objetivos estratégicos e valores da instituição.

VISÃO SISTÊMICA

IV. Valoriza e abrangência do seu trabalho na instituição.

V. Desenvolve suas atividades, considerando a visão do todo e suas implicações nos demais processos de trabalho.

VI. Reconhece as outras áreas da instituição, tendo entendimento do funcionamento e do papel da instituição como um todo.

ORGANIZAÇÃO/PLANEJAMENTO

VII. É organizado ao realizar múltiplas atividades.

VIII. É hábil na definição dos meios adequados para atingir os objetivos, considerando as prioridades e implicações dos prazos estabelecidos.

IX. Empreende esforços, ordenadamente, visando à implementação das rotinas de trabalho.

RESULTADOS:

FOCO NO CLIENTE/CULTURA DA QUALIDADE

X. Realiza seu trabalho com qualidade, buscando melhoria contínua.

XI. Compreende as necessidades do cliente (interno e externo) e age de forma a atendê-las, observando as orientações institucionais.

XII. Realiza processo de avaliação do seu trabalho, buscando feedback dos clientes (internos e externos), implementando ações de melhoria nas atividades.

FOCO EM RESULTADO

XIII. Realiza suas atividades de forma a atender os requisitos de tempo, qualidade e espaço.

XIV. Dimensiona as suas atividades orientando-as aos resultados desejados.

XV. Realiza processo de avaliação durante o seu trabalho, implementando modificações nas atividades, visando a atingir os resultados propostos.

TOMADA DE DECISÃO

XVI. Analisa os riscos e as oportunidades das alternativas possíveis para a tomada de decisão.

XVII. Toma decisões baseadas em informações obtidas junto à equipe e às demais partes interessadas.

XVIII. Procura tomar decisões visando, inclusive, situações de médio e longo prazo.

RELACIONAMENTO:

COMUNICAÇÃO/NEGOCIAÇÃO

XIX. Busca, de modo tenaz, a solução de conflitos, analisando o contexto, ressaltando os indivíduos, as hierarquias e as instituições.

XX. Comunica-se adequadamente com colegas e chefes, visando a obter melhores resultados em seu trabalho, propiciando um ambiente mais harmonioso.

XXI. Comunica-se adequadamente com clientes externos (empresários, imprensa, secretarias, etc.), visando a obter melhores resultados e a divulgar a instituição.

TRABALHO EM EQUIPE/RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

XXII. Compartilha conhecimentos e melhores práticas com os membros da equipe, objetivando o bom andamento do trabalho.

XXIII. Trabalha em conjunto com os colegas de maneira cordial, objetiva e salutar.

XXIV. Sabe por suas próprias em suspensão e colocar-se no lugar do outro, procurando entender o porquê do seu pensar, sentir e agir.

APRENDER CONTINUAMENTE

XXV. Promove e entende a interação com colegas e clientes externos como oportunidade de aprendizado contínuo.

XXVI. Busca seu aperfeiçoamento e desenvolvimento contínuos, visando a aumentar seu potencial para assumir tarefas de maior complexidade.

XXVII. Disponibiliza-se a ensinar os colegas e clientes externos, compartilhando os conhecimentos adquiridos e as melhores práticas.

INDIVÍDUO:

FLEXIBILIDADE/ADAPTABILIDADE

XXVIII. Aceita opiniões de mudanças que contribuam para o ambiente e o trabalho.

XXIX. Vê nas mudanças oportunidades de crescimento e aprimoramento.

XXX. Consegue, em situações de mudança, aprender, flexibilizar-se e transformar a realidade.

PROATIVIDADE/INICIATIVA

XXXI. Apresenta alternativas para solucionar problemas ou para melhorar os procedimentos de trabalho.

XXXII. Tem iniciativa para realizar atividades além das propostas, antecipando-se aos acontecimentos de forma determinada e planejada.

XXXIII. Assume responsabilidade pelas próprias escolhas e ações frente às situações impostas pelo meio.

LIDERANÇA

XXXIV. Inspira e mobiliza pessoas para atingir um objetivo.

XXXV. Atua de maneira construtiva na formação de equipes, identificando necessidades de desenvolvimento e talentos dos indivíduos.

