

GESTÃO **POR** COMPETÊNCIAS NO MPDFT

Conceitos
metodologias e
experiências
dos ramos do MPU

Órgãos da Administração Superior do MPDFT

Procuradoria-Geral de Justiça do Distrito Federal e Territórios

Procurador de Justiça Leonardo Roscoe Bessa

Vice-Procuradoria-Geral de Justiça

Procuradora de Justiça Selma Leite Do Nascimento Sauerbronn de Souza

Corregedoria-Geral

Procurador de Justiça Carlos Eduardo Magalhães de Almeida

Chefia de Gabinete da Procuradoria-Geral de Justiça

Promotor de Justiça José Theodoro Correa de Carvalho

Diretoria-Geral

Promotor de Justiça Wagner de Castro Araújo

Assessoria de Políticas Institucionais

Promotora de Justiça Ana Luiza Lobo Leão Osório

Promotor de Justiça Moacyr Rey Filho

**Esta é uma publicação do Escritório de Gestão por Competências (GCOM) do
Ministério Público do Distrito Federal e Territórios (MPDFT).**

Eixo Monumental, Praça do Buriti, Lote 2, Sala 805, Sede do MPDFT, Brasília-DF, CEP 70.091-900

Telefones: (61) 3343-6109 / 6133 / 6134 / 6174

Equipe GCOM:

Claurelízia Garcia Almeida

Lina Portela Gervasio

Luiz Fernando Pinheiro Nunez

Maria Júlia Pantoja de Britto

Patrícia Vieira de Carvalho Fernandes

GESTÃO POR
COMPETÊNCIAS
NO MPDFT

Conceitos
metodologias e
experiências
dos ramos do MPU

**Gestão por Competências no MPDFT:
conceitos, metodologias e experiências dos ramos do MPU**

Texto:

Módulos I a IV

**Escritório de Gestão por Competências
(GCOM/MPDFT)**

Maria Júlia Pantoja de Britto
Sandro Trescastro Bergue
Lina Portela Gervasio
Hugo Bittencourt de Oliveira Rozendo
Patricia Vieira de Carvalho Fernandes
Carlos Henrique Rodrigues
Claurelízia Garcia Almeida

Módulo V

Ministério Público Federal (MPF)

Fábio Freire Laporte
Nadya Rodrigues Gomes de Sousa

Ministério Público do Trabalho (MPT)

Maria Clara Ferreira Lima
Renato de Sousa Lacerda
Vinícius Pinto Corrêa

Ministério Público Militar (MPM)

Deborah Regina Luiz e Castro
Denise Vieira Inseti Trindade
Eliomar Vieira das Neves
Flávia de Paula de Oliveira

Organizadores:

Claurelízia Garcia Almeida
Lina Portela Gervasio
Maria Júlia Pantoja de Britto

Apoio:

Vandessa de Araújo Nunes
Luiz Fernando Pinheiro Nunez

Programação visual, diagramação e revisão de texto:

Secretaria de Comunicação do MPDFT

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca do MPDFT

Distrito Federal (Brasil). *Ministério Público do Distrito Federal
e Territórios.*

Gestão por competências no MPDFT : conceitos,
metodologias e experiências dos ramos do MPU / Ministério
Público do Distrito Federal e Territórios. – Brasília : MPDFT,
Escritório de Gestão por Competências, 2015.

I. Distrito Federal (Brasil). *Ministério Público do Distrito Federal
e Territórios. Escritório de Gestão por Competências.* II. Título. III.
Título: Conceitos, metodologias e experiências dos ramos do MPU.

CDD 658.3

© 2015 Ministério Público do Distrito Federal e Territórios – MPDFT
É permitida a reprodução parcial ou total desta obra, desde que citada a fonte.

1ª Edição – 2015

Tiragem: 500 unidades – Novembro/2015

SUMÁRIO

7	APRESENTAÇÃO
9	HISTÓRICO
14	Módulo I A IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO
34	Módulo II MÉTODOS E TÉCNICAS DE MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS
66	Módulo III AValiaÇÃO DAS LACUNAS DE COMPETÊNCIAS
86	Módulo IV TRILHAS DE APRENDIZAGEM
106	Módulo V A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NOS OUTROS RAMOS DO MINISTÉRIO PÚBLICO DA UNIÃO
148	CONSIDERAÇÕES FINAIS
150	REFERÊNCIAS





APRESENTAÇÃO

O Ministério Público Brasileiro passa por um momento bastante peculiar no qual ganha relevância a mudança de paradigma do modelo tradicional de gestão de pessoas, emergindo a necessidade de implementar o modelo de gestão por competências. Esse modelo de gestão, além de possibilitar responder às necessidades atuais, permite benefícios como a maior profissionalização das equipes e consequente agregação de valor público aos resultados levados à sociedade. Sabe-se que esse modelo teve sua origem no setor privado. No entanto, na maioria das vezes, as práticas adotadas na esfera privada precisam ser ressignificadas quando levadas para o setor público, com o intuito de viabilizar a adaptação do modelo às singularidades dessas organizações.

Por não haver uma metodologia única que contemple as especificidades de toda e qualquer organização, é necessário um longo caminho para que se construa a forma mais adequada de conduzir o processo de implementação e, assim, possibilitar o alcance dos objetivos pretendidos.

A metodologia desenvolvida a partir de um processo de aprendizagem significativo foi sistematizada pela equipe do Escritório de Gestão por Competências do MPDFT e agora é disponibilizada por meio da presente publicação. Dessa forma, torna-se possível disseminar o conhecimento produzido, os desafios enfrentados e as lições aprendidas, além de institucionalizar a aprendizagem coletiva facilitada pelo processo de implementação do modelo.

O Ministério Público do Distrito Federal e Territórios – MPDFT tem caminhado na implementação do modelo de gestão por competências apoiado em três pilares: estabelecimento de parcerias, construção coletiva e aprendizagem contínua.

Com o intuito de sistematizar esse percurso, apresento, com imensa satisfação, este trabalho, cujo objetivo é conciliar teoria e prática na implementação do modelo de Gestão por Competências. Esta obra busca retratar a experiência adquirida no processo de implementação, primando por uma linguagem clara e simples. Quanto ao aspecto teórico, foram apresentados os conceitos necessários ao entendimento e à aplicação efetiva do modelo, em consonância com os normativos referentes ao tema. Além da apresentação textual, será disponibilizado um vídeo que descreve de forma resumida o caminho percorrido.

Na busca pela integração no Ministério Público da União, além da experiência do MPDFT, com grata satisfação, foram convidados os demais ramos do MPU para, nesta publicação, também descreverem suas experiências e os caminhos percorridos, o que enriqueceu sobremaneira esta obra e evidenciou, ainda mais, as possibilidades de adaptação às especificidades de cada organização.

Assim, encerra-se um ciclo na gestão do conhecimento, com a disseminação de informações testadas e aprovadas acerca da gestão por competências, que contribui para o aprimoramento da administração pública.

Espera-se que a leitura deste livro possa inspirar outras instituições no processo de implementação do modelo. Enquanto isso, o MPDFT segue dando os próximos passos no processo de engrandecimento da Instituição e na busca por uma atuação mais eficiente na prestação dos serviços ao cidadão.

Meus agradecimentos a todos os que trabalharam, desde o início, para que esta publicação pudesse se tornar realidade.

Leonardo Roscoe Bessa
Procurador-Geral de Justiça



HISTÓRICO DO PROJETO GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO MPDFT

Solicitada a descrever, como um concreto fato administrativo-institucional, as etapas da elaboração, implantação e execução do Projeto “Gestão por Competências no MPDFT”, confesso que aceitei a tarefa muito prazerosamente, menos pelo privilégio do convite, do que pela certeza de que as metas da equipe haviam sido alcançadas e produziram resultados que se multiplicaram, inclusive, em segmentos do Ministério Público Brasileiro.

Regressemos ao começo, como é imperativo da tarefa.

Assumi a Procuradoria-Geral de Justiça em agosto de 2010, bem consciente da pletora de obstáculos que empecem a gestão pública e acabam excluindo resultados necessários e obrigatórios, reclamados pela garantia da eficiência da Administração Pública. Conseguiríamos vencê-los? A esse desafio, responderíamos, positivamente, com tenacidade, coragem e trabalho, muito trabalho, mas também com forte vontade.

Uma certeza prevalecia: a de que o sucesso passaria necessariamente pela reorganização administrativa do MPDFT e pelo fortalecimento do sentimento de pertencimento a uma Instituição, que fortaleceria a motivação dos seus integrantes e a busca da realização pessoal e profissional. Assim, foquei-me em iniciativas de desenvolvimento de uma política voltada para a valorização das pessoas.

Com efeito, sempre defendi a tese de que uma instituição pública precisa promover a renovação permanente dos modelos de gestão para conseguir manter-se no caminho que leva à melhor atuação em seu prol e da sociedade. O sucesso desses modelos passa obrigatoriamente pelo reconhecimento do valor das pessoas, precisamente porque as instituições são feitas de gente. Por isso, abracei, como um dos desafios e norte da gestão, manter o olhar voltado para o ser humano que existe em cada profissional, associado ao planejamento para agir.

Nesse processo, alguns passos foram fundamentais para que se pudesse caminhar na direção e concretização dos resultados. No decorrer desse período, de fato, muitas ações foram executadas com o sentimento de que se estava no caminho certo.

Buscou-se conhecer a realidade global da Instituição Ministerial por meio do Projeto “Procuradoria-Geral Itinerante” – centrado na necessidade de se vivenciar, de perto, o funcionamento de cada promotoria de Justiça das cidades, para trabalhar a aproximação, a integração e a interação dos seus próprios setores, divisões, seções, e com os órgãos da Administração Superior, visando dar suporte mais eficaz ao desempenho da atividade-fim – o que permitiu definir as políticas de gestão e aplicar pesquisa de clima organizacional, confirmando, como esperado, a premente necessidade de um forte investimento na área de gestão de pessoas.

Investiu-se, assim, na necessidade de se promover a integração de todos os elementos e partes da Instituição, além da ampliação e diversificação da oferta de treinamento e de cursos de capacitação, tudo sem descuidar do zelo e da observância dos limites dos recursos públicos.

A primeira ação nessa área foi o Projeto “Investindo em quem é nosso”. Em 2011, os servidores foram capacitados com princípios básicos de gestão e de aprimoramento das relações interpessoais, além de matérias específicas diretamente relacionadas com as atividades ministeriais. O conhecimento, na sua maioria, foi transmitido por profissionais

integrantes do próprio quadro do MPDFT, tanto da área-fim quanto da área-meio. Investiu-se, assim, na valorização do servidor e do membro da Instituição, haja vista que, naquela realidade, somente eles tinham condições de saber quais eram as necessidades do que deveria ser ensinado e do que deveria ser aprendido, sem as amarras da lotação ou da posição institucional do aluno e/ou do professor.

Deu certo. A distância ficou bem menor. Mas, era preciso ir mais além. Era preciso dar lugar a uma maior profissionalização da atuação de cada um, para concretizar todo o potencial idealizado e dar vida ao “Projeto Competência”, iniciado em 2013.

Graças à generosidade do Professor Doutor Ivan Camargo, Magnífico Reitor da Universidade de Brasília – UnB, e depois de um período de muito empenho e perseverança nas negociações, o MPDFT obteve a cessão parcial de uma professora da área de gestão por competências, com larga experiência na administração pública, para coordenar a implementação do modelo e ficar à disposição da Instituição.

Quando tudo foi formalizado já era 2014. Finalmente, foi criada a unidade denominada “Escritório de Gestão por Competências” – formada pela profissional a que antes se aludiu, que já havia passado a ser uma de nós, juntamente com a equipe técnica designada para auxiliar no trabalho – que pode ressignificar os conteúdos a ser aplicados, com vistas a melhor adaptação do modelo aos formatos do MPDFT, face as especificidades da gestão pública.

Com certeza, esse é um exemplo clássico da objetivação do discurso acadêmico na vida real, em favor de sua transformação.

Ao relembrar a idealização do “Projeto Competência” e acompanhar o funcionamento do Escritório de Gestão por Competências, não pude evitar a lembrança de minha formação profissional na empresa privada, onde o planejamento é e sempre foi a chave para alcançar resultados. Penso, aliás, sempre pensei, que no serviço público o planejamento

é a chave da excelência. Embora tardiamente – mas antes tarde do que nunca – de uns tempos para cá, os especialistas na área de gestão por competências passaram a ressaltar a necessidade do planejamento estratégico no serviço público, para que, a partir dele, sejam identificadas as competências necessárias ao seu desempenho efetivo.

Em boa verdade, o MPDFT saiu na frente e as mudanças positivas são fruto do esforço de cada um e do entendimento comum de que era preciso reagir e seguir no aprimoramento da atuação ministerial, sendo certo que todo esse processo possibilitou à atual Administração Superior a publicação desta obra.

Ao término dos quatro anos – que tive a honra de estar à frente da Procuradoria-Geral de Justiça do Distrito Federal – em 29 de outubro de 2014, resolvi fazer um pedido, aliás, um único pedido: que, juntos, continuássemos a lutar pelo engrandecimento do Ministério Público do Distrito Federal e Territórios.

Penso, então, que esta publicação representa um passo adiante nessa caminhada, ao registrar os novos paradigmas estabelecidos pelo MPDFT, na direção da construção do presente e do futuro que se deseja propiciar à Sociedade, em todas as suas formas. Um presente e um futuro em que se perpetue a Justiça e a igualdade social. Um presente e um futuro em que a ética na condução da gestão pública seja também uma realidade entre a teoria e a prática, entre a academia e a vida real.

Se da leitura houver algum proveito, tudo valeu a pena!

Abraço afetuoso,

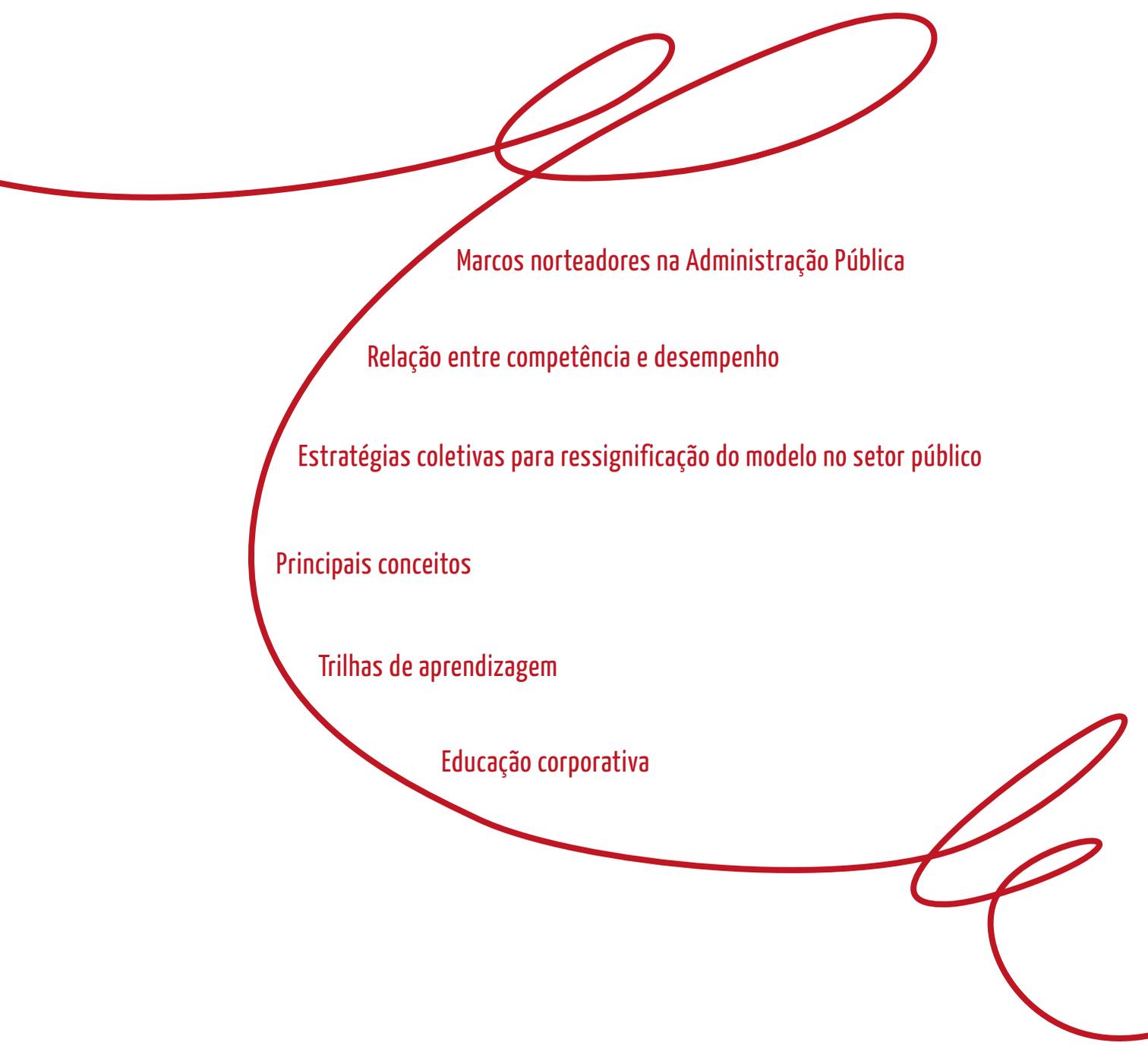
Eunice Carvalhido
Procuradora de Justiça



Módulo I

A IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO

Maria Júlia Pantoja de Britto
Sandro Trescastro Bergue



Marcos norteadores na Administração Pública

Relação entre competência e desempenho

Estratégias coletivas para ressignificação do modelo no setor público

Principais conceitos

Trilhas de aprendizagem

Educação corporativa

A IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO

O tema gestão de pessoas tem assumido posição de crescente e acentuado destaque no cenário nacional, especialmente nos últimos anos. Esse campo de teorização e prática vem, a propósito, se erigindo a partir de experiências e pesquisas em contornos bastante peculiares, virtude que de fato se espera em razão das especificidades que moldam a administração pública brasileira.

Esse movimento resulta não somente da complexificação das exigências sociais e, por consequência da ação dos organismos de Estado e das políticas públicas, como também pela centralidade que os agentes públicos – sejam agentes políticos, sejam servidores públicos – vêm passando a assumir. Desafios gerenciais que alcançam elementos de cultura, mudanças de perfis de equipes e líderes, expectativas, entre outros aspectos que conformam o setor público, vêm impondo um profundo repensar das práticas de gestão.

As organizações são, essencialmente, as pessoas. As instituições públicas podem ser percebidas como a resultante da mútua e incessantemente transformadora interação entre pessoas e estruturas físicas e normativas, e, em especial, as de poder.

Nesse espaço relacional é produzido o valor público, tendo como dimensão dinamizadora as pessoas em seu contexto. Essas pessoas – os agentes públicos – são instâncias de competências em constante transformação. É justamente a mobilização dessas competências que permite a produção do valor público nas organizações.

Daí se depreende que é nas competências, notadamente as técnicas e gerenciais, que reside o potencial transformador da instituição e, por conseguinte, da sociedade.

PRINCIPAIS MARCOS NORTEADORES PARA A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO

As exigências crescentes da sociedade pela eficácia e efetividade do serviço público têm colocado no centro da discussão um modelo de governança orientado para o alcance de resultados.

Nessa perspectiva, não é suficiente assegurar a racionalização dos recursos públicos sem considerar os níveis de satisfação das demandas, a qualidade e a adequação dos serviços às necessidades dos usuários. Ou seja, torna-se imperativo garantir que os resultados alcançados atendam às necessidades legítimas dos cidadãos.