XXXVI. Combina conhecimentos técnicos e habilidades comportamentais.

Figura 8: Questionário de auto avaliação

Como grade de respostas para esse questionário, foi desenvolvido um gráfico para visualização das respostas, o que facilitou a identificação do equilíbrio de cada um dos participantes no que dizia respeito às competências essenciais, além do perfil de cada uma das equipes (figura 9).

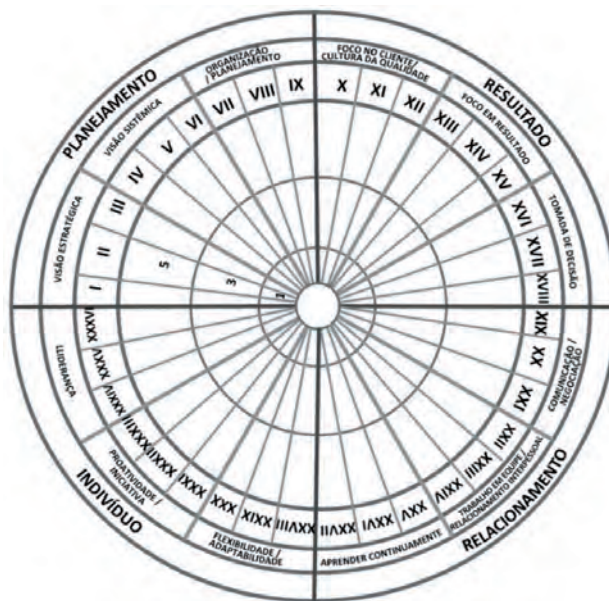


Figura 9: Gráfico de visualização das respostas

Nessa atividade, com maior tempo de preenchimento, alguns participantes se organizaram para responder da mesma maneira, confirmando expectativa inicial de que quanto maior o tempo para responder, maior o risco que se consiga captar a percepção individual de cada um.

4.2.1.6 Análise de currículo

No intuito de conhecer mais sobre a formação acadêmica e a experiência profissional de cada um dos servidores, foi solicitada a atualização do banco de currículos da instituição e realizada uma análise curricular.

Essa abordagem alinha-se com a técnica de análise documental a que se referem Brandão e Bahry (2005).

Todos os currículos foram avaliados e compilados no infográfico desenvolvido para cada servidor.

4.2.1.7 Compilação do Material – Resultados

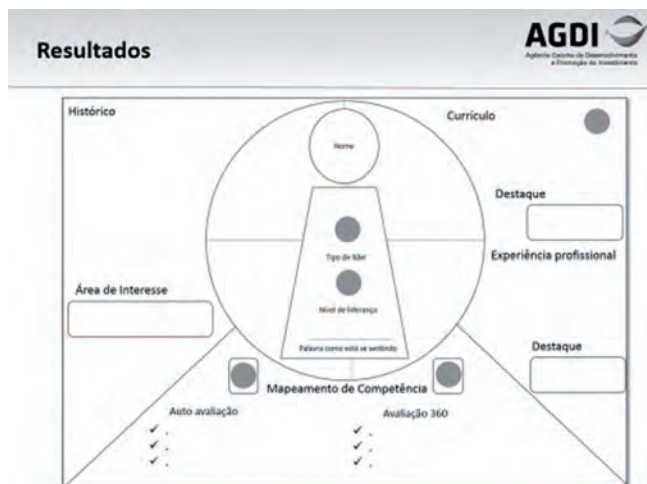


Figura 10: Visualização dos resultados

Para análise dos resultados foi desenvolvido um infográfico para visualização das informações levantadas (figura 10). O histórico profissional da pessoa na instituição e a área de interesse manifestada nas entrevistas foi colocada na esquerda do desenho. Dados do currículo, com pontos de destaque, informações da experiência profissional e destaque foram colocados à direita (figura 10).

O infográfico contempla, também, as informações sobre o mapeamento de competências com a visualização da auto avaliação e avaliação 360°. Na imagem central identificou-se o servidor, tipo de liderança, nível de liderança e a palavra com a qual se definiu naquele momento na instituição como a pessoa.

Para visualização do quadro de servidores disponível foi construído um mapa de servidores caracterizados pela dimensão da liderança: Liderança funcional e liderança sistêmica. Essas categorias são relacionadas com a dimensão necessidade de treinamento de liderança com foco nas competências essenciais (figura 11). Estar posicionado mais para cima ou mais para baixo revela o gap de treinamento e o tempo necessário para formação. Ainda são identificados no grupo de servidores aqueles com perfil de liderança e os formadores de equipe.