Tais exigências impõem mudanças significativas nas formas de estrutura e funcionamento das instituições públicas, bem como acentuam o desafio cultural de transformar estruturas burocráticas e hierarquizadas em instituições flexíveis, adaptáveis e empreendedoras, implicando a necessidade de ressignificação e uso de novas tecnologias de gestão organizacional.

Dentre as inúmeras mudanças na administração pública, necessárias, especialmente, ao processo de transição de um sistema apoiado em normas regulamentares e procedimentos administrativos para uma gestão baseada em resultados, merece destaque o Decreto nº 5.707, de 2006, que institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP.

Nesse referencial, adquire relevância a gestão por competências como parte de uma estratégia para fortalecer a capacidade do serviço público.

O Decreto sistematiza orientações para o desenvolvimento permanente do servidor, visando à melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão.

Ao incorporar o conceito de gestão por competências, conforme especificado em suas diretrizes, esse arcabouço legal introduz um importante desafio para as organizações públicas, qual seja, o de estabelecer um novo referencial teórico e metodológico para a gestão do desenvolvimento profissional. A expectativa é que as melhorias advindas da gestão da capacitação por competências se estendam aos demais processos do ciclo de gestão de pessoas, notadamente o planejamento e o dimensionamento de pessoal, o recrutamento, a seleção e a gestão do desempenho.

Tal abordagem tem entre seus objetivos a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, o desenvolvimento permanente do servidor público e a racionalização e a efetividade dos gastos com capacitação.

O Decreto nº 5.707/2006 apresenta o conceito de competência como o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição (Inciso I, art. 2).

O segundo marco norteador para a implementação do modelo de gestão por competências na esfera pública é registrado em 2013 com a publicação do Acórdão 3023, proferido pelo Tribunal de Contas da União – TCU.

Com o objetivo de avaliar a situação da governança e de gestão de pessoas na Administração Pública Federal – APF, o TCU realizou ampla pesquisa em uma amostra de 305 órgãos e instituições públicas federais. Os resultados evidenciaram deficiências significativas na maior parte dos indicadores avaliados dentro de sete categorias mais abrangentes de análise: 1) Liderança da alta administração; 2) Alinhamento estratégico; 3) Gestão da liderança e do conhecimento; 4) Cultura orientada para

resultados; 5) Gestão de talentos; 6) Controle de concessão de direitos e vantagens e 7) *Accountability*.

Mais especificamente, os achados do levantamento do TCU indicaram que, a despeito dos esforços empreendidos, a gestão por competências na APF ainda está em estágio de desenvolvimento inicial. E essa lentidão pode ser compreendida em função das grandes mudanças culturais envolvidas na transposição de um novo modelo de gestão para o setor público. Tal processo de desenvolvimento, entretanto, pode ser acelerado se houver o fortalecimento da governança de pessoas.

Com a finalidade de acelerar o desenvolvimento da gestão por competências por meio da valorização da governança de pessoas, o TCU, em 2013, decidiu recomendar ações para os órgãos Governamentais Superiores – OGS: Conselho Nacional de Justiça – CNJ, Secretaria de Gestão Pública – Segep/MP; e Conselho Nacional do Ministério Público – CNMP, dentre as quais destacam-se:

1. Estabelecimento de comitê estratégico de gestão de pessoas, observando boas práticas e monitorando os papéis e responsabilidades;
2. Fundamentação dos processos de recrutamento e seleção em perfis de competências.

O terceiro marco ocorre em novembro de 2014, com a realização da “Ação Nacional Estruturante – Multiplicando a Estratégia: Gestão por Competências do CNMP”, em Florianópolis. Nesse evento, coordenado pela equipe do CNMP em conjunto com a equipe técnica do Escritório de Gestão por Competências do Ministério Público do Distrito Federal e Territórios – MPDFT, teve início o processo de construção e pactuação de um Acordo de Resultados com vistas a promover, de forma participativa, a implantação do modelo de gestão por competências no âmbito do Ministério Público brasileiro.

Dessa forma, no referido Acordo, foram especificadas cinco grandes fases compostas por várias atividades, respeitando as peculiaridades e a autonomia de cada instituição. As fases e algumas atividades previstas no Acordo do CNMP encontram-se exemplificadas no quadro, a seguir:

► Fases para implementação da gestão por competência no Ministério Público

FASE 1	Definição de responsáveis pela implementação do modelo de gestão por competências
	<p>Atividade(s):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sensibilização da Administração Superior em relação à necessidade de implementação do modelo de gestão por competências 2. Elaboração do projeto com as principais etapas para implementação do modelo de gestão por competências 3. Criação de unidade responsável pela implementação do modelo de gestão por competências 4. Capacitação dos integrantes da equipe responsável ou comitê interdisciplinar estratégico deliberativo para implementação do modelo de gestão por competências.
FASE 2	Divulgação e sensibilização das pessoas para o projeto
FASE 3	Conceito de competência, tipologia e metodologia para o mapeamento de competências
	Conceito de Competência: capacidades (conhecimentos, habilidades e atitudes – CHAs) necessárias ao desempenho efetivo dos integrantes da instituição.
FASE 4	Divulgação das competências mapeadas
FASE 5	Plano de capacitação com a incorporação da noção de trilhas de aprendizagem

Em síntese, traçou-se o processo evolutivo de incorporação da gestão por competências no setor público, que teve seu ponto de partida em 2006, com a edição do Decreto nº 5.707. Mais recentemente, o Acórdão 3023/2013 do TCU constituiu marco acelerador da implementação

da gestão por competências por meio do fortalecimento da governança e da gestão de pessoas na APF e, por fim, o Acordo de Resultados do CNMP estruturado na “Ação Nacional Estruturante – Multiplicando a Estratégia: Gestão por Competências do CNMP”, em 2014, que orienta e monitora a implantação do modelo de gestão por competências no âmbito do Ministério Público Brasileiro.

A gestão por competências, pode ser concebida como tecnologia de gestão de pessoas, configurando-se assim, em instrumento de operacionalização da estratégia organizacional. Se a implementação dessa nova tecnologia gerencial, contudo, ocorrer de maneira desconectada e pouco integrada, em seus valores e conceitos essenciais, ao sistema de gestão da organização, tal tecnologia por si só não garantirá a existência de uma gestão estratégica de pessoas efetivamente.

No que tange à incorporação de novas tecnologias de gestão, as organizações públicas têm seus sistemas de gestão próprios e erigidos a partir de uma construção histórica e particular em termos de atributos materiais e de elementos culturais. Esse sistema de gestão pode e deve se valer de experiências exógenas (além das fronteiras organizacionais) a fim de transformar e buscar convergência com as exigências do contexto mais amplo da sociedade e do mundo. E pode-se dizer que talvez seja nesse ponto em particular – a forma de realizar – que tenhamos mais falhado na implementação de tecnologias de gestão, como por exemplo, a implementação da gestão por competências nos momentos anteriores. A reprodução direta ou mesmo as adaptações de modelos de gestão exógenos ao serviço público, sem a devida reflexão com vistas a sua ressignificação, pode gerar desde apropriações formalísticas ou de “faz de conta” até verdadeiros traumas organizacionais.

Dessa forma, a implementação da gestão por competências na administração pública envolve a necessidade de identificação dos conceitos e pressupostos subjacentes a essa tecnologia de gestão e sua ressigni-

ficação, seguindo-se a construção de soluções coerentes com elementos históricos, materiais e culturais que conformam o sistema de gestão das casas públicas. Isso sempre é importante assinalar, a partir do que há de mais essencial em uma tecnologia de gestão – os conceitos.

Na medida em que constitui uma inovação em termos do modelo e método de gestão da capacitação e desenvolvimento profissional no setor público, a gestão por competências deve ser inicialmente testada, antes de sua incorporação definitiva aos demais processos de gestão de pessoas do órgão. Para tanto, essa experiência deve ser apoiada por metodologias participativas e cooperativas e que ofereçam a reflexão e a flexibilidade necessárias para sua adequação e transposição significativa às singularidades dos contextos organizacionais.

Nessa perspectiva, a capacitação da equipe para atuar na implementação da gestão por competências torna-se essencial. Os integrantes da equipe não deverão ser preparados para reproduzir um modelo de gestão, mas sim para desenvolver competências que os conduzam à assunção de uma posição de protagonistas, autônomos e reflexivos, que, ao final, facilite a apropriação crítica e devidamente contextualizada de conhecimentos produzidos exogenamente à administração pública.

O CONCEITO DE COMPETÊNCIA

Em que pese o conceito de competência apresentar várias conotações no contexto das organizações, o Decreto nº 5.707/2006, em seu art. 2º, inciso I, define competência como “um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”.

Esse conceito integra três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs).

O conhecimento corresponde a uma série de informações assimiladas pelo indivíduo que lhe possibilitam compreender o mundo, é a dimensão denominada SABER.

A habilidade está associada ao SABER FAZER, ou seja, à capacidade de aplicar e fazer uso produtivo do conhecimento adquirido e utilizá-lo em ações com vistas ao atendimento de um propósito específico.

Finalmente, a atitude é a dimensão do QUERER FAZER, que diz respeito aos aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho. As três dimensões da competência estão interligadas e são interdependentes.

Tomando como referência essa definição de competência, alguns autores têm salientado aspectos importantes para o desenvolvimento de competências no trabalho:

- a. existe estreita conexão entre a competência e a ação. Ou seja, a competência permite o agir e é ela que o adapta. Ela não existe por si, independentemente da atividade, do problema a resolver, do uso que dela é feito (Antonello & Pantoja, 2010);
- b. a expressão da competência é fortemente afetada pelo contexto em que o indivíduo está inserido em suas relações sociais. Dimensão PODER FAZER (Boterf, 2002, Abbad, Freitas & Pilati, 2006, Brandão e cols, 2008, Brand & Tolfo, 2008);
- c. a competência adiciona valor às atividades da organização e valor social ao indivíduo: à organização, em termos de desempenho e resultados, e ao indivíduo, na forma de autorrealização, sentimento ou experiência pessoal e social de ser competente;
- d. a competência pode ser compreendida com base nas práticas organizacionais, focalizando a análise no enriquecimento de experiências e vivências. O desenvolvimento de competências envolve mudança na estrutura e no significado das práticas de trabalho.

Na experiência do MPDFT, o conceito de competência adotado envolve as capacidades (conhecimentos, habilidades e atitudes – CHAs) necessárias ao desempenho efetivo das atribuições dos membros e servidores da organização. Essa definição ressalta que o desempenho é a expressão da competência e que os atributos ou recursos da competência (CHAs) podem fornecer insumos, em especial para as ações de treinamento, desenvolvimento e educação – TD&E.

A tabela abaixo apresenta a descrição da competência Integração e seu desdobramento em conhecimentos, habilidades e atitudes.

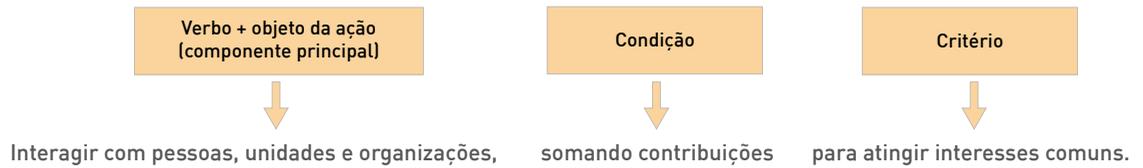
► Descrição da competência integração com exemplos de CHAs

COMPETÊNCIAS		DEFINIÇÃO	
Integração		Interagir com pessoas, unidades e organizações, somando contribuições para atingir interesses comuns.	
CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATTITUDES	
<ul style="list-style-type: none"> • Mecanismos legais de apoio à formação de parcerias; • Técnicas de integração e de trabalho em equipe. 	<ul style="list-style-type: none"> • Agir em prol do interesse público; • Incentivar a participação dos integrantes da equipe; • Gerir conflitos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Compartilha ideias e objetivos; • É aberto a mudanças; • Valoriza a contribuição dos demais. 	

A descrição da competência Integração, conforme observado na tabela, foi elaborada de forma objetiva, clara e precisa. Alguns autores, inclusive, recomendam que a descrição da competência seja feita em termos de comportamento observável. Para isso, pode ser utilizado o método desenvolvido por Mager (1990) e adaptado por Brandão e Bahry, (2005), em que o desempenho que expressa a competência é descrito em termos de três componentes: condição; verbo + objeto da ação; e critério.

Veja como esses componentes foram utilizados para descrever o desempenho associado à competência Integração.

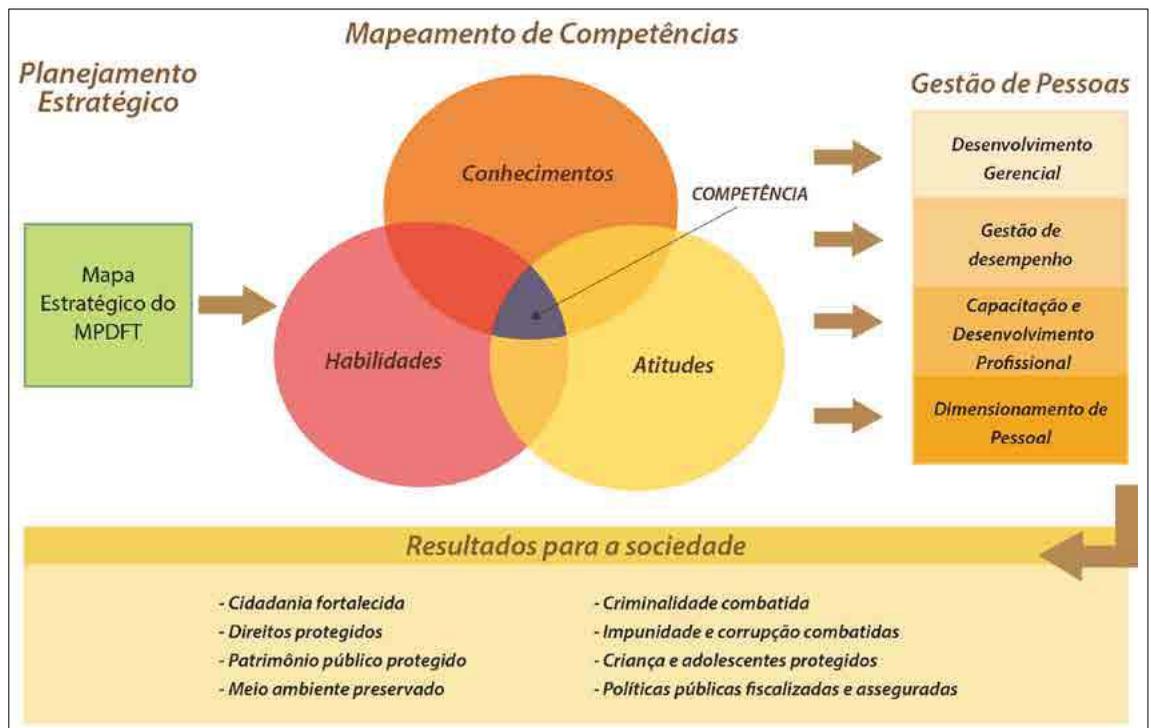
► Descrição de competência



O MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Os componentes do modelo de gestão por competências podem ser representados graficamente, conforme ilustrado pela figura, a seguir.

► Modelo de gestão por competências do MPDFT



O modelo adotado pelo MPDFT, ilustrado acima, pressupõe a articulação e a interação entre as capacidades individuais de seus integrantes, os objetivos estratégicos da instituição e a entrega de resultados para a sociedade. A expectativa é que os processos de gestão de pessoas devidamente integrados possam contribuir para o desenvolvimento de competências necessárias à melhoria contínua da qualidade dos resultados institucionais.

Nesse modelo, o desenvolvimento de habilidades, valores, atitudes, e não apenas a aquisição de conhecimento técnico e instrumental, assume papel relevante na estruturação das atividades de aprendizagem orientadas à melhoria dos níveis de desempenho no trabalho, preparação do servidor para o exercício de novas e desafiantes funções, adaptação para adoção de novas tecnologias, crescimento e autodesenvolvimento pessoal e profissional (Abbad Borges-Andrade, 2004; Vargas & Abbad, 2006, Antonello & Pantoja, 2010).

ESTRATÉGIAS FACILITADORAS À IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Conforme discutido no início deste módulo, algumas distorções do uso da gestão por competências podem ocorrer principalmente pela cópia ou transposição direta de experiências e modelos sem preocupação com a análise do contexto em que a organização está inserida e pelo uso inadequado de conceitos e ferramentas.

Diante disso, algumas estratégias devem ser consideradas para a implementação da gestão por competências no setor público. A ideia é que o uso de tais recursos possa facilitar a internalização do modelo nos diferentes contextos organizacionais e culturais da administração pública.

São elas:

1. Criação de unidade de trabalho ou constituição de equipe multidisciplinar
 - 1.1 Elaboração do projeto básico de implementação do Modelo de Gestão por Competências.
2. Obtenção de apoio da Administração Superior
3. Estabelecimento de alianças externas
 - Conhecimento acerca de experiências de outros órgãos na implementação do modelo de gestão por competências;
 - Identificação de ações exitosas que possam ser adaptadas e replicadas à realidade do órgão;
 - Orientação da modelagem do processo;
 - Identificação de parceria externa para capacitação dos servidores e troca de experiências.
4. Estabelecimento de parceiros internos
 - Sensibilização dos integrantes na busca do comprometimento;
 - Envolvimento de pessoas durante todo o processo de implementação do modelo;
 - Incentivo à participação de pessoas-chave da administração para assegurar a efetiva implementação do modelo.

Vamos exemplificar!

Na experiência do MPDFT foram adotadas várias estratégias para assegurar a construção coletiva do modelo de gestão por competências:

- A Administração Superior patrocinou a implantação do modelo, atuou na fase do mapeamento e na validação de todas as etapas de trabalho.

- O Departamento de Gestão de Pessoas – DGP acompanhou todas as etapas do trabalho e liberou diversos servidores para atuar na implementação do modelo desde a fase de capacitação para o mapeamento das competências até a entrega das competências comuns mapeadas.
- A Assessoria de Políticas Institucionais – API, ligada à Administração Superior, a Diretoria-Geral – DG, o Departamento de Tecnologia da Informação – DTI, a Secretaria de Planejamento – Secplan e a Secretaria de Comunicação – Secom trabalharam para o alcance dos objetivos do projeto de várias formas. Servidores dessas áreas também foram inseridos no processo de reflexão e análise de conceitos e metodologias e, durante o mapeamento, cada área, na sua especialidade, colaborou com a logística, com as ferramentas e com as metodologias utilizadas para a realização do trabalho.

5. Divulgação do Projeto Competência

- Divulgação do trabalho por meio eletrônico (intranet, e-mails e uma cartilha digital);
- Esclarecimento quanto aos conceitos, as metodologias adotadas e as ações para o mapeamento;
- Visita às unidades para esclarecer os servidores acerca do propósito do mapeamento, dos benefícios e da necessidade da participação das pessoas para potencializar o resultado do trabalho.

6. Definição da equipe para a identificação das categorias preliminares de competências

- Identificação de perfis profissionais importantes para compor a equipe responsável pelo mapeamento.

7. Capacitação da equipe de trabalho

- Capacitação dos integrantes responsáveis pela realização de cada etapa do mapeamento. Para cada técnica adotada ou metodologia adaptada ao órgão, é necessária a capacitação dos servidores para atuação.

MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS

Para que as ações de capacitação, desenvolvimento e educação profissional possam ser eficazes para o alinhamento de competências individuais aos objetivos estratégicos institucionais, torna-se essencial a etapa de realização do **mapeamento de competências**.