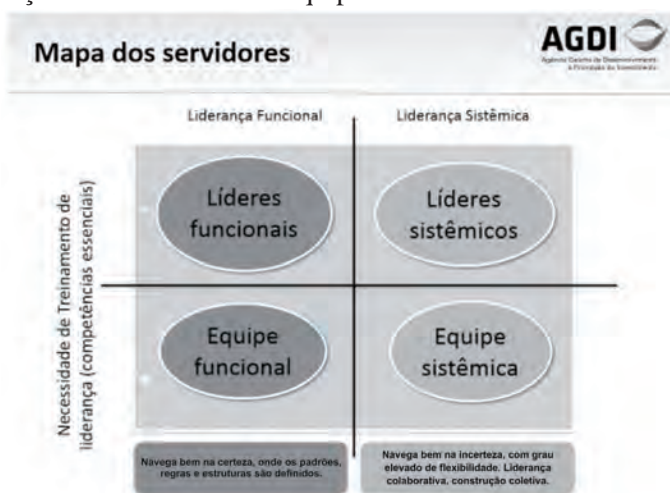


Figura 11: Mapa dos servidores: perfis de liderança

Os servidores funcionais são considerados aqueles que transitam bem em um cenário de certeza, onde os padrões, regras e estruturas são definidos. Os ditos servidores sistêmicos, por sua vez, são aqueles que convivem bem em um ambiente de incerteza, com grau elevado de flexibilidade, sinalizando potencial para o desenvolvimento de uma liderança colaborativa, orientada para a construção coletiva de soluções.

O perfil dos servidores ficou mapeado na figura 12. Identificou-se que no quadro de servidores da Agência tem 17% de líderes funcionais e

24% de líderes sistêmicos. 42% são equipe funcionais e 17% são equipe sistêmica (figura 12).

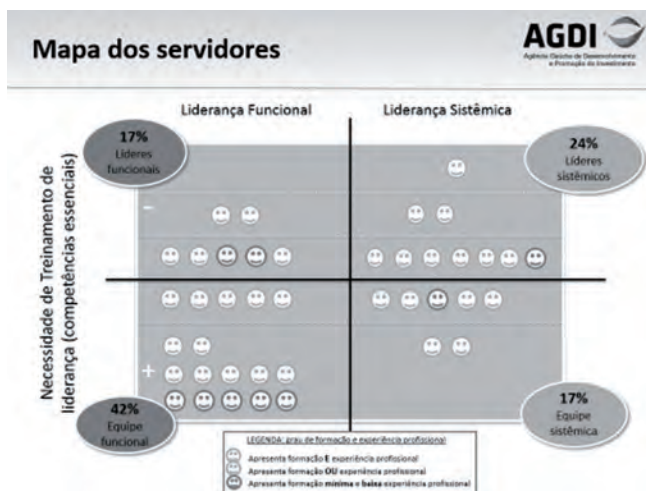


Figura 12: Mapa dos servidores: resultados

Ainda, as cores das “carinhas” relevam o nível de maturidade da formação e da experiência profissional. A partir deste mapa foi possível definir as políticas de comunicação e envolvimento das equipes e montar o plano de desenvolvimento dos servidores.

4.2.2 Fase 2 – Aprofundamento dos dados:

A fase 2 é caracterizada pelo aprofundamento dos dados obtidos na etapa anterior. Esta segunda fase foi realizada exclusivamente pela alta administração da Agência – Presidente e Diretor Administrativo. Os procedimentos envolveram nesta etapa: a) a realização de entrevistas individuais (MATTOS, 2005); b) a definição das necessidades da nova estrutura em relação às diretrizes estratégicas (RIBEIRO et al., 2014) em processo de consolidação e validação; e c) a análise e o cruzamento das informações recebidas e formuladas nas fases 1 e 2.

Conforme Brandão e Bahry (2005, p. 184), a entrevista é “utili-

zada para cotejar a percepção dos entrevistados com os dados apurados na análise documental, visando identificar as competências relevantes à organização [...]” No caso estudado, as entrevistas individuais foram realizadas pelos gestores da Agência, e utilizadas para aprofundamento de casos específicos.