O mapeamento envolve tanto a identificação das competências necessárias ao alcance dos objetivos institucionais quanto o levantamento das competências existentes na instituição. (Você poderá obter informações mais detalhadas sobre métodos e técnicas para o mapeamento de competências no módulo II). A lacuna de competência compreende, portanto, a diferença entre as competências necessárias e aquelas existentes no contexto organizacional. (Para maior detalhamento do diagnóstico de lacuna de competências, leia o módulo III).

Esta etapa de Mapeamento engloba diferentes níveis de análise:

- Organizacional
- Equipes
- Individual – cargos, funções, postos de trabalho, processos de trabalho

O mapeamento envolve também a seleção da tipologia de competências. Um exemplo de seleção de tipologia de competências individuais encontra-se retratado no Acordo de Resultados do CNMP firmado

com os representantes das unidades do MP. No evento Ação Nacional Estruturante – Multiplicando a Estratégia: Gestão por Competências, realizado em novembro de 2014, em Florianópolis, a tipologia escolhida para as competências individuais foi a seguinte:

► Tipologia para competências individuais

TIPOLOGIA	DEFINIÇÃO
Comuns	Competências comuns a todos os integrantes da organização. Constituem eixos norteadores da ação/desempenho de todos os profissionais nas diversas unidades organizacionais.
Gerenciais	Competências necessárias aos ocupantes de cargos/funções gerenciais. Expressam a expectativa da organização acerca do desempenho dos gestores.
Específicas	Competências requeridas dos profissionais em suas áreas específicas de atuação profissional.

Para alinhar-se ao Acordo de Resultados - CNMP, a tipologia do MPDFT foi alterada. Competências inicialmente denominadas genéricas foram denominadas competências comuns.

O desenvolvimento de competências é dinâmico e complexo e ocorre por meio dos processos de aprendizagem formais e informais dos indivíduos e grupos no contexto de trabalho. Diante dessa constatação, várias estratégias podem ser combinadas para potencializar a capacidade de aprendizado das pessoas no trabalho. Dentre elas, destaca-se a estratégia trilhas de aprendizagem, que será abordada a seguir.

TRILHAS DE APRENDIZAGEM E O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

As organizações que adotaram o modelo de gestão por competências têm utilizado a expressão “trilhas de aprendizagem”, definida como caminhos alternativos e flexíveis para promover o desenvolvimento pessoal e profissional, para fazer referência a uma estratégia, com vistas ao

desenvolvimento de competências direcionadas ao aprimoramento do desempenho atual e futuro. O ponto central dessa perspectiva é que o indivíduo está inserido em um contexto social e organizacional mais amplo, e que sua formação não está restrita às necessidades específicas do cargo ou função que ocupa. Pelo contrário, conforme salientam Freitas & Brandão (2006), as trilhas estão articuladas à aquisição e desenvolvimento de competências que extrapolam as especificidades do cargo, e podem gerar valiosos subsídios ao desenvolvimento continuado do indivíduo e ao desempenho de funções e papéis mais abrangentes dentro da organização.

A noção de trilhas de aprendizagem integra as dimensões da aprendizagem formal e informal no trabalho. Assim, considera as diferentes possibilidades de aprendizagem existentes dentro e fora do ambiente organizacional e ainda propicia que interesses específicos tanto da organização quanto dos indivíduos sejam contemplados na realização da aprendizagem. Uma opção por uma ação de formação mais flexível e encadeada pode ser a opção por uma área temática de aquisição de conhecimentos, que pode incluir educação formal (por exemplo, cursos e especializações) ou informal (por exemplo, aprendizagem em serviço, leituras, seminários, reunião de trabalho, visitas técnicas), de acordo com a disponibilidade e interesse tanto do indivíduo quanto da organização.

Destacam-se, nesse processo, as novas modalidades de entrega das ações de treinamento, desenvolvimento e educação – TD&E, bem como as opções diversificadas de aprendizagem considerando os variados perfis profissionais que atuam na APF.

Exemplos:

Cursos presenciais e a distância, visitas técnicas, coach, grupos focais, jogos corporativos, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, visitas técnicas, intercâmbios, estágios, seminários e congressos, que contribuam para o desenvolvimento do servidor e que atendam aos interesses da administração pública federal.

As novas tendências com a educação e o desenvolvimento dos indivíduos nos ambientes organizacionais demarcam o deslocamento do foco tradicional do treinamento, orientado ao desenvolvimento de habilidades específicas para o trabalho, para uma perspectiva mais abrangente com a educação de todos os integrantes da organização.

Dentro dessa perspectiva, a educação corporativa constitui um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão de pessoas por competências. Para tanto, propõe a criação de uma cultura de aprendizagem contínua. O propósito é que toda a organização possa desenvolver e compartilhar crenças, princípios e valores acerca da importância da aprendizagem contínua e articulada nos níveis da organização, dos gerentes e das equipes de trabalho. Assim, torna-se essencial a formação e a atuação de lideranças educadoras que aceitem, vivenciem e pratiquem os valores culturais propícios à aprendizagem ativa e permanente e que despertem nos integrantes de suas equipes a postura de autodesenvolvimento.

Além disso, o sistema de educação corporativa incorpora o aprendizado contínuo de toda a cadeia de valor da instituição, ou seja, servidores, usuários, fornecedores, grupos de instituições parceiras, entre outros.

► Cadeia de valor do MPDFT



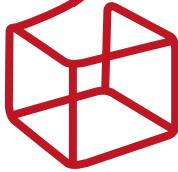
Esse modelo de educação, ilustrado na Figura anterior, representa um esforço intencional da organização no sentido de desenvolver em servidores de todos os cargos e funções, bem como em seus parceiros externos, as competências necessárias à qualidade dos resultados e, conseqüentemente, ao alcance dos objetivos estratégicos da organização (Vargas, 2002; Éboli, 2004).

Em suma, a necessidade de aprendizagem ao longo da vida na sociedade tem-se intensificado, assim como se reconhece cada vez mais que o desenvolvimento de competências não pode se restringir à fase de educação inicial, deve ser um processo presente ao longo de toda a vida.

Além disso, somente os métodos tradicionais de ensino não se ajustam ou não são suficientes à aprendizagem, mas também o pensamento reflexivo e crítico, a autoavaliação, o autoconhecimento e a resolução de problemas (Dochy & Moerkerke, 1997).

Para se instalar uma cultura de aprendizagem que possibilite o desenvolvimento de competências, é necessária a compreensão clara das novas diretrizes de uma tarefa educativa – notadamente no ambiente organizacional – voltadas não ao ensino, mas à aprendizagem.

Alinhada a essa perspectiva, Antonello (2010) salienta que novos modos de conceber e implementar o desenvolvimento de competências revelam o potencial formativo das situações de trabalho. Destaca-se a pluralidade de situações de aprendizagem que o ambiente de trabalho proporciona, sugerindo uma unidade de tempo e de lugar entre a aquisição de competências e o exercício do trabalho. Uma modalidade de aprendizagem que se alicerça nas experiências e nas vivências dos indivíduos entre si, com seus processos de trabalho, com a organização e com a sociedade.

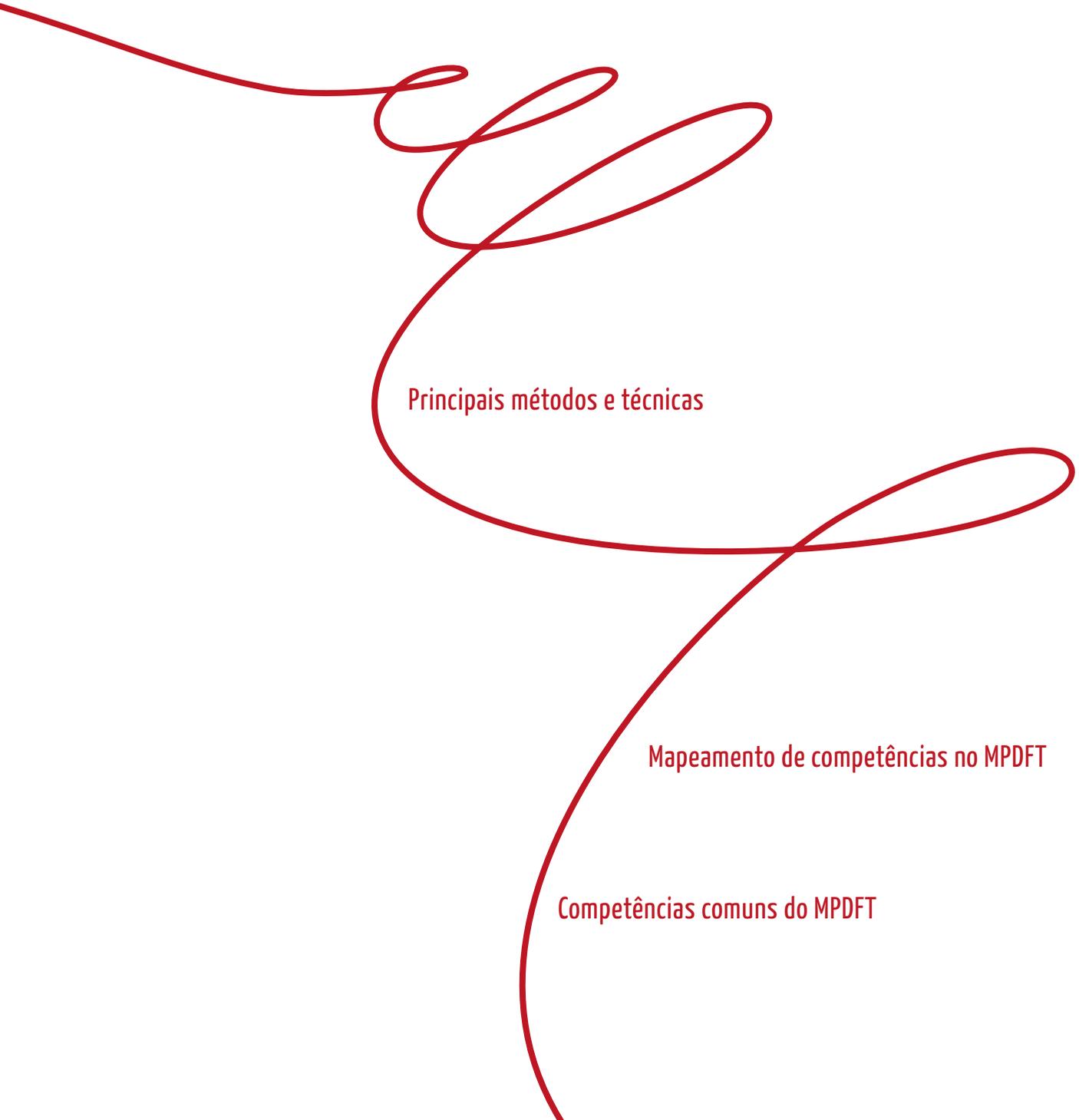


Módulo II

MÉTODOS E TÉCNICAS DE MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS

Lina Portela Gervasio

Hugo Bittencourt de Oliveira Rozendo



Principais métodos e técnicas

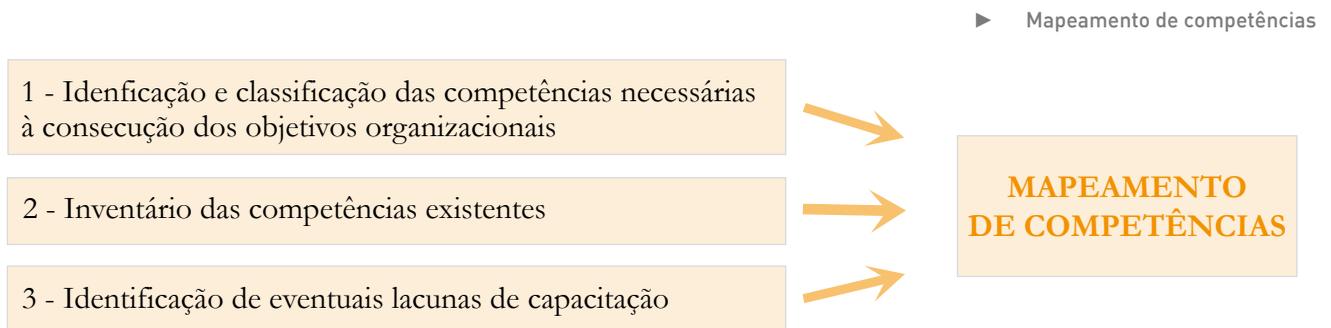
Mapeamento de competências no MPDFT

Competências comuns do MPDFT

MÉTODOS E TÉCNICAS DE MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS

O QUE É O MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS?

Conforme mencionado no Módulo I – A Implementação da Gestão por Competências no Setor Público, o mapeamento de competências envolve tanto a identificação das competências necessárias à estratégia institucional quanto o levantamento das competências internas já disponíveis na instituição. A diferença entre as competências necessárias e aquelas existentes no contexto organizacional resulta na lacuna de competência.



Neste módulo abordaremos os métodos e técnicas da pesquisa social, que podem ser combinados ou utilizados isoladamente, para **identificar as competências** necessárias ao alcance dos objetivos organizacionais. No módulo seguinte, abordaremos questões relacionadas ao levantamento de competências já existentes na organização e à identificação de possíveis lacunas de capacitação.

Não existe o método mais importante ou a técnica mais eficaz para o mapeamento, o que deve ser observado é o método ou a combinação que melhor se apresenta para a organização, considerando as características das pessoas envolvidas e do contexto organizacional.

Abaixo, uma lista de exemplos de métodos e técnicas que podem ser utilizados para o mapeamento. Essa lista ajudará no entendimento de cada método para que sejam feitas as escolhas mais harmônicas e que melhor se adaptem aos objetivos do trabalho e à cultura da organização:

- Análise documental
- Observação
- Entrevistas
- Grupos de foco
- Questionários

O QUE É A ANÁLISE DOCUMENTAL?

Análise de documentos tem por finalidade identificar categorias, descrever objetivamente o conteúdo de mensagens e identificar indicadores que permitam fazer inferências a respeito de competências relevantes para a concretização dos objetivos da organização (Brandão e Bahry, 2005).

A análise documental, geralmente, é utilizada para iniciar o mapeamento. Com esse tipo de análise, começamos o processo exploratório que nos traz elementos preliminares importantes para conhecer a instituição. Analisar o que os documentos apontam sobre a organização possibilita que façamos inferências acerca de competências preliminares para o alcance dos objetivos organizacionais.

IMPORTANTE!

Identifique documentos que falem sobre a estratégia da instituição, normas que orientam a atuação e demais documentos que contenham informações relevantes sobre a instituição.

VAMOS FALAR SOBRE O MÉTODO OBSERVAÇÃO?

Você conseguiria listar todas as atividades que realiza ao desempenhar o trabalho? Geralmente, ao descrevermos nosso trabalho, focamos nas atribuições ou atividades que formalmente devemos realizar (sendo ela de fato executada ou não). Quando necessitamos enumerar as atividades que realizamos, muitas vezes deixamos de lado atividades já incorporadas ao nosso dia a dia, que em algumas vezes não conseguimos perceber devido ao dinamismo do trabalho.

Com a técnica de observação, é possível verificar, de forma detalhada, todas as atividades desempenhadas pelas pessoas e grupos quando realizam o trabalho. Os desafios dessa técnica são a necessidade de capacitação para observação, o elevado custo e tempo que será dispensado para essa tarefa, além das possíveis interferências nas atividades que a presença de um observador pode acarretar.

A OBSERVAÇÃO PODE SER:

Sistematizada: com roteiros específicos e preestabelecidos, com categorias definidas para observação e com o controle de frequência das ações; ou

Exploratória: sem roteiro específico e/ou apenas com direcionamentos para a pesquisa, sem registros categorizados e sem apego à frequência das ações.

Além disso, o observador pode atuar de forma participativa, como integrante da equipe ou apenas como pesquisador, investigando a atuação sem desempenhar o trabalho.

ENTREVISTA. VOCÊ SABE O QUE É?

Quando o objetivo for o levantamento de informações ou a coleta de opinião das pessoas sobre algum tema, usaremos as entrevistas. Por meio desse contato direto é possível incentivar os entrevistados a expressarem suas ideias e a colher, de forma profunda, elementos para análise. As entrevistas podem ser realizadas individualmente ou em grupo.

Conceito: “... técnicas de coleta de dados, as entrevistas são bastante utilizadas e podem ser definidas como um diálogo entre o entrevistador e o entrevistado com o objetivo de avaliar a percepção individual sobre um dado fenômeno” (Bendassolli e Borges-Andrade, 2015)

E QUAIS SÃO OS TIPOS DE ENTREVISTAS?

Entrevistas estruturadas:

O nome já diz tudo! Nesse tipo de entrevista, as perguntas são previamente elaboradas, o que não permite que o entrevistador faça muitas alterações no roteiro de perguntas estabelecido. Assim, é possível a comparação entre as respostas dos diferentes participantes.

Entrevistas semiestruturadas:

Existe mínima estruturação da entrevista, mas a preocupação aqui é na obtenção das informações relevantes, possibilitando ao entrevistador ir além das perguntas previamente elaboradas, mas sempre com o objetivo de obter as informações que se quer investigar.

Entrevistas não estruturadas:

É com você, entrevistador! Nenhuma pergunta é previamente definida, dependem do entrevistador, que deve ser altamente capacitado para atuar.

DICAS:

1. Não temos tempo para realizar entrevistas com grande número de pessoas, então, escolha pessoas-chave para participar das entrevistas.
2. Priorize a realização de entrevistas com pessoas que trarão uma visão estratégica ao trabalho.
3. Realize análise do conteúdo das entrevistas e interprete as respostas colhidas. No mapeamento, as entrevistas, geralmente são realizadas para validação do conteúdo encontrado em documentos, questionários e relatos de grupos.

OS GRUPOS DE FOCO

Quando for relevante para o processo o envolvimento das pessoas, e o objetivo for obter, de um grupo de pessoas, informações relevantes sobre algum tema, podemos fazer uso do método grupo de foco. Realizando grupo de foco, é possível perceber como os grupos se relacionam, como os indivíduos se percebem e como os grupos compreendem o tema em foco.

CONCEITO DE GRUPO DE FOCO

Grupo Focal é método extremamente útil nas consultas exploratórias. Pressupõe grupo de 8 a 12 participantes, liderados por um moderador que conduz as discussões. O formato de desenvolvimento é pouco

estruturado, facilitando a manifestação dos envolvidos; quando o assunto se desvia do foco, o moderador proporciona a correção (Oleto, 2006).

No MPDFT, houve certa estruturação das atividades com a finalidade de alcançar os resultados.

SOBRE O MÉTODO QUESTIONÁRIO

Os questionários geralmente são aplicados quando há a necessidade de ampliação da amostra de participantes. Outra característica desse método é que ele necessita da adoção de outro método anterior a ele (análise documental, entrevistas, grupos de foco, etc.) para que os dados gerados dessa técnica anteriormente aplicada sirva de base para sua elaboração.

Conceito: “...questionários constituem um conjunto de perguntas cujo objetivo é ordenar o tipo de informação que se deseja coletar...” (Bendassolli e Borges-Andrade, 2015)

SUGESTÃO:

Para realizar o mapeamento de competências, combinem diversos métodos e técnicas.

COMO APLICAR O QUE APRENDEMOS?

Combinar os métodos e técnicas diversos pode minimizar as desvantagens inerentes a cada técnica, quando usadas isoladamente.

No MPDFT, a escolha de cada método teve o intuito de atingir um objetivo específico:

Análise documental: Identificar o que os documentos revelavam sobre a instituição.

Grupos de foco: ouvir os integrantes da casa e possibilitar a participação das pessoas na implementação do modelo.

Entrevistas: validar as competências identificadas nos documentos e as contribuições dos integrantes a partir dos grupos de foco com pessoas-chave.

Questionário: levantar as competências já instaladas e identificar o espaço de aprendizagem da instituição ouvindo um número expressivo de integrantes.

Compatibilizar essas técnicas foi importante para que o MPDFT pudesse se reconhecer por meio dos documentos e da vivência dos integrantes e assegurar maior fidedignidade das informações por meio da validação do trabalho realizado com pessoas-chave da instituição.

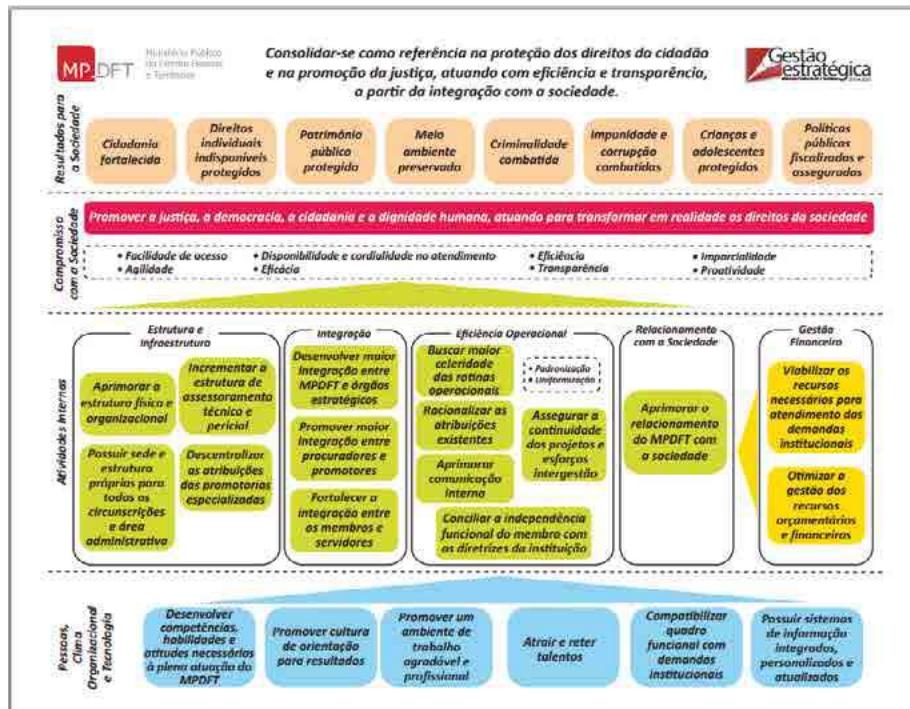
Veja como as etapas foram estruturadas:

ETAPA I – Análise Documental

A análise documental foi adotada pelo MPDFT como etapa preliminar do mapeamento. Utilizando a análise de conteúdo proposta pela professora da Universidade de Paris V Laurence Bardin, um conjunto de etapas foram sistematizadas para identificar no texto informações que sinalizassem as competências necessárias ao bom desempenho dos integrantes e com isso gerar as Competências Comuns Preliminares.

Capacitação dos servidores para a análise documental

A capacitação da equipe, composta pelos servidores do escritório e das áreas parceiras, se deu por meio da Oficina para o Mapeamento de Competências: análise de conteúdo. Com a orientação de um Professor Doutor da Universidade de Brasília – UnB, foi possível a consolidação de conceitos e assimilação da técnica.



Escolha dos documentos

Foram analisados o Regimento Interno, parte geral, todo o conteúdo do Planejamento Estratégico e o material transcrito das reuniões do II Encontro do Colégio de Procuradores e Promotores de Justiça – Repensar, cuja temática foi “Repensando o MP como agente de transformação social”.

Definição das duplas

Os participantes foram formalmente nomeados para o trabalho, por meio de portaria normativa, o que demonstrou o respaldo da Administração Superior e permitiu que pudessem se dedicar de forma exclusiva ao trabalho. O trabalho foi realizado por duplas, para reduzir a possibilidade de que percepções e expectativas individuais influenciassem os resultados.

Distribuição dos documentos para a análise

Para distribuir os documentos, a equipe do escritório considerou os perfis dos profissionais envolvidos, o tema e a complexidade de cada documento e o tamanho dos textos que seriam analisados. Por se tratar de um grande e complexo documento, o Repensar precisou ser dividido para ser analisado por duplas diferentes.

Sequência da análise documental

Primeiro passo: elaboração do *corpus* inicial

O *corpus* inicial é a compactação, em formato de texto corrido, dos documentos selecionados para a análise. Deixamos esse texto simples, sem títulos ou subtítulos, nada de temas e formatações, e agrupamos os parágrafos para que fiquem em formato de texto corrido. O texto deve ficar limpinho! Olhe só:

**ANÁLISE DOCUMENTAL
ELABORAÇÃO DO CORPUS INICIAL**

... O papel do Ministério Público é de empoderar a sociedade civil, para que as entidades e os cidadãos se movimentem para a consolidação de seus direitos.- O membro do Ministério Público, para isso, deve priorizar as ações extrajudiciais, criando compromissos com as demais instituições e firmando parcerias para a viabilização de seus propósitos.... Promoção de atuação conjunta de diversas promotorias em determinado tema, dando maior notoriedade e publicidade às medidas adotadas.4. Promover eventos com enfoque em alguma atuação, como corridas contra as drogas. Divulgar o trabalho realizado em prol da sociedade, com os resultados obtidos (satisfatórios ou não), para que os cidadãos tenham uma visão da atuação a longo prazo. Realizar campanhas publicitárias, com os mesmos objetivos. Fazer pesquisas, com os cidadãos, para avaliar a atenção recebida pela instituição. Um membro do MPDFT deveria estar permanentemente capacitado para ser a voz e rosto da instituição sobre as causas relevantes de forma imediata. O fomento de campanhas educativas por meio e meios de comunicação, cartilhas, palestras em escolas e etc é um mecanismo importante de divulgar e dar publicidade e transparência à atuação do MP. Maior proximidade entre os Promotores de Justiça e a Comunicação Social e vice-versa. Quanto à transparência, sugere-se a criação de um instrumento de pesquisa de fatos e de procedimentos pela rede da internet do MP, com acesso externo, desde que os dados não estejam submetidos a sigilo...

**ANÁLISE DOCUMENTAL
ELABORAÇÃO DO CORPUS INICIAL**

~~O~~ papel do Ministério Público ~~é~~ de empoderar a sociedade civil, ~~para que as~~ entidades e ~~os~~ cidadãos ~~se movimentem para a~~ consolidação de ~~seus~~ direitos. ~~O~~ membro do Ministério Público, ~~para isso, deve~~ priorizar ~~as~~ ações extrajudiciais, ~~criando~~ compromissos com ~~as demais~~ instituições ~~e~~ firmando parcerias ~~para a~~ viabilização de ~~seus~~ propósitos.... Promoção ~~de~~ atuação conjunta ~~de~~ diversas promotorias em determinado tema, ~~dando~~ maior notoriedade e publicidade às medidas adotadas. ~~4.~~ Promover eventos com enfoque em ~~alguma~~ atuação, ~~como corridas contra as drogas.~~ Divulgar ~~o~~ trabalho realizado em prol da sociedade, ~~com os~~ resultados obtidos ~~(satisfatórios ou não), para que os~~ cidadãos tenham ~~uma~~ visão da atuação a longo prazo. Realizar campanhas publicitárias, ~~com os mesmos objetivos.~~ Fazer pesquisas, com os cidadãos, para avaliar a ~~atenção recebida pela~~ instituição. ~~Um~~ membro ~~do~~ MPDFT ~~deveria estar permanentemente~~ capacitado para ser a voz e rosto da instituição sobre ~~as~~ causas relevantes ~~de~~ forma imediata. ~~O~~ fomento ~~de~~ campanhas educativas por meios ~~de~~ comunicação, cartilhas, palestras em escolas ~~e etc é um~~ mecanismo ~~importante~~ de divulgar ~~e~~ dar publicidade ~~e~~ transparência à atuação ~~do~~ MP. Maior proximidade entre os Promotores de Justiça e a Comunicação Social ~~e vice-versa.~~

**ANÁLISE DOCUMENTAL
ELABORAÇÃO DO CORPUS INICIAL**

... papel do Ministério Público de empoderar a sociedade civil / entidades e cidadãos consolidação de direitos / membro do Ministério Público priorizar ações extrajudiciais / compromissos com instituições / firmando parcerias / viabilização de propósitos /... / Promoção atuação conjunta diversas promotorias em determinado tema / maior notoriedade e publicidade às medidas adotadas / Promover eventos com enfoque em atuação / Divulgar trabalho realizado em prol da sociedade / resultados obtidos / cidadãos tenham visão da atuação a longo prazo / Realizar campanhas publicitárias / pesquisas com os cidadãos para avaliar a instituição / membro capacitado para ser a voz e rosto da instituição sobre causas relevantes / fomento campanhas educativas por meios comunicação, cartilhas, palestras em escolas / mecanismo de divulgar / dar publicidade / transparência à atuação / Maior proximidade entre os Promotores de Justiça e a Comunicação Social...

Pronto. Já temos um bom banco de dados! Agora podemos identificar as palavras ou trechos que, nesse contexto, fazem sentido para a análise.

Segundo passo: Identificação das Unidades de Conteúdos Elementares – UCEs

Com o texto limpo, ficou fácil colori-lo para dar destaque a palavras, trechos, frases ou orações que expressam algum significado completo dentro desse contexto (UCEs).

Cada conjunto de UCEs com similaridades semânticas e/ou temáticas com sua cor de destaque! Veja:

► Identificação das unidades de conteúdo elementar

ANÁLISE DOCUMENTAL ELABORAÇÃO DO CORPUS INICIAL

... papel do Ministério Público de empoderar a sociedade civil / entidades e cidadãos consolidação de direitos / membro do Ministério Público priorizar ações extrajudiciais / compromissos com instituições / firmando parcerias / viabilização de propósitos /... / Promoção atuação conjunta diversas promotorias em determinado tema / maior notoriedade e publicidade às medidas adotadas / Promover eventos com enfoque em atuação / Divulgar trabalho realizado em prol da sociedade / resultados obtidos / cidadãos tenham visão da atuação a longo prazo / Realizar campanhas publicitárias / pesquisas com os cidadãos para avaliar a instituição / membro capacitado para ser a voz e rosto da instituição sobre causas relevantes / fomento campanhas educativas por meios comunicação, cartilhas, palestras em escolas / mecanismo de divulgar / dar publicidade / transparência à atuação / Maior proximidade entre os Promotores de Justiça e a Comunicação Social...

Terceiro passo: formação das categorias de conteúdo para cada documento

O próximo passo foi o agrupamento desses trechos destacados com mesma cor (Ops! UCEs com similaridade semântica e/ou temática) para que fossem criadas as Categorias de Conteúdo para cada um dos três textos analisados:

ANÁLISE DOCUMENTAL
AGRUPAMENTO DAS UCEs POR SIMILARIDADE

COMUNICAÇÃO

COMUNICAÇÃO // FORMA DE COMUNICAR // OUTROS MEIOS PARA A COLETA DE DEMANDAS
Aproximar dos líderes comunitários, associações, entidades locais e de pessoas ligadas a atividades sociais
Fomentar participação e popularização das iniciativas do MP nas redes sociais
Maior proximidade entre Promotores de Justiça e a Comunicação Social
Parcerias com órgãos e instituições
Membro deve priorizar as ações extrajudiciais
Parcerias com entidades da sociedade civil, dialogar com movimentos sociais esclarecer o trabalho do MP
Compromissos com instituições firmando parcerias / viabilização propósitos

COMUNICAÇÃO // TEMA (OBJETO) // PAPEL DO MP
Campanha de publicidade com empresa especializada, dar visibilidade social às ações do MP
Atuação conjunta de diversas promotorias em determinado tema
Maior notoriedade e publicidade às medidas adotadas
Eventos com enfoque na atuação
O conhecimento da população sobre o Ministério Público é incipiente.
Campanhas educativas, cartilhas, palestras em escolas / mecanismo importante de divulgar / dar publicidade e transparência à atuação do MP
Participação de membros e servidores em projetos nas escolas do Distrito Federal

ARTICULAÇÃO DE REDE
Atuação conjunta membro, servidor e população, articulando a rede
Aproximação e diálogo com organizações sociais
Ministério Público empoderar sociedade civil consolidação de direitos

COMUNICAÇÃO // PÚBLICO-ALVO // MÍDIA // Relacionamento Membro – Mídia
Membros com disponibilidade para comunicação com a imprensa
Membro do MPDFT capacitado para ser voz e rosto da instituição sobre as causas relevantes
Consientização dos membros do dever de divulgação e esclarecimento das ações do MP

Nesse momento, as categorias de conteúdo já sinalizavam áreas básicas de competências e já se fez possível elaborar uma nomenclatura prévia para cada categoria e o desdobramento inicial dessas categorias em conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs).



Quarto passo: agrupamento das categorias de conteúdo convergentes nos três documentos

Foram encontradas categorias de conteúdo semelhantes nos 3 diferentes textos analisados pelas duplas?

Este quarto passo serviu para resolver essa questão: por meio de uma plenária, primeira plenária com toda a equipe, foram identificadas e agrupadas as categorias de conteúdo consideradas similares:

► Categorias de conteúdo identificadas nos documentos

DOCUMENTO ANALISADO	CATEGORIAS PRELIMINARES
Planejamento Estratégico (PE)	Compromisso Social; Orientação para Resultados; Gestão de Pessoas; Interação e Comunicação
Regimento Interno (RI)	Gestão Organizacional; Visão Sistêmica; Comunicação; Adaptabilidade; Atendimento ao Público
Repensar – tema 1 (R-1)	Comunicação; Atendimento ao Público; Gestão Compartilhada
Repensar – tema 2 (R-2)	Comunicação; Trabalho Integrado
Repensar – tema 3 e 4 (R-3,4)	Foco no Cliente; Comunicação; Trabalho em Equipe

CATEGORIAS PRELIMINARES CONVERGENTES
<ul style="list-style-type: none">• Gestão Compartilhada (R-1);• Interação e Comunicação (PE);• Gestão de Pessoas (PE);• Visão Sistêmica (RI);• Trabalho Integrado (R-2);• Trabalho em Equipe (R-3,4)
<ul style="list-style-type: none">• Orientação para Resultados(PE);• Gestão de Pessoas (PE);• Compromisso Social (PE);• Gestão Organizacional (RI);• Adaptabilidade (RI)
<ul style="list-style-type: none">• Comunicação (R-3,4);• Interação e Comunicação (PE),• Comunicação (RI),• Comunicação (R-1),• Comunicação (R-2)
<ul style="list-style-type: none">• Atendimento ao Público (RI);• Atendimento ao Público (R-1);• Foco no Cliente (R-3,4)
<ul style="list-style-type: none">• Orientação para Resultados (PE);• Compromisso Social (PE);• Visão Sistêmica (RI);• Foco no Cliente (R-3,4)

Quinto passo: formação de cinco Competências Comuns Preliminares

Depois do agrupamento, os blocos de categorias convergentes foram redistribuídos e novamente analisados pelas duplas. Desse trabalho foram geradas as cinco competências comuns preliminares para o MPDFT.

Sexto passo: validação do trabalho com toda a equipe

Momento de maior interação e relevância para a identificação das competências preliminares foi a validação com todos os participantes da análise documental. Em uma discussão em que foram expostas as opiniões de todos sobre os cinco temas, foi possível: agregar visões diferentes, pois os servidores participantes atuavam em áreas distintas do órgão; enriquecer as nomenclaturas e descrições das competências preliminares com base no aprendizado adquirido durante a etapa e aprimorar os conhecimentos, habilidades e atitudes identificados para cada competência preliminar.

ACABOU? AINDA NÃO!

Último passo, e de extrema importância: validação com a Administração Superior

Após a finalização da análise de conteúdo, o trabalho foi encaminhado à Administração Superior para validação.

E assim, encerramos a etapa de análise documental no MPDFT.

Veja o exemplo da competência Integração:

INTEGRAÇÃO		
Atuar de forma compartilhada com o público interno e externo, priorizando a formação de redes de parcerias, para o alcance da missão organizacional.		
Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
Plano de Ação da Procuradoria-Geral de Justiça	Analisar a inter-relação das partes integrantes de um mesmo contexto	Valoriza a interdependência das áreas
Planejamento estratégico do MPDFT	Identificar demandas relevantes em conjunto com representantes das redes	Percebe a importância do cidadão para a atuação do MPDFT
Relação entre o MPDFT e outros órgãos e entidades	Trabalhar de forma harmônica e integrada	Respeita o cidadão
Políticas públicas e projetos desenvolvidos por outros órgãos	Estabelecer um clima de confiança	Respeita a equipe e o propósito do MPDFT
Noções de Gestão de Projetos	Argumentar com coerência e lógica buscando a adesão das pessoas	Apresenta postura proativa
Legislação afeta à atuação do MPDFT	Agregar posições divergentes e buscar a concordância em relação à pertinência da decisão	Adota postura de escuta e interesse pelas ideias manifestadas
Cultura e política institucional do MPDFT	Criar oportunidades para a participação dos demais	Compromete-se com o resultado do trabalho
Processos de trabalho da sua unidade e a inter-relação com outros processos	Identificar situações conflitantes ou projetos sobrepostos	Valoriza resultados coletivos
Aspectos técnicos do trabalho	Articular-se com unidades do MPDFT e com outras organizações	Demonstra preocupação com o outro
Projetos desenvolvidos pelo MPDFT		Demonstra transparência nas relações
Teoria da ação coletiva		Participa ativamente da rede de colaboradores
Técnicas de negociação e de desenvolvimento de parcerias		Estimula a integração institucional
Técnicas de comunicação		Respeita as diferenças individuais
Técnicas de integração e trabalho em equipe		Mostra-se disponível para cooperar
Teorias sobre atuação em rede		Predis põe-se à ação coletiva
Conceitos e metodologias para o desenvolvimento de redes intra e interinstitucionais		
Atuação da rede social		

E agora? Que método utilizar para ratificar os dados colhidos nos documentos?

ETAPA II – Grupos de foco

A opção do MPDFT foi pela utilização de grupos de foco e essa experiência mostra o quanto a escolha desse método foi importante para o mapeamento. Além de superar o caráter preliminar das competências identificadas com a técnica análise documental, foi uma oportunidade para realizar o processo de forma participativa, com envolvimento dos integrantes da instituição, e agregar a vivência das pessoas no contexto de trabalho aos resultados apontados pelos documentos.

VEJA COMO OS GRUPOS DE FOCO FORAM REALIZADOS:

Capacitação da equipe para condução dos Grupos de Foco

Para realizar entrevistas de grupos, os facilitadores, como são chamados os condutores dos grupos de foco, devem ter conhecimento acerca do tema e habilidades para conduzir esses grupos.

Embora os servidores selecionados para facilitar a condução dos grupos tivessem consolidado os conceitos necessários, pois haviam participado de cursos teóricos sobre o modelo de gestão por competências e de todas as etapas anteriores, era necessário também aprender técnicas para:

- Mediar as discussões;
- Provocar a participação das pessoas;
- Ajudar os participantes na manutenção do foco;
- Incentivar o aprofundamento de respostas; e
- Estimular a exposição de diferentes pontos de vista.