Ainda, a partir dos dados coletados nas entrevistas foi possível capturar os sentidos (ANDRÉ; CIAMPONE, 2007) e significados atribuídos pelos sujeitos em relação ao trabalho e as correspondentes competências inerentes ao desempenho da Agência. Assim, o delineamento das competências tornou-se mais preciso, qualificando a descrição especialmente para os fins da segunda fase do projeto – elaboração do plano de desenvolvimento de competências.

4.2.3 Fase 3 – Formação das equipes:

Na fase 3 ocorre a formação das equipes de trabalho a partir dos resultados obtidos no processo de mapeamento de competências realizado. Esta fase também foi realizada exclusivamente pelo Presidente e Diretor Administrativo.

Desta etapa resultou o relatório final do projeto de mapeamento de competências contendo: a reestruturação da Agência e a formação dos grupos de trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo permitiu constatar a viabilidade de desenvolver e utilizar estratégias capazes de gerar metodologias inovadoras no âmbito da administração pública. Demonstrou o quanto as soluções criativas são capazes de enfrentar as limitações e os desafios do contexto de mudança. A pesquisa

permite sugerir, inclusive, que a implementação do projeto de mapeamento de competências nos moldes empreendidos pode ser considerada, em si, um exemplo de desenvolvimento de de mobilização de competências.

Verificou-se, ainda, que fatores convencionalmente tomados como “de restrição” podem ser mitigados e, inclusive, operar como impulsionadores de dinâmicas criativas capazes de solver problemas a custos tendentes a zero e com resultados satisfatórios.

Os movimentos de resistência dos servidores, explicados pelos atributos de contexto, puderam ser contornados pelo suporte dado pela alta administração e pelo caráter diferenciado e inovador da proposta levada a efeito, mesclando instrumentos tradicionais com dinâmicas capazes de capturar no instante a percepção dos servidores. Respalda essa afirmação o cotejo realizado entre duas formas distintas de coletar o mesmo tipo de informação, a saber: a entrega de questionário individual que pode ser levado e respondido em casa; e a utilização de dinâmicas no ambiente de trabalho. Os resultados revelaram que o “efeito surpresa” decorrente da adoção da metodologia envolvendo dinâmicas no ambiente de trabalho apresentaram dados mais consistentes e substantivos. Percebeu-se também com maior segurança ao nível diferenciado de coerência das respostas, assim como reveladas as inconsistências.

Outro aspecto a considerar diz respeito ao processo de comunicação promovido pela alta administração. A clareza e a transparência quanto ao contexto de mudança e a necessidade de envolvimento de todos os servidores para o enfrentamento da situação levou a um nível de engajamento no processo da ordem de 85% dos servidores da Agência.

Em essência, percebeu-se que a utilização do mapeamento de competências para a formação de equipes em um cenário de reorientação estratégica de uma organização é um procedimento valioso, pois permite

não somente conhecer os ativos de competência, mas, sobretudo, melhor arranjá-los de forma convergente com o interesse público. Além desses, a dinâmica objeto do estudo permitiu sugerir que outros benefícios potenciais podem advir da adoção do conceito de competência para a gestão de pessoas, entre os quais: conhecer os servidores e seus potenciais (gestão de talentos organizacionais); mobilizar esses potenciais em favor de motivação e de ganhos de produtividade (planejamento e organização da força de trabalho e gestão do desempenho com ênfase no desenvolvimento de pessoas); produzir resultados mais qualificados para a administração; orientar a política de capacitação a partir da identificação das lacunas de competências; qualificar os concursos públicos (recrutamento, seleção e formação inicial); qualificar as políticas e práticas de gestão de pessoas.

REFERÊNCIAS

ANDRÉ, Adriana Maria; CIAMPONE, Maria Helena Trench. Competências para gestão de unidades básicas de saúde: percepção do gestor. **Revista Escola de Enfermagem USP**, v. 41 (Esp.), p. 835-840, 2007.

AMARAL, Helena Kerr do. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública federal. **Revista do Serviço Público**, v. 57, n. 7, p. 549-563, out./dez. 2006.

APOLINÁRIO, Fabio. **Metodologia da ciência: filosofia e prática da ciência**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2006.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público**. São Paulo: Atlas, 2014.

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patricia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, v. 56, n. 2, p. 179-194, abr./jun. 2005.