Além dos facilitadores, alguns servidores capacitados atuaram como relatores dos grupos, função que também exige familiaridade com o tema e sensibilidade para captar o que está sendo dito de forma clara e, principalmente, o que pode ser percebido por meio de posturas, gestos ou dito em simples observações ou comentários, muitas vezes despercebido em reuniões e discussões comuns.

Então, para viabilizar a realização dos grupos de foco no MPDFT, com facilitadores e relatores habilitados para o trabalho, organizou-se curso teórico, em que os participantes adquiriram conceitos sobre grupos de foco, sua condução e relatoria, e curso prático, para simularem a realização de um grupo aplicando as técnicas aprendidas. Foram capacitados servidores de diversas unidades da organização, entre elas: gestão de pessoas; tecnologia da informação; planejamento; gestão por competências; política institucional; área finalística do órgão.

Os objetivos da capacitação foram: apresentar os principais conceitos, métodos e técnicas de condução de grupos de foco e definir a metodologia que seria adotada nos grupos do MPDFT. Para facilitar o processo de definição da metodologia, a equipe do Escritório de Gestão por Competências (GCOM) elaborou proposta de trabalho, que foi debatida e enriquecida por todos os participantes do curso.

E por que participaram da capacitação atores de diversas unidades organizacionais? A participação desses atores foi fundamental para o processo de apropriação do modelo de gestão por competências por parte da organização. O modelo não deve ser entendido como uma ação isolada da área de gestão de pessoas, e sim como uma perspectiva integrada de atuação.

Composição dos Grupos de Foco

Realizada a capacitação, foram constituídos grupos de foco no intuito de enriquecer o trabalho realizado na etapa de análise documental.

Como a literatura varia com relação à quantidade ideal de grupos e de participantes dos grupos de foco, o MPDFT optou por realizar 14 grupos compostos de 8 a 12 participantes.

DICA:

É importante garantir a representação de todas as unidades e cargos da organização.

Houve representação de membros e de servidores de todas as unidades e cargos da organização nos grupos de foco. Na composição de cada um deles, houve também a participação de servidores com perfis distintos no que se refere ao gênero, tempo de exercício no órgão, lotação e idade. Aproximadamente 140 integrantes do MPDFT participaram dos encontros.

Veja um relatório que exemplifica a composição dos grupos:

► Composição dos grupos de foco

RELATÓRIO DE COMPOSIÇÃO DOS GRUPOS DE FOCO

1. INFORMAÇÕES GERAIS

- Na composição dos grupos, deve haver, preferencialmente, 50% de membros/servidores do sexo masculino e 50% do sexo feminino.
- Na composição dos grupos, deve haver, quando possível, a participação de membros/servidores com menos de 5 anos; entre 5 e 15 anos e com mais de 15 anos de tempo de serviço no MPDFT.
- Na composição dos grupos, deve haver, quando possível, a participação de membros/servidores com idade de 20 a 30 anos, 30 a 50 anos e com mais de 50 anos.
- Os membros/servidores podem, preferencialmente, compor apenas 1 dos grupos de foco, a fim de ampliar a oportunidade de participação.

2. GRUPOS

GRUPO 1

Data:

Horário:

Local:

Facilitadores: Facilitador 1 e Facilitador 2

Relatores: Relator 1 e Relator 2

NOME	UNIDADE	SEXO	TEMPO DE MP
		feminino	entre 5 e 15 anos
		masculino	mais de 15 anos
		feminino	menos de 5 anos
		feminino	mais de 15 anos
		masculino	menos de 5 anos
		masculino	entre 5 e 15 anos
		feminino	mais de 15 anos
		feminino	menos de 5 anos

Essa diversificação propiciou maior enriquecimento do trabalho, na medida em que permitiu a contribuição de servidores com diferentes graus de maturidade, de experiência e de conhecimento acerca da organização.

Condução dos Grupos de Foco

Cada grupo foi conduzido por 4 servidores, sendo 2 na atribuição de facilitador e 2 na atribuição de relator. O papel dos facilitadores era conduzir as etapas de apresentação, atividades e fechamento do grupo. Competia aos relatores, por sua vez, observar a atuação dos participantes do grupo; registrar as falas, considerações e observações; e fazer relatório final do trabalho.

Com metodologia personalizada, que levou em consideração os perfis dos participantes e a cultura da Casa, agregaram-se dinâmicas para apresentação dos participantes e métodos de avaliação, como questões de associação e questões de construção de respostas, para a obtenção dos dados referentes às competências. Os participantes deparavam-se com um ambiente agradável, que favorecia a manutenção do foco. Além disso, optavam pelo intervalo entre as atividades, o que fez da reunião um encontro dinâmico e menos cansativo.

A duração dos grupos de foco era de aproximadamente 2h30.

Serão detalhadas, a seguir, as cinco etapas do grupo de foco.

Abertura do grupo de foco

A abertura de cada um dos grupos foi realizada por um representante da Administração Superior. Em aproximadamente cinco minutos, o representante agradecia a predisposição de todos em contribuir com o projeto. Esse ato solene foi importante para demonstrar o apoio do núcleo estratégico da organização ao projeto.

Apresentação

A apresentação da equipe foi feita por um dos facilitadores. Por meio de uma dinâmica de grupo, os participantes foram convidados a se apresentarem brevemente e, na oportunidade, pactuaram um acordo de convivência, em que cada um citava rapidamente um comportamento que facilitaria o trabalho em grupo e um que o dificultaria.

O acordo de convivência estabelecido por eles foi importante para facilitar a condução do grupo e a interação proveitosa e construtiva entre os participantes.

Encerrada a apresentação de todos e o acordo de convivência, eram repassados os principais conceitos e perspectivas do modelo de gestão por competências da organização e os objetivos e duração do encontro. Além disso, era solicitada autorização para gravar o trabalho, garantindo-se o sigilo dos dados, pois o objetivo único e exclusivo das gravações era o de auxiliar na análise dos dados.

Eram apresentados também os principais eixos norteadores do trabalho, como: importância de emitir opiniões para o enriquecimento das competências; não existência de certo ou errado nas considerações dos participantes, sendo bem-vindas todas as opiniões; e a não necessidade de obter consenso. O esclarecimento desses pontos estimulou a participação mais espontânea dos integrantes do grupo.

VAMOS ÀS ATIVIDADES?

Para enriquecer as competências foram realizadas duas atividades: a primeira trabalhava as nomenclaturas e descrições e a segunda aprimorava os conhecimentos, habilidades e atitudes de cada competência preliminar.

Atividades

Atividade 1: Trabalhar a nomenclatura e as descrições das competências:

O objetivo da primeira atividade era enriquecer o trabalho da análise documental no que se refere ao nome atribuído a cada competência e à descrição delas.

Associação dos nomes às descrições de competências:

Nesse primeiro momento, por meio de um formulário, o participante era convidado a correlacionar os nomes das cinco competências às descrições que se apresentavam mais adequadas àquelas nomenclaturas. Após a associação, deviam destacar, no campo inferior do formulário, as eventuais dificuldades encontradas para realizar a correlação.

► Formulário de associação dos nomes das competências às descrições

Associe o nome à descrição da competência:	
1. ATENDIMENTO AO PÚBLICO	() Capacidade de mobilizar esforços e recursos para o alcance dos resultados institucionais.
2. COMUNICAÇÃO	() Atuar de forma compartilhada com o público interno e externo, priorizando a formação de redes de parcerias, para o alcance da missão organizacional.
3. COMPROMISSO PÚBLICO	() Atender aos diferentes públicos, com respeito às capacidades e diferenças individuais, viabilizando a resolução efetiva das demandas e primando por um atendimento de excelência.
4. INTEGRAÇÃO	() Capacidade de comunicar-se interna e externamente, com clareza e transparência, fortalecendo a atuação do MPDFT.
5. SENSO DE ORIENTAÇÃO PARA RESULTADO	() Atuar com ética e transparência, respeitando normas e princípios da Administração Pública, na busca da concretização dos direitos da sociedade.
Registre abaixo as dificuldades encontradas para a associação entre o nome e a descrição:	

Estimulando o compartilhamento das associações realizadas e das dificuldades encontradas para correlacionar nomes às descrições, o facilitador viabilizava a troca de ideias e o entendimento com relação à clareza e à objetividade dos nomes e descrições atribuídos previamente às competências.

Melhoria dos nomes e descrições das competências:

O momento seguinte consistia na proposição, pelos participantes do grupo, de melhorias, alterações ou adaptações nos nomes e nas descrições de cada competência. Era possível também a proposta de exclusão de competências do rol apresentado ou a inclusão de uma competência nova, que refletisse o contexto de trabalho, e que não houvesse sido apontada pelos documentos analisados. As análises e discussões para sugerir melhorias foram feitas para todas as competências, uma a uma.

► Tarjeta para contribuições

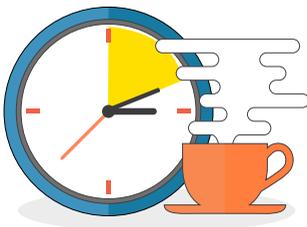
INTEGRAÇÃO

Atuar de forma compartilhada com o público interno e externo, priorizando a formação de redes de parcerias, para o alcance da missão organizacional.

Projeto
Competência

A estratégia de, primeiro, estimular a reflexão interna e, posteriormente, abrir para discussão em grupo favoreceu a participação efetiva dos integrantes do grupo de foco. Ao final, os participantes eram convidados a fazer últimas considerações sobre a atividade.

Sobre o intervalo? Foi programado intervalo de 10 minutos após a atividade 1. Os participantes opinavam sobre a necessidade ou não do intervalo. Caso se mostrassem interessados em continuar os trabalhos, prosseguia-se sem pausa.



Atividade 2: Trabalhar os conhecimentos, habilidades e atitudes:

O objetivo da segunda atividade era coletar dos participantes todos os conhecimentos, habilidades e atitudes que eles julgavam ser necessários para o desenvolvimento das competências apontadas pela análise documental.

Desdobramento dos conhecimentos, habilidades e atitudes:

O objetivo da segunda atividade era enriquecer o trabalho da análise documental no que se refere ao desdobramento dos conhecimentos, habilidades e atitudes das competências.

Para auxiliar os participantes, o facilitador dava uma breve explicação sobre o conceito de CHAs e apresentava exemplo. Nessa atividade, foram usados formulários, um para cada competência. Veja um exemplo:

► Formulário de contribuição para os CHAs

INTEGRAÇÃO		
Atuar de forma compartilhada com o público interno e externo, priorizando a formação de redes de parcerias, para o alcance da missão organizacional.		
COMPETÊNCIA = CONHECIMENTOS (saber) + HABILIDADES (saber fazer) + ATITUDES (querer fazer)		
CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES

Nesse formulário, os participantes deviam registrar, individualmente, os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) que consideravam importantes para o desenvolvimento de cada competência em análise. Isso mesmo! Foram distribuídos formulários, para cada competência, para que os participantes sugerissem os CHAs necessários ao desenvolvimento das competências.

Aqui não houve apego a questões técnicas e eles podiam, por exemplo, registrar um conhecimento no campo destinado a atitude, e vice-versa. O mais importante era o registro das contribuições

Conforme atividade anterior, a estratégia aqui também foi a de estimular uma reflexão interna inicial e, posteriormente, abrir para discussão em grupo. Isso foi feito para cada uma das competências, uma de cada vez, o que também favoreceu a participação efetiva dos integrantes do grupo de foco.

Após passar por todas as competências, havia espaço para que os participantes dessem as últimas contribuições e então era encerrada a atividade.

Fechamento do grupo de foco

Para fechar a reunião, o facilitador resumia as atividades desenvolvidas pelo grupo, prestava informações sobre as próximas fases do projeto e solicitava que os participantes expusessem suas impressões sobre o trabalho. Além disso, o fechamento da reunião era mais uma oportunidade para agradecer a participação de todos e ressaltar a importância de cada um no processo de implantação do modelo de gestão por competências.

Relatório

Ao final de cada encontro, os relatores compilavam os dados discutidos no grupo de foco e apresentavam os resultados em forma de relatório. Muito importante que os relatórios sejam elaborados por mais de um relator, para evitar que interpretações pessoais influenciem os resultados encontrados. Veja o relatório:



COMPETÊNCIA INTEGRAÇÃO

ANÁLISE 1 – Dados coletados nos grupos de foco agrupados por categorias

1. NOMENCLATURA

1.1. Críticas

- Integração entre as unidades: isso seria integração

2. DESCRIÇÃO

2.1. Sugestões/Melhorias

- Priorizar e focar as parcerias internas, tendo sido evidenciado que existe dificuldade na integração dentro do MP sendo essa questão é um problema grave;
- A conclusão foi que a parceria, para a instituição, é tanto interna quanto externa.;
- Atuar com o espírito colaborativo: a integração pressupõe-se a união das unidades para se alcançar a coletividade;
- Atuar de forma compartilhada com o público interno e externo, conscientes das competências e diferenças individuais, mas buscando o alcance de uma missão comum;
- Problemas pequenos são resolvidos com interação;
- Integrar a atuação do MP com órgãos do GDF, por exemplo;
- Padronização/Treinamento;
- Com outros órgãos e instituições privadas (TJ, DP, Defensoria, Procon, Hospitais, Escolas, Orfanatos, Asilos, PM, CBM);
- Conscientizar servidores do trabalho em equipe e que ele trabalha para o MPDFT, não para sua seção, ou setor, etc.

2.2. Dúvidas

- Participantes entendem a expressão “rede de parceria” com o sentido voltado apenas para as relações externas. Outros conseguem perceber que a expressão contida na descrição, ao se referir a redes, já diz respeito a interno e externo.
- Queriam explicação de como a gente pode atuar de forma compartilhada?
- Redes de parceria – o termo não está claro! ‘missão organizacional’ – qual é essa missão?
- Não entendi o que vocês disseram com atuar de forma compartilhada com o público externo.
- Com relação a essas duas competências, dois participantes acrescentaram os seguintes comentários no formulário “A descrição da competência senso de orientação para resultado pode dar a entender que trata-se da competência integração” e “Conceitos similares”
- Outro participante comentou que também teve essa dificuldade inicial, porém com a leitura das outras descrições, identificou a que mais se adequava.

2.3. Críticas

- Não gosto de público interno e externo – não só tem esses dois?
- Achei a frase comprida demais
- Falta padronização;
- Pessoas não tem condições de vir ao plano piloto para resolver;
- Não gostei! Qual seria a parceria com o público? Que parceria é essa? Não é com o público externo, não é com o cidadão

Brasília, 4 de dezembro de 2014.

Escritório de Gestão por Competências

É IMPORTANTE QUE O RELATÓRIO SEJA FEITO AO FINAL DE CADA GRUPO DE FOCO?

Sim! Os relatores precisam registrar os dados o mais rápido possível, para que as percepções dos relatores sobre as contribuições dos participantes não se percam com o passar do tempo.

É IMPORTANTE GRAVAR AS REUNIÕES?

O que não se fez claro após análise dos dados colhidos pelos dois relatores e que não foi possível esclarecer com os facilitadores do grupo pôde ser verificado nos áudios das reuniões.

Os dados e informações constantes do relatório, somadas as informações extraídas da análise documental, subsidiaram a definição das nomenclaturas e descrições das competências e dos respectivos CHAs. Seguem exemplos dentre as inúmeras contribuições referentes aos nomes, às descrições e aos CHAs das competências:

- A exclusão da competência preliminar Compromisso Público do rol de competências, pois compromisso público não deveria ser considerado uma competência, e sim princípios e valores que permeavam todas elas; e
- A alteração da nomenclatura da competência preliminar Senso de orientação para resultados, que deveria se chamar Orientação para resultados.

Entrevista para validação dos grupos de foco

Realizou-se entrevista coletiva com um procurador de Justiça, um promotor de Justiça e um servidor da área de Planejamento para validação dos resultados do mapeamento de competências, após a consolidação das contribuições dos grupos de foco.

Os entrevistados, de posse do trabalho realizado, apresentaram sugestões para as competências e, de modo geral, ratificaram as contribuições dos grupos de foco. Os dados da entrevista também foram compila-

dos em um relatório e utilizados para a definição dos nomes, descrições e CHAs das competências comuns.

Veja o exemplo da competência Integração desdobrada em CHAs:

► Competência Final – Integração com CHAs

INTEGRAÇÃO	
Interagir com pessoas, unidades e organizações, somando contribuições para atingir interesses comuns.	
Conhecimentos e Habilidades	Atitudes
Identificar a interdependência das unidades do MPDFT	Relaciona-se com cordialidade
Estabelecer relações de confiança e de credibilidade	Busca aproximação e contato com as pessoas
Utilizar técnicas de integração e de trabalho em equipe	Respeita ideias e opiniões divergentes
Agregar pessoas para um objetivo comum	Respeita as características individuais
Gerenciar conflitos	Valoriza as pessoas
Aplicar técnicas de reuniões produtivas	Age com comprometimento
Identificar aspectos relevantes da cultura organizacional	Demonstra engajamento
Aprender com a experiência do outro	Dispõe-se a aprender e a ensinar
Compartilhar e delegar responsabilidades	Mostra-se disponível para cooperar com o grupo
Identificar os projetos e ações institucionais e seus resultados	Exerce influência para o alcance de objetivos comuns
Compreender a estrutura, as atribuições e as atividades desenvolvidas nas unidades do MPDFT	Valoriza a contribuição dos demais
Compreender as características e as necessidades da sociedade	
Identificar o funcionamento, as políticas e os projetos do sistema de justiça e de organizações parceiras	
Identificar a relação entre o MPDFT e outros órgãos e entidades	
Compreender os mecanismos legais de apoio à formalização de parcerias	
Articular-se em redes de parcerias (outras pessoas, unidades e organizações)	
Adaptar-se a mudanças	
Agir com flexibilidade	
Agir com resiliência	

Assim, foram concluídos os trabalhos de mapeamento de competências, resultando em quatro competências comuns do MPDFT. Veja os resultados do trabalho.

► Peças da estrutura de competências comuns do MPDFT e descrições



Promover a justiça, a democracia, a cidadania e a dignidade humana, atuando para transformar em realidade os direitos da sociedade.



Atender as pessoas, com urbanidade e respeito às características individuais, prestando informações e solucionando ou encaminhando corretamente as demandas.



Transmitir e receber opiniões, ideias e informações, assegurando o entendimento e a integridade do conteúdo.



Mobilizar esforços e recursos para o alcance de resultados que agreguem valor à organização e à sociedade.



Interagir com pessoas, unidades e organizações, somando contribuições para atingir interesses comuns.

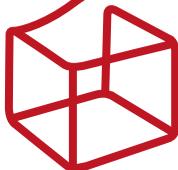
COMPROMISSO PÚBLICO





Em síntese, este módulo abordou os métodos e técnicas que podem ser utilizados para mapear competências e relatou os detalhes do mapeamento das Competências Comuns do MPDFT.

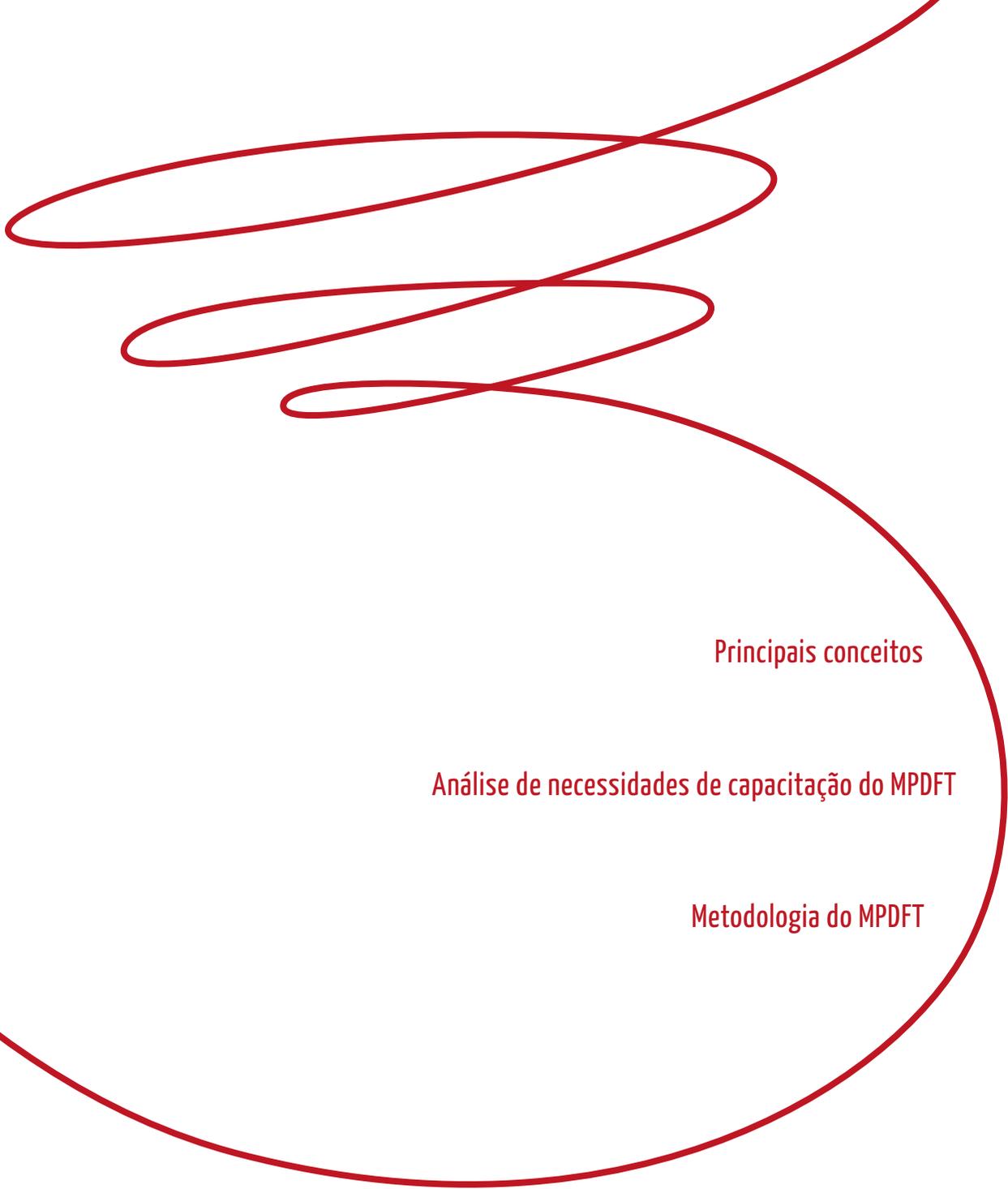
Com base nisso, foram identificadas as competências existentes na instituição, bem como as lacunas de capacitação (espaços de aprendizagem) que serão tratadas detalhadamente no módulo a seguir.



Módulo III

AVALIAÇÃO DAS LACUNAS DE COMPETÊNCIAS

Patricia Vieira Fernandes
Carlos Henrique Rodrigues



Principais conceitos

Análise de necessidades de capacitação do MPDFT

Metodologia do MPDFT

AVALIAÇÃO DAS LACUNAS DE COMPETÊNCIAS

RELEMBRANDO O QUE FOI ABORDADO ATÉ AQUI

O modelo de Gestão por Competências tem como objetivo principal gerenciar as lacunas de competências existentes em uma organização, de forma a assegurar que a atuação dos integrantes da instituição leve à concretização da estratégia organizacional.

Como primeira etapa do processo, é preciso identificar as competências necessárias à atuação dos integrantes do órgão. No caso do MPDFT, inicialmente foram definidas as Competências Comuns, a partir de metodologia própria, conforme descrito no módulo II.

E, SÓ COM A IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS É POSSÍVEL ELABORAR UM PLANO DE AÇÃO EFETIVO PARA DESENVOLVÊ-LAS?

Não. Após essa etapa de identificação, é preciso desenhar um quadro do estágio de desenvolvimento em que o órgão se encontra com relação ao desempenho de seus integrantes, por meio da medida das lacunas de competências.

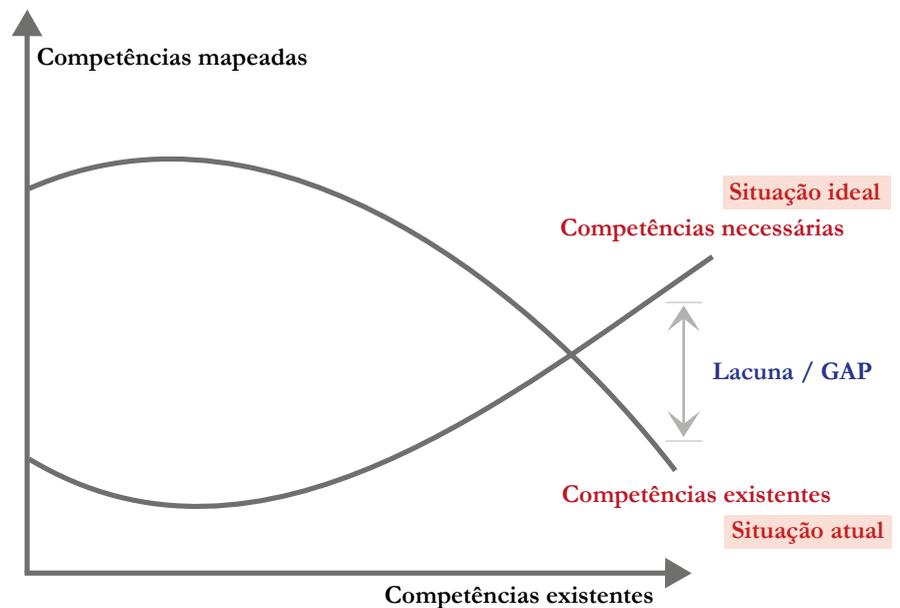
Considerando, conforme apresentado brevemente no módulo I, que as competências se manifestam por meio do desempenho, as lacunas podem ser mensuradas e quantificadas.

Perpassando o conceito de competência, é possível identificar na literatura que, de forma geral, outro aspecto marcante é o fato de que o aprendizado humano leva à aquisição ou aprimoramento de CHAs.

ENTÃO, É POSSÍVEL ANALISAR DE FORMA OBJETIVA AS LACUNAS DE COMPETÊNCIAS?

Considerando, então, que o grau de desenvolvimento das competências pode ser medido e quantificado, é viável realizar uma análise mais objetiva da situação em que a organização se encontra. A partir desse diagnóstico, comparando-se então o estado atual com o desejado, é possível planejar melhor as estratégias e investimentos dos recursos públicos a serem utilizados para aprimorar os CHAs dos servidores para que esses tenham melhores condições de atuar com maior excelência.

► Lacuna ou Gap de competências



Então, após a identificação das competências necessárias ao desempenho efetivo dos integrantes do órgão, chega o momento de medir as lacunas dessas competências e, posteriormente, traçar estratégias efetivas para minimizá-las.

A identificação das competências e a avaliação das lacunas devem ser compreendidas como etapas complementares para o diagnóstico de

competências. Somente após o mapeamento das lacunas será possível sistematizar planos de ação que minimizem os *gaps*, considerando quais competências precisam ser desenvolvidas e com que prioridade esse desenvolvimento deve acontecer.

Para a escolha dos instrumentos que serão utilizados na mensuração dos gaps, devem ser analisadas as possibilidades que a organização tem de sistematizar ações a partir dos dados coletados. Deve ser verificada ainda a capacidade operacional da organização em dar respostas que efetivamente aprimorem a atuação do órgão e, além disso, que atendam às expectativas geradas nos integrantes.

PARA QUE DEVEMOS MEDIR ESSES GAPS?

A mensuração das lacunas pode ser utilizada para embasar diversos processos de Gestão de Pessoas. Como mencionado no módulo I, o processo selecionado para a experiência inicial de implementação do modelo no MPDFT foi capacitação e desenvolvimento, que é compreendido pelos integrantes como mecanismo importante ao desenvolvimento da trajetória profissional e não se encontra revestido de caráter punitivo ou meramente burocrático.

No presente módulo, será apresentada a metodologia desenvolvida pelo MPDFT para **identificação das lacunas das competências comuns**.

ELABORAÇÃO DO INSTRUMENTO PARA MEDIR AS LACUNAS

É possível elaborar o instrumento para captar as lacunas de competências, sem que haja planejamento prévio?

A construção do instrumento para a identificação das lacunas deve ser precedida de um planejamento que, assim como nas etapas anteriores, considere o contexto organizacional. Um planejamento bem elaborado vai influenciar diretamente na qualidade dos dados coletados e, conseqüentemente, nos resultados para a organização.

IMPORTANTE!

Nenhum processo ou instrumento será perfeito para toda e qualquer organização. A implementação do modelo deve ser suficientemente flexível para incorporar as características do contexto.

Com o intuito de identificar as lacunas de competências existentes para os membros e servidores do órgão, foi elaborado um instrumento denominado Análise de Necessidades de Capacitação – ANC.

Decorrente da decisão do MPDFT de elaborar uma sistemática única de capacitação para todo o órgão embasada nas lacunas identificadas pela ANC, pressupõe-se que o tratamento dos dados coletados seja realizado de forma agrupada e não individualizada. Essa análise compilada tem, ainda, impacto positivo na confiabilidade das respostas coletadas, tendo em vista que assegura o sigilo das informações individuais.

Outro aspecto que deverá ser decidido antes da construção do instrumento é a obrigatoriedade de resposta. No MPDFT, tendo em vista que a sistemática não seria individualizada, ficou definido que o instrumento teria caráter não obrigatório, buscando maximizar a fidedignidade das respostas.

Durante a etapa de planejamento, ficou definido que a construção do instrumento levaria em consideração os seguintes aspectos:

- Escopo: análise das lacunas das competências comuns;
- Objetivo: subsidiar a construção de sistemática de capacitação destinada a membros e servidores;
- Público-alvo: todos os membros e servidores do MPDFT;

- Obrigatoriedade: instrumento de preenchimento não obrigatório;
- Nível de análise: os dados individuais serão tratados de forma agrupada (por área-meio, área-fim e de gestão).

Agora que o planejamento inicial foi realizado, como podemos selecionar o tipo de instrumento que será utilizado?

Realmente, a seleção dos métodos e técnicas que serão utilizados para mensurar as lacunas dependerá diretamente das especificidades do processo de implementação do modelo no órgão. Então, para manter a essência da implementação do modelo no MPDFT baseada na construção coletiva, foi definido que o público-alvo seria composto por todos os membros e servidores. Considerando que eles estão alocados em 18 unidades descentralizadas, optou-se por construir um questionário que pudesse ser disponibilizado em ambiente eletrônico.

A ferramenta selecionada foi o *survey monkey* (pode ser acessado pelo site: <https://pt.surveymonkey.com/>), que atendia às necessidades do órgão, por permitir a customização de questionários.

Depois de coletar os dados, como será realizada a análise?

A literatura disponibiliza uma forma mais objetiva de avaliar, não apenas o quadro de desenvolvimento em que a organização se encontra (competências existentes), mas também estabelecer o grau de prioridade das necessidades de capacitação em cada uma das competências.

No intuito de auxiliar o processo de priorização das necessidades, foi proposta uma fórmula por Borges-Andrade e Lima (1983), que permite calcular o **índice geral de prioridade de capacitação (IP)** a partir da relação entre a **importância** da competência para a atuação dos membros e servidores e o **domínio** que ele julga ter a respeito dessa competência.

$$IP = \sum (I(5-D))/N$$

I é o grau de importância e D o grau de domínio.

A análise proporcionada com a aplicação da fórmula nos permite estabelecer qual a prioridade das necessidades de capacitação (IP) de cada competência, que foi denominada **espaço de aprendizagem**. Esse espaço tem relação direta com o IP, assim, quanto mais importante a competência e menor o domínio, maior será o IP e, portanto, o espaço de aprendizagem.

Com essa escolha, torna-se possível não apenas analisar o estágio atual de desenvolvimento das competências, como também classificar as lacunas de acordo com o grau de prioridade de capacitação. Dessa forma, o órgão pode elaborar ações de capacitação mais condizentes com as necessidades.

Para fazer essa análise, qual escala deverá ser usada no questionário?

A partir da decisão a respeito da análise que será realizada com os dados, foi definido que, para o preenchimento do questionário, seriam utilizadas duas escalas tipo likert de cinco pontos, como apresentado abaixo:

► Escalas de importância e domínio



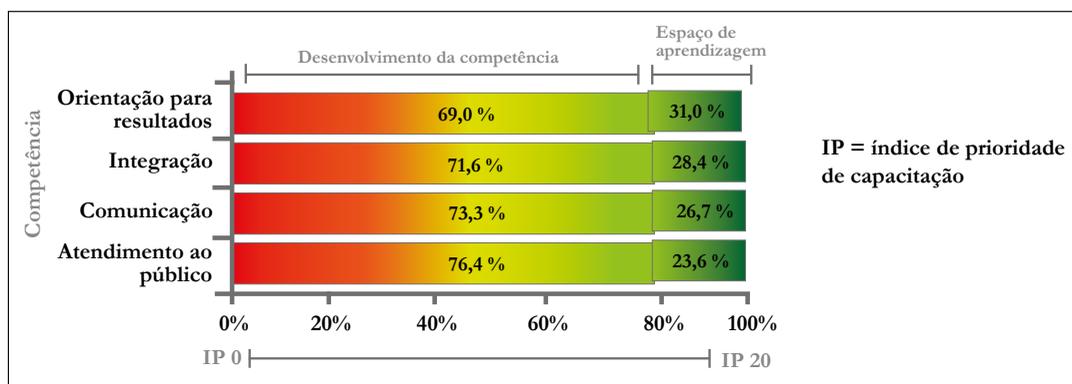
Para entender melhor a análise que será feita com os dados coletados a partir da fórmula citada.

No MPDFT, o grau de necessidade de capacitação das competências foi calculado por meio da fórmula apresentada (IP) e foi denominado **espaço de aprendizagem**. Por outro lado, o nível de internalização das competências por parte dos membros e servidores, ou seja, o quanto eles conseguem expressá-las no trabalho, foi denominado **potencial instalado da competência**, e representa o quão próximo do desenvolvimento ideal (100%) as competências estão. Ou seja, potencial de instalação e espaço de aprendizagem fazem parte de um mesmo *continuum*, que é o diagnóstico de como as competências se apresentam no órgão.

O cálculo do IP, segundo a fórmula, variou entre 0 (menor necessidade de capacitação) e 20 (maior necessidade). De forma resumida, apresentam-se abaixo os dois extremos:

- Quanto mais próximo de 20 o IP estiver, maior a necessidade de capacitação, ou seja, maior o espaço de aprendizagem e, conseqüentemente, menor o grau de instalação (potencial instalado).
- Quanto mais próximo de 0 (zero) o IP estiver, menor a necessidade de capacitação, ou seja, menor o espaço de aprendizagem e, conseqüentemente, maior a capacidade de expressar a competência.

► Diagnóstico de competências do MPDFT



E para construir o questionário, que cuidados devemos ter?

Após a etapa de planejamento, inicia-se a construção do questionário. Dilman (1978), citado em Gunther (2003), indica algumas ações a que o pesquisador deve atentar neste momento. No quadro abaixo são demonstradas essas ações e as escolhas tomadas pelo MPDFT:

► Ações e escolhas tomadas pelo MPDFT

AÇÃO	ESCOLHAS TOMADAS PELO MPDFT
Recompensar o participante	Foi reforçada, durante as ações de divulgação, a importância da participação de todos para que a sistemática de capacitação fosse construída coletivamente e, portanto, representasse a realidade do órgão. Assim, a oferta de ações de desenvolvimento condizentes com a real necessidade dos integrantes pode passar a ser percebida uma recompensa.
Reduzir o custo de responder	Todos os itens foram elaborados pensando em facilitar o processo de responder. A etapa de validação, realizada com alguns servidores, foi muito importante para garantir essa facilidade de resposta.
Estabelecer confiança	Apesar de as necessidades serem individuais, a decisão de tratar os dados de forma agrupada, não identificando o participante individualmente, possibilitou o estabelecimento dessa relação de confiança. A definição dos dados funcionais que seriam solicitados também foi planejada para trazer dados importantes para a análise sem que o participante se sentisse exposto.

Fonte: Gunther (2003), com adaptações.

Como devemos começar o contato com o participante, no nosso questionário?

A primeira tarefa é estabelecer uma relação de confiança entre ele e o participante. Considerando que o texto introdutório do questionário é o contato inicial, é necessário estruturá-lo de forma a potencializar essa confiança.

O texto introdutório do questionário desenvolvido pelo MPDFT buscou essa aproximação, esclarecendo os detalhes da pesquisa, como apresentado abaixo:

► Questionário – Texto introdutório

Análise de Necessidades de Capacitação

1 / 6

17%

Prezados Colegas,

Este questionário inicia uma nova etapa do projeto Competência. Após a identificação das competências genéricas (comuns a todos os membros e servidores) do MPDFT, por meio da análise de documentos e dos grupos de foco, chegou o momento de identificar quais são os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) mais importantes para o desempenho efetivo do nosso trabalho.

O diagnóstico será utilizado para elaborar o plano de capacitação de membros e servidores, aprimorar o programa de ambientação dos novos servidores e implementar melhorias nas políticas de gestão de pessoas.

No questionário, você deverá julgar o grau de importância, para a realização do seu trabalho, das competências Atendimento ao público, Comunicação, Integração e Orientação para resultados e o grau de domínio que você possui sobre cada uma delas. Deverá escolher também os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) mais relevantes para a sua atuação profissional e apontar o grau de domínio sobre eles.

O instrumento é composto por 16 (dezesesseis) questões, distribuídas em 5 (cinco) páginas, e o tempo de preenchimento é de aproximadamente 15 (quinze) minutos.

Agradecemos a sua participação!

E os itens, como eles serão apresentados no questionário?

As competências comuns do MPDFT, bem como os CHAs que as compõem, foram descritas em termos de comportamentos observáveis, que expressam claramente desempenhos esperados, como apresentado no módulo II, página 61.

Esse método de descrição facilita a análise a respeito do grau de desenvolvimento dessas competências, já que o entendimento do participante fica mais claro por se tratar de comportamentos observáveis.

Outro aspecto facilitador é que se trata de instrumento de autoavaliação, no qual o participante vai analisar sua própria atuação, e não a atuação de outra pessoa.

Quais dados funcionais deverão ser pedidos no questionário?

Considerando que o MPDFT optou por realizar a análise dos dados de forma agrupada, foram solicitados dados bem pontuais, que não expusessem o participante e, assim, maximizassem a relação de confiança. Essa relação foi facilitada devido à opção de aplicar o instrumento exclusivamente em forma de autoavaliação.

Ao final do questionário, o participante deveria selecionar, de acordo com opções predefinidas, os dados funcionais abaixo:

- Lotação – considerando a unidade macro;
- Tempo de serviço – intervalos de 5 anos;
- Cargo – apenas as carreiras (membro, analista, técnico e requisitado/sem vínculo); e
- Ocupante de cargo de chefia – opções: sim ou não.

É necessário fazer um teste do questionário antes de disponibilizar para os participantes?

Depois de construir o questionário preliminar, é essencial realizar uma etapa de validação semântica para identificar possíveis pontos falhos e solucioná-los antes de disponibilizar o instrumento para os integrantes do órgão.

No MPDFT, foi realizada validação semântica com 19 servidores lotados em cinco unidades organizacionais com diferentes níveis de envolvimento no processo de identificação das competências comuns.

Os servidores selecionados foram convidados a responder o questionário, em pequenos grupos em uma mesma sala. Dessa forma, seria possível minimizar as influências do ambiente para todos, controlando minimamente a estimulação concorrente (Gunther, 2003).

Durante a validação, os servidores ficavam à vontade para preencher o questionário, na ferramenta *survey monkey*, a mesma que seria utilizada posteriormente por todos. Assim, na mesma etapa foi realizada a validação semântica em conjunto com o teste do sistema.

Após o preenchimento, era realizada uma entrevista semiestruturada, buscando captar as principais dificuldades e sugestões com relação ao instrumento. Cada sugestão foi analisada pela equipe técnica do projeto e as alterações julgadas relevantes foram realizadas.

Depois de tanto planejar, como ficou a versão final do questionário do MPDFT?

Após a realização dos ajustes, foi elaborada a versão final do questionário, que solicitava aos participantes que realizassem os seguintes níveis de avaliação:

Avaliação das competências: para cada descrição de competência, o participante deveria assinalar o grau de importância dela para a realização do seu trabalho e o grau de domínio que ele possuía sobre a competência;

Avaliação dos conhecimentos e habilidades (CHs): no rol de CHs de cada competência, o participante deveria escolher, no mínimo, três importantes para a realização do seu trabalho e atribuir o grau de domínio sobre cada um dos itens escolhidos;

Avaliação das atitudes: no rol de atitudes de cada competência, o participante deveria escolher, no mínimo, uma importante para a realização do seu trabalho e atribuir o grau de domínio sobre a atitude escolhida.

Análise de Necessidades de Capacitação

INTEGRAÇÃO

4 / 6

67%

7. Indique abaixo o grau de IMPORTÂNCIA da competência Integração PARA A REALIZAÇÃO DO SEU TRABALHO e o grau de DOMÍNIO que você possui sobre ela.

	IMPORTÂNCIA	DOMÍNIO
Interagir com pessoas, unidades e organizações, somando contribuições para atingir interesses comuns	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	↓	↓
	Extremamente importante; Muito importante Moderadamente importante; Pouco importante; Nada importante.	Domino totalmente; Domino muito; Domino moderadamente; Domino pouco; Não domino.

8. Em relação à competência Integração, escolha, NO MÍNIMO, 3 (TRÊS) conhecimentos/habilidades IMPORTANTES PARA A REALIZAÇÃO DO SEU TRABALHO e atribua o grau de DOMÍNIO que você possui sobre cada um dos itens escolhidos.

	DOMÍNIO
Identificar a interdependência das unidades do MPDFT	<input type="text"/>
Estabelecer relações de confiança e de credibilidade	<input type="text"/>
Utilizar técnicas de integração e de trabalho em equipe	<input type="text"/>
Agregar pessoas para um objetivo comum	<input type="text"/>
Gerenciar conflitos	<input type="text"/>
Aplicar técnicas de reuniões produtivas	<input type="text"/>
Identificar aspectos relevantes da cultura organizacional	<input type="text"/>
Aprender com a experiência do outro	<input type="text"/>

9. Em relação à competência Integração, escolha, NO MÍNIMO, 1 (UMA) atitude IMPORTANTE PARA A REALIZAÇÃO DO SEU TRABALHO e atribua o grau de DOMÍNIO que você possui sobre a (s) atitude (s) escolhida (s).

	DOMÍNIO
Relaciona-se com cordialidade	<input type="text"/>
Busca aproximação e contato com as pessoas	<input type="text"/>
Respeita ideias e opiniões divergentes	<input type="text"/>
Respeita as características individuais	<input type="text"/>
Valoriza as pessoas	<input type="text"/>
Age com comprometimento	<input type="text"/>
Demonstra engajamento	<input type="text"/>
Dispõe-se a aprender e a ensinar	<input type="text"/>
Mostra-se disponível para cooperar com o grupo	<input type="text"/>
Exerce influência para o alcance de objetivos comuns	<input type="text"/>
Valoriza a contribuição dos demais	<input type="text"/>

Ressalta-se que a construção do instrumento no MPDFT seguiu as oito etapas propostas por *Abbad et al.* (2012) que definem alguns cuidados necessários ao desenvolvimento de instrumentos de medidas em TD&E, como apresentado abaixo:

- definir o que se pretende medir;
- definir os atores que participarão do processo;
- escolher e aplicar técnicas de coleta de dados;
- definir as dimensões avaliativas;
- definir o tipo de escala de julgamento a ser utilizada;
- redigir os itens da medida;
- formatar o instrumento de pesquisa;
- analisar os resultados obtidos na coleta de dados.

Quando o questionário estiver pronto, como deve ser realizada sua divulgação?

Sugere-se que o plano de divulgação seja elaborado em conjunto com a área de comunicação para explicitar os objetivos do questionário, ressaltando o aspecto consultivo, e não punitivo, bem como o sigilo das informações.

Ainda deve ficar claro que a participação de todos é importante para que o instrumento capture de forma mais fiel as nuances do órgão, reforçando assim o caráter de construção coletiva que a implementação do modelo impõe.

E como isso foi feito no MPDFT?

O plano de divulgação envolveu o envio de e-mails, *pop-up* na intranet, notas jornalísticas e ligações telefônicas para pessoas-chave, que poderiam sensibilizar os colegas para a importância do preenchimento do questionário.

ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS – REALIDADE DO MPDFT

Após a descrição da etapa de elaboração do questionário e realização da coleta de dados, vamos falar agora sobre os resultados encontrados no MPDFT.

Após a aplicação do questionário, que durou aproximadamente um mês, a amostra final foi composta por 667 integrantes, sendo 617 servidores e 50 membros, o que correspondeu à taxa de retorno aproximada de 31%.

	ÁREA-FIM	ÁREA-MEIO	ÁREA DE GESTÃO
Total de participantes por área	407	202	58
Total de participantes do MPDFT	667		

Como apresentado anteriormente, a análise dos dados considerou avaliação diferenciada para as competências e para os CHAs.

Como foram avaliadas as lacunas de competências?

A avaliação das lacunas de competências se deu pela aplicação simples da fórmula apresentada abaixo, nos dados agrupados.

$$IP = \sum (I(5-D))/N$$

I é o grau de importância e D o grau de domínio.

De forma geral, a análise dos dados indicou grau significativo de internalização das competências comuns, permitindo inferir que o MPDFT dispõe de corpo técnico qualificado. O exigente processo de seleção de membros e servidores e os investimentos da organização em capacitação e desenvolvimento profissional talvez sejam fatores que contribuam com esse cenário, como se pode observar nos dados apresentados na figura diagnóstico de competências do MPDFT na página 72.

Apesar do alto grau de instalação das competências no órgão, observa-se que há ambiente propício para o desenvolvimento das competências comuns. Os resultados apontam que precisam ser desenvolvidas, nesta ordem: Orientação para resultados; Integração; Comunicação; e Atendimento ao público.

E a avaliação dos CHAs, como foi realizada?

Para a análise dos dados relacionados aos CHAs, foi utilizada estatística descritiva, tendo em vista que os participantes julgaram apenas o indicador domínio e, portanto, não seria viável a utilização da fórmula.

De acordo com a escala utilizada, o grau máximo da avaliação de domínio era 5. Então, foram definidos como **baixo domínio** dos participantes os itens avaliados como 3 (domínio moderadamente); 2 (domínio pouco); e 1 (não domínio).

Com o intuito de proporcionar uma análise mais específica, foi realizado um detalhamento, para cada competência, apresentando os 3 conhecimentos/habilidades e as 2 atitudes com maior quantidade de participantes com baixo domínio. A partir dessa escolha, foi realizada a análise da distribuição dos participantes com baixo domínio por área (área fim, de gestão e meio).

Será que ficou claro?! Vamos resumir para facilitar a compreensão.

Os resultados encontrados foram separados em dois níveis de avaliação, como apresentado de forma resumida na tabela abaixo:

► Resumo do processo de avaliação das lacunas de competências

NÍVEL DE AVALIAÇÃO	FÓRMULA UTILIZADA	MÉTODO DE ANÁLISE	RESULTADOS NO MPDFT
Lacunas de competências	$IP = \sum (I(5-D))/n$ onde I é o grau de importância e D o grau de domínio e na quantidade de participante.	Foi calculado o índice geral de prioridade de capacitação para as quatro competências comuns.	A competência Atendimento ao público possui um maior potencial instalado. Por outro lado, a competência com maior espaço de aprendizagem é Orientação para resultados.
Lacunas dos CHAs	Estatística descritiva: média, moda e desvio padrão do domínio.	Os resultados dos julgamentos de domínio de cada CHAs foram agrupados por área (meio, fim e de gestão) e, para cada área, foi calculada média, moda e desvio padrão.	Análise de todos os CHAs, para cada competência; Análise dos três conhecimentos/habilidades e as duas atitudes que apresentaram maior quantidade de participantes com baixo domínio.

E o que fazer com as informações coletadas e todas as análises realizadas?

As informações essenciais para o entendimento de todas as etapas e resultados devem ser organizadas para futuras consultas. Caso contrário, os dados poderão ser perdidos e a credibilidade e continuidade da implementação do modelo estará comprometida.

Para minimizar esse risco e viabilizar a gestão da informação, após a compilação e a análise dos dados, foi elaborado relatório detalhando todas as etapas do processo.

Por tratar-se da análise do grau de desenvolvimento das competências no órgão e, conseqüentemente, das lacunas de competências, esta etapa não tem um fim em si mesma. É necessário que os dados subsidiem a elaboração de ações de capacitação condizentes com a realidade retratada pelos dados.

Para viabilizar o repasse das informações, uma cópia do relatório foi encaminhada às unidades responsáveis pelo desenvolvimento de pessoas no órgão. Dessa forma, as ações poderão ser mais efetivas e, conseqüentemente, a utilização dos recursos públicos poderá ser potencializada.

DICA:

A gestão do conhecimento pode ser facilitada com a elaboração de documentos que descrevam as etapas do mapeamento. Devem ser apresentados os detalhes necessários para concretizar a implementação do modelo, por qualquer servidor que venha a atuar na área.

Para a Administração Superior, é importante elaborar um documento com os resultados resumidos, para facilitar a compreensão em linhas gerais.

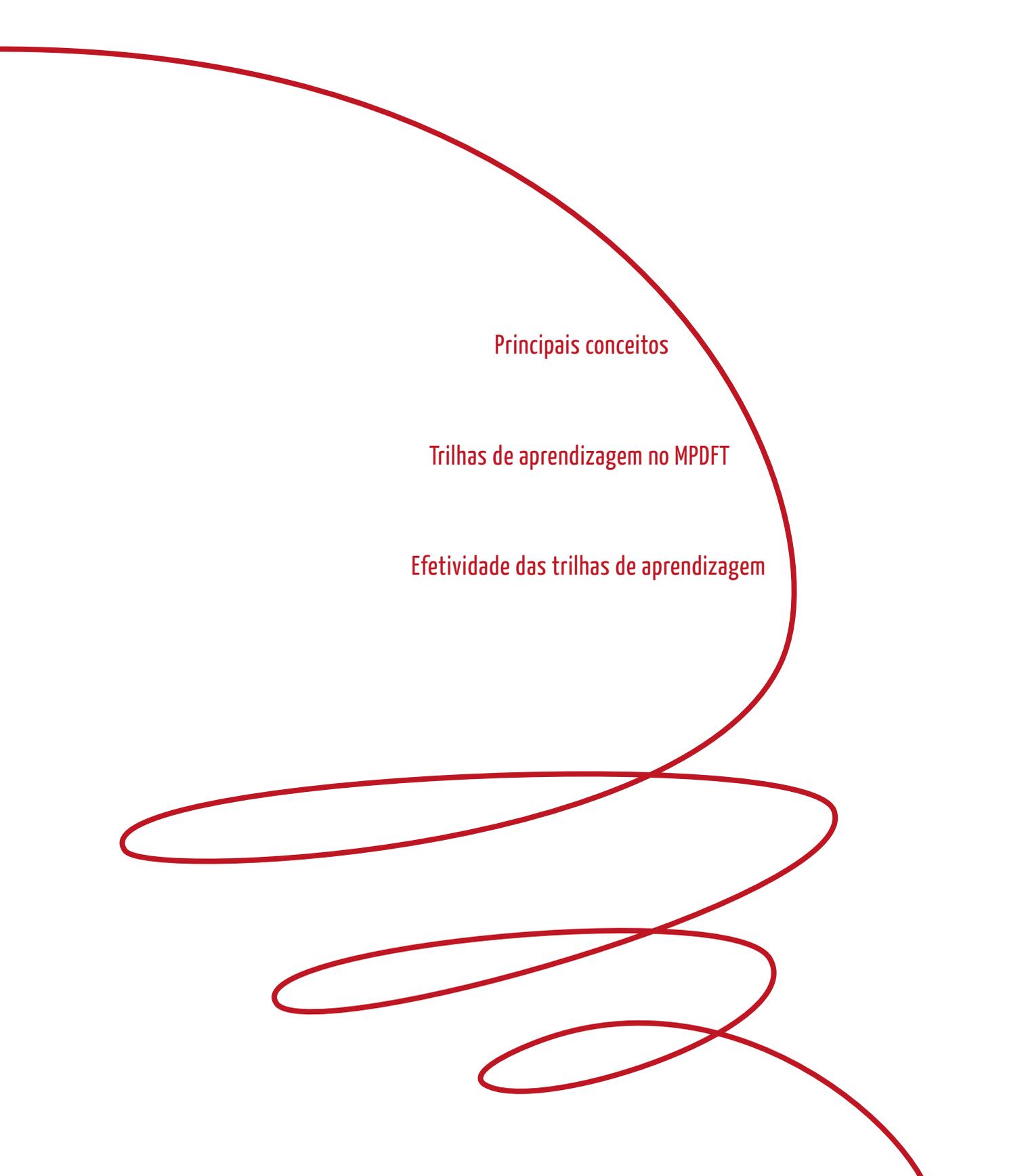


Módulo IV

TRILHAS DE APRENDIZAGEM

Claurelízia Garcia Almeida

Maria Júlia Pantoja de Britto



Principais conceitos

Trilhas de aprendizagem no MPDFT

Efetividade das trilhas de aprendizagem

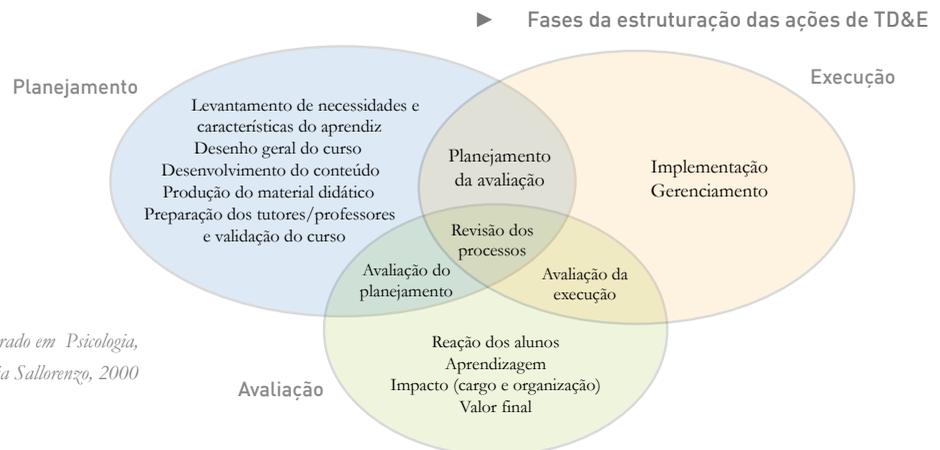
TRILHAS DE APRENDIZAGEM

Depois de percorrermos todas as etapas descritas nos módulos anteriores e, portanto, já termos em mãos as informações referentes ao diagnóstico das lacunas de competências realizado por meio da ANC, chega o momento de planejar as experiências de aprendizagem para tornar o **desenvolvimento das competências** efetivo e adequado aos perfis profissionais e vinculado aos objetivos estratégicos da organização.

Antes de prosseguirmos, é importante apresentar a abordagem sistêmica da Capacitação e do Desenvolvimento.

A estruturação de ações de treinamento, desenvolvimento e educação – TD&E envolve um processo cíclico, em um enfoque sistêmico que compreende três fases inter-relacionadas entre si: **planejamento, execução e avaliação.**

Após a avaliação de necessidades de capacitação, abordada de forma detalhada no módulo III, o passo seguinte é realizar o planejamento e a execução das ações de TD&E e a avaliação do impacto delas no contexto organizacional. Essa avaliação, por consequência, fornecerá informações relevantes ao planejamento de novas ações, assim como indicará novas necessidades de capacitação e desenvolvimento.



O PLANEJAMENTO DAS AÇÕES DE TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO – TD&E

Quando bem elaborado, o **planejamento** torna-se a sólida ponte entre as necessidades de aprendizagem detectadas e os resultados esperados das ações de capacitação e desenvolvimento. Portanto, lembre-se:

- O planejamento é realizado a partir da análise e da interpretação das lacunas de competências identificadas.

Dessa forma:

É necessário descrevermos a competência em termos de desempenho esperado, bem como desdobrarmos os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários à expressão desse desempenho no trabalho, conforme abordado no módulo I.

Vamos exemplificar:

► Competência Final – Exemplo de Integração com CHAs

INTEGRAÇÃO	
Interagir com pessoas, unidades e organizações, somando contribuições para atingir interesses comuns.	
Conhecimentos e Habilidades	Atitudes
Identificar a interdependência das unidades do MPDFT	Relaciona-se com cordialidade
Estabelecer relações de confiança e de credibilidade	Busca aproximação e contato com as pessoas
Utilizar técnicas de integração e de trabalho em equipe	Respeita ideias e opiniões divergentes
Agregar pessoas para um objetivo comum	Respeita as características individuais
Gerenciar conflitos	Valoriza as pessoas
Aplicar técnicas de reuniões produtivas	Age com comprometimento
Identificar aspectos relevantes da cultura organizacional	Demonstra engajamento
Aprender com a experiência do outro	Dispõe-se a aprender e a ensinar

Mas por que isso é tão importante ao planejamento das ações de treinamento, desenvolvimento e educação?

Os desempenhos esperados descritos nas competências serão transformados em objetivos ou resultados de aprendizagem, e os CHAs serão os conteúdos a serem trabalhados nas diferentes etapas de planejamento das ações propostas.

Algumas informações mais detalhadas:

O Planejamento envolve seis etapas importantes para que as ações de TD&E possam sanar ou reduzir as lacunas de competências identificadas na ANC.

Essas etapas, segundo Abbad et al (2006), compreendem:

1. Elaborar os objetivos ou resultados esperados da aprendizagem, com base nas necessidades identificadas na ANC;
2. Selecionar a modalidade da instrução (presencial, a distância, semipresencial) considerando as características do público-alvo e a natureza dos resultados esperados da aprendizagem;
3. Estabelecer o sequenciamento dos objetivos e conteúdos adequados ao tipo de aprendizado desejado;
4. Selecionar técnicas, métodos e abordagens necessários ao alcance dos resultados esperados da aprendizagem;
5. Definir critérios de avaliação de aprendizagem; e
6. Testar e validar o plano proposto para a ação de capacitação e desenvolvimento.

Dessa forma, é possível assegurar que a fase de **execução** das ações de capacitação e desenvolvimento seja embasada por elementos compatíveis com:

1. As reais necessidades de aprendizagem identificadas na ANC;
2. As características do público-alvo; e
3. As singularidades do contexto social e cultural do órgão.

A expectativa é que possamos potencializar a capacidade e a velocidade da aprendizagem de novas competências por meio das ações de capacitação e desenvolvimento.

A AVALIAÇÃO DAS AÇÕES DE TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO – TD&E

Outra fase importante diz respeito à **avaliação**. Com um planejamento bem elaborado, torna-se possível avaliar a efetividade das ações propostas, embasadas em elementos perfeitamente mensuráveis.

A atenção para essa visão sistêmica, incluindo planejar, executar e avaliar, permitirá que o caminho seja construído de forma sustentável e proporcionará melhorias necessárias à sistemática de capacitação e desenvolvimento da instituição.

Uma sistemática de avaliação bem estruturada fornecerá informações gerenciais relevantes para que possamos analisar se, de fato, os investimentos feitos em capacitação e desenvolvimento estão sendo revertidos em uma atuação profissional mais competente e efetiva para o alcance dos objetivos estratégicos do órgão.

Em síntese, abordamos a perspectiva sistêmica do treinamento, desenvolvimento e educação – TD&E nas organizações.

Mais especificamente, foram descritas as principais etapas do planejamento com o objetivo de demonstrar, ainda que de forma geral, a importância de um conjunto de atividades sequencialmente organizadas na efetividade da aprendizagem de competências no contexto de trabalho. Apresentamos também a avaliação, salientando o papel central dessa fase na melhoria contínua da sistemática de capacitação e desenvolvimento. Fundamentados nos princípios da abordagem sistêmica, serão analisados, a seguir, alguns conceitos e características das trilhas de aprendizagem e será discutida a importância dessa estratégia para o desenvolvimento de competências, como uma forma para executar ações de TD&E.

A EXECUÇÃO DAS AÇÕES DE TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO – TD&E

Caracterização do conceito de trilhas como uma estratégia para o desenvolvimento de competências:

A concepção tradicional de que o estoque de conhecimentos é suficiente para assegurar o desempenho efetivo no trabalho tem sido enriquecida, passando a incorporar as demais dimensões da competência, ou seja, as habilidades e atitudes como necessárias e importantes para a efetividade do processo de capacitação e desenvolvimento.

Diante disso, trilhas de aprendizagem constituem-se em uma estratégia para desenvolver competências necessárias ao desempenho atual e futuro dos integrantes da organização. Assim, o profissional não será capacitado apenas para a execução das atividades rotineiras, mas, também, preparado para assumir novas funções e desafios na organização.

Somos indivíduos diferentes...

Um importante aspecto que tem sido estudado na área de aprendizagem diz respeito às características individuais dos integrantes da organização. Nesse sentido, as áreas de capacitação e desenvolvimento precisam assegurar que, apesar das diferenças existentes entre os indivíduos que atuam na organização, todos, indistintamente, possam ser capazes de aprender.

Em alinhamento a essa concepção, o conceito de trilhas envolve a noção de que possuímos características individuais específicas, tendo, portanto, diferentes estilos e formas de aprender.

A noção de trilhas tem sido abordada por diversos autores:

- O termo *learning* tem seu significado derivado do indo-europeu “leis”, que significa “trilha” ou “sulco na terra”, em comparação com a atividade de arar e semear (Senge, 1998).
- Aprender é concebido como o processo de desenvolver competências por meio da experiência adquirida ao se seguir uma trilha (Junqueira, *apud* Freitas, 2005).
- O conceito de trilhas pode ser compreendido como caminhos alternativos e flexíveis para promover o desenvolvimento das pessoas (Freitas, 2002). Esse desenvolvimento, nos níveis pessoal e profissional, se dá por meio de múltiplas opções de capacitação e autonomia para construir o próprio caminho.

Percebe-se, assim, que o termo “trilha de aprendizagem” expressa adequadamente o conceito, uma vez que a trajetória escolhida por diferentes indivíduos para chegarem a um mesmo destino deixa de ser um trilho, rígido e estático, para ser uma trilha escolhida conforme as aspirações e necessidades de cada profissional. Dessa forma, embora com os mesmos objetivos, pessoas diferentes podem perpassar trilhas distintas, que as levarão a resultados semelhantes.

Um caminho para viabilizar essa inovação é disponibilizar diversas opções de capacitação, propiciando, assim, um contexto potencializador do aprendizado das pessoas e da própria organização. Essa estratégia inovadora imprime a concepção do desenvolvimento profissional baseado nas competências necessárias, destacando a aprendizagem continuada e individualizada do servidor público, com vistas ao alcance da estratégia organizacional.

Para facilitar a compreensão, veja algumas características de trilhas de aprendizagem:

► Características das trilhas de aprendizagem

CARACTERÍSTICA	DETALHAMENTO
Alinhamento estratégico	Por serem estruturadas com base nas competências necessárias ao alcance da estratégia organizacional.
Diversidade de opções de aprendizagem	Por disponibilizar diversas opções de capacitação, considerando os diferentes estilos de aprendizagem. Remetem à noção de que a aprendizagem pode ocorrer em qualquer local.
Respeito ao grau de desenvolvimento individual	Por levar em consideração as competências que o indivíduo já possui e as que precisa desenvolver.
Complementariedade das ações	Por caracterizar um processo de aprendizagem planejado e disponibilizado em diferentes recursos educacionais e mídias com o intuito de serem complementares entre si, e não apenas uma sequência de atividades ou cursos.
Desenvolvimento continuado	Por incentivar que os indivíduos se desenvolvam continuamente, inclusive, no próprio ambiente de trabalho, por meio de ações formais e informais de aprendizagem.

ELABORAÇÃO DE TRILHAS DE APRENDIZAGEM

Para estruturar trilhas, é importante levar em consideração as lacunas identificadas, bem como fatores relacionados ao contexto organizacional.

Vamos exercitar a estruturação de trilhas, tendo como exemplo um exercício de elaboração de trilhas feito pela equipe técnica do Escritório de Gestão por Competências – GCOM com uma competência comum do MPDFT.



Interagir com pessoas, unidades e organizações, somando contribuições para atingir interesses comuns.

Algumas etapas são importantes:

1. coleta e análise de dados;
2. definição das trilhas (nomenclatura e descrição dos objetivos);
3. escolha de opções de aprendizagem;
4. busca por ações a serem inseridas nas diversas opções de aprendizagem.

Abaixo, estão descritas as quatro etapas do exercício de elaboração de trilhas de maneira detalhada:

1. Coleta e Análise de dados e informações relevantes que embasaram as trilhas (Dados da Análise de Necessidades de Capacitação e Projeto Repensar)

- a. **Dados da Análise de Necessidades de Capacitação:** Os conhecimentos, habilidades e atitudes citados abaixo, e usados para a estruturação das trilhas, referem-se às dimensões que foram priorizadas para serem desenvolvidas, tendo em vista a constatação de lacunas identificadas pela ANC.

Exemplos:

Conhecimentos/Habilidades

- estabelecer relação de confiança e credibilidade;
- utilizar técnica de integração e de trabalho em equipe;
- aprender com a experiência do outro;
- gerenciar conflitos.

Atitudes

- buscar aproximação e contato com as pessoas;
- exercer influência para o alcance de objetivos comuns.

b. Sugestões do Projeto Repensar – Repensando o Ministério Público como agente de transformação social, 2014: Foram selecionadas algumas das sugestões, extraídas dos mapas de contribuições do Projeto Repensar, em razão da existência de propostas fortemente embasadas em uma mudança de paradigma e conseqüente possível alteração dos rumos da instituição no caminho de seu aprimoramento.

Algumas contribuições do Projeto Repensar:

- mudança do modelo mental;
- participação efetiva dos integrantes;
- parcerias com demais áreas da instituição; e
- atuação conjunta de membros e servidores.

Com base no cruzamento dos dados da ANC e os dados dos mapas de contribuição do Projeto Repensar, foram estruturadas três trilhas de aprendizagem, com diferentes enfoques.

2. Definição das trilhas (nomenclatura e descrição dos objetivos)

Nesse sentido, a ideia da primeira trilha, denominada **Cultura e Ambiente Organizacional** é possibilitar a ambientação dos profissionais aos valores, princípios e elementos da cultura e sustentabilidade da instituição. Para isso, possibilitar o desenvolvimento de atitudes com foco num alinhamento de cultura, especificamente para buscar a conscientização da importância do autodesenvolvimento.

Os principais enfoques desta trilha são, portanto:

- ambientação dos profissionais aos valores, princípios e elementos da cultura e sustentabilidade da organização;
- disseminação da cultura de aprendizagem e estímulo ao auto-desenvolvimento em todos os níveis;
- gestão do clima.

A segunda trilha – **Alinhamento Organizacional**, busca o fortalecimento das relações internas, o estímulo para a aquisição, circulação, compartilhamento e disseminação do conhecimento, das experiências e das boas práticas.

Os principais enfoques são:

- fazer circular conhecimentos e compartilhar experiências;
- evitar a sobreposição de ações

A terceira trilha – **Alianças externas**, tem o enfoque na ambiência externa, considerando a cadeia de valor do órgão. Quando olhamos para além de nós mesmos, permitimos a “oxigenação da atuação”. Essa trilha visa ao estabelecimento de parcerias e a entrada de elementos de renovação e adequação, no sentido de um atuar mais alinhado com a realidade em que o órgão está inserido.

Os principais enfoques são:

- mapeamento das redes sociais de parcerias e construção da cadeia de valor do MPDFT;
- diagnóstico de demandas relevantes à sociedade.

Foram delineados também projetos de pesquisa vinculados a cada uma das trilhas, com o objetivo de gerar informações ou elementos para atualização delas.

► Projetos de pesquisa das trilhas de aprendizagem

TRILHAS	PROJETOS DE PESQUISA
Cultura e Ambiente Organizacional	Gestão do Clima Organizacional
Alinhamento Organizacional	Gestão da Qualidade de Vida e Bem-estar no Trabalho
Alianças Externas	Mapeamento de Redes Sociais: identificação de parcerias na cadeia de valor; Diagnóstico de demandas relevantes

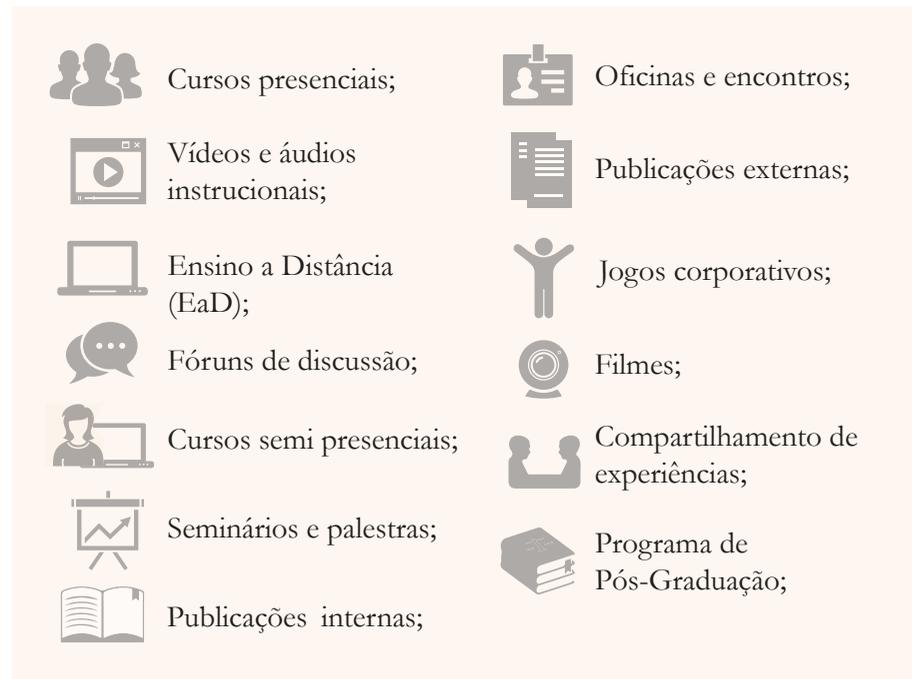
Em síntese, as trilhas pensadas trazem propostas envolvendo o fomento à aprendizagem e desenvolvimento, à transferência e compartilhamento de boas práticas e à institucionalização e disseminação das experiências bem-sucedidas.

3. Escolha de opções de aprendizagem a serem disponibilizadas:

DICA:

Nessa escolha, é importante considerar as especificidades da cultura (crenças, valores e pressupostos) organizacional.

No exercício de elaboração de trilhas feito pelo MPDFT, foram identificadas as seguintes opções de aprendizagem:



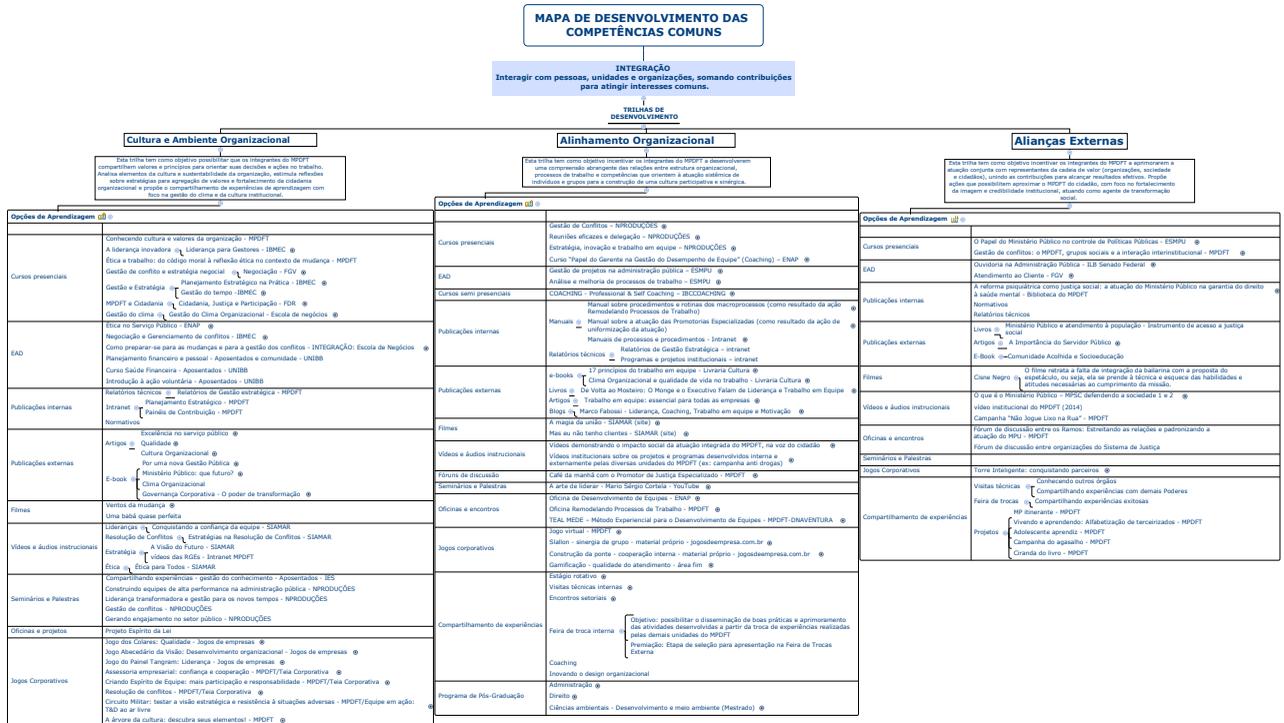
Cada trilha foi estruturada tendo essas opções de aprendizagem como eixos estruturantes, para serem disponibilizados por meio de ações de desenvolvimento. A intenção com a variedade de opções é potencializar a capacidade e a velocidade do aprendizado.

4. Busca por ações a serem inseridas nas diversas opções de aprendizagem.

Nesse ponto, foi realizado amplo levantamento identificando exemplos de ações que pudessem ser disponibilizadas nas trilhas. Essa pesquisa preliminar, feita em instituições de ensino; órgãos governamen-

tais com centros de treinamento abertos ao público externo; sites; blogs; vídeos; filmes; artigos; monografias; etc., teve como objetivo ilustrar as possíveis ações, para posterior análise técnica da área responsável pela capacitação no sentido de verificar a viabilidade de execução.

Então, como ficaram as trilhas para a competência integração?



► Exemplos de trilhas de aprendizagem

→ Para leitura mais confortável do mapa, consulte o folder que acompanha o livro.

FATORES QUE PODEM CONDICIONAR A EFETIVIDADE DO USO DE TRILHAS DE APRENDIZAGEM:

CONHECIMENTO DA METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO DE TRILHAS. NECESSIDADE DE MUDANÇA NA CULTURA DA ORGANIZAÇÃO E, SE NECESSÁRIO, ATÉ NA ESTRUTURA ADMINISTRATIVA.

Nesse momento, veremos alguns dos fatores que podem maximizar o sucesso da implementação do desenvolvimento de competências por meio de trilhas de aprendizagem.

Conhecimento da metodologia de elaboração de trilhas:

Para cumprir esse requisito, a unidade responsável pelo desenvolvimento dos integrantes poderá realizar estudos e pesquisas ou buscar capacitação formal, visando a adquirir conhecimentos e habilidades necessários à elaboração de trilhas para a capacitação e desenvolvimento dos servidores.

No caso do MPDFT, a unidade responsável pela coordenação da implementação do modelo de gestão por competências estruturou uma oficina de trabalho, com o objetivo de repassar a metodologia de estruturação das trilhas desenvolvida pela equipe técnica do GCOM para os representantes das áreas de capacitação de membros e servidores.

Necessidade de mudança na concepção de capacitação e desenvolvimento da organização e, se necessário, até na estrutura administrativa:

Percebe-se que a adoção das trilhas de aprendizagem como estratégia para o desenvolvimento profissional imprime o desafio de renovação das áreas ou unidades que trabalham com treinamento, desenvolvimento e educação. É necessário repensar as grades de treinamento, muito usuais em um paradigma tradicional de aprendizagem no trabalho,

em que o foco recai, sobretudo, nas necessidades pontuais e internas da organização.

O desafio no setor público consiste na incorporação das demandas relevantes da sociedade no processo de desenvolvimento de competências no médio e longo prazos. Diante disso, a educação corporativa, por meio de trilhas, emerge como uma possibilidade para assegurar o alinhamento das competências individuais aos objetivos estratégicos da organização, trazendo benefícios para todas as partes envolvidas no processo.

Em síntese, o uso das trilhas de aprendizagem como estratégia para o desenvolvimento das competências possibilita trazer um “novo olhar” para a capacitação, dando conotação mais moderna e adequada quanto ao dinamismo e ao aproveitamento do tempo, tal como a atualidade nos exige. Possibilita, ainda, explorar todas as variáveis de aprendizagem, com aproveitamento das ações formais e informais.

Depois de buscar conhecer como trabalhar com trilhas, para que de fato sejam realmente uma estratégia de desenvolvimento para o órgão, é interessante que a equipe envolvida assuma postura proativa, no sentido de evitar a continuidade dos mesmos procedimentos adotados até então.

Para isso, torna-se importante:

- Planejar e intensificar as ações internas de divulgação da nova sistemática de capacitação, visando a incentivar o autodesenvolvimento e a busca pela profissionalização.
- Ter clareza da visão sistêmica que envolve a área de capacitação, no que se refere à importância das etapas de planejamento, execução e avaliação das ações.
- Desenvolver a capacidade de realizar parcerias com órgãos e, com isso