BRANDÃO, Hugo Pena. Competências no trabalho: uma análise da produção científica brasileira. **Estudos de Psicologia**, v. 12, n. 2, p. 149-158, 2007.

BRASIL. Decreto Federal n.º 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal. **Diário Oficial República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 24 fev. 2006.

BRITO, Lydia. A tríade “Gestão por Competências, Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional”: tendências que ficaram. In: SOBOLL, Lis Andrea; FERRAZ, Deise Luiza da Silva (Org.). **Gestão de Pessoas: armadilhas da organização do trabalho**. São Paulo: Atlas, 2014.

BROWN, Tim. **Design thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CAPUANO, Ethel Airton. Gestão por competências no setor público: ex-

periências de países avançados e lições para o Brasil. **Revista do Serviço Público**, v. 66, n. 3, p. 371-394, jul./set. 2015.

FEVORINI, Fabiana B.; SILVA, Rogerio Tadeu; CREPALDI, Ana Maria. Gestão por competências no setor público: exemplos de organizações que adotaram o modelo. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. IV, n. 2, p. 128-142, maio/ago. 2014.

GIUDICE, Rodrigo Chagas. Desafios da gestão de pessoas por competências na administração pública federal brasileira. **Revista Brasileira de Planejamento e Orçamento**. v. 2, n. 2, p. 188-204, 2012.

HONDEGHEM, Annie; HORTON, Sylvia; SCHEEPERS, Sarah. Modelos de gestão por competências na Europa. **Revista do Serviço Público**, v. 57, n. 2, p. 241-258, abr./jun. 2006.

LEAL, Anne Pinheiro; BAUER, Márcio André Leal. Análise e desenho do trabalho: do cargo à competência. In: SOBOLL, Lis Andrea; FERRAZ, Deise Luiza da Silva (Org.). **Gestão de Pessoas: armadilhas da organização do trabalho**. São Paulo: Atlas, 2014.

LEME, Rogério (Org.). **Gestão por competências no setor público**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

MATTOS, Pedro Lincoln C. L. de. A entrevista não-estruturada como forma de conversação. **Revista de Administração Pública**, v. 39, n. 4, p. 823-847, jul./ago. 2005.

McCLELLAND, David C. Testing for competence rather than for “intelligence”. **American Psychologist**, p.1-14, jan. 1973.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO DISTRITO FEDERAL E TERRITÓRIOS. **Gestão por competências no MPDFT: conceitos, metodologias e experiências dos ramos do MPU**. Brasília: MPDFT, 2015.

PIRES, Kalil et al. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2005.

RIBEIRO, José Luís Duarte; FRANK, Alejandro G.; MIORANDO, Ber-

nardo Sfredo; CORREA, Luiza Ventura Riet; RODRIGUES, Claudia Medianeira Cruz. Gestão por competências e objetivos estratégicos no Setor Público: um elo vital. In: HENKIN, Hélio (Org.). **Política industrial e internacionalização**. Porto Alegre: UFRGS/CEGOV, 2014.

ROAM, Dam. **Desenhando negócios**: como desenvolver ideias com o pensamento visual e vencer nos negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

RUAS, Roberto Lima. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA Jr., Moacir de Miranda (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

RUAS, Roberto Lima. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, Roberto; ANTONELLO, Claudia Simone; BOFF, Luiz Henrique (Org.). **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SCHIKMANN, Rosane. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. In: PANTOJA, Maria Júlia; SIMÕES, Marizaura R. de Souza; BERGUE, Sandro Trescastro (Orgs.). **Gestão de pessoas**: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, 2010.

SIBBET, David. **Líderes visuais**: novas ferramentas para visualizar e gerir mudanças organizacionais. Rio de Janeiro: Alta Books, 2014.

SILVA, Francielle Molon da; MELLO, Simone Portella Teixeira de. A noção de co11 de; TORRES, Igor Arruda Costa. O que se discute sobre gestão por competências no setor público: um estudo preliminar das construções. **Revista de Administração da UFSM**. v. 6, n. 4, p. 685-693, dez. 2013.

SILVERMAN, David. **Interpretação de dados qualitativos**: métodos para análise de entrevistas, textos e interações. Porto Alegre: Artmed, 2009.

SIQUEIRA, Marcus Vinícius Soares; MENDES, Ana Magnólia. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. **Revista do Serviço Público**. v. 60. n. 3, p. 241-250, jul./set. 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

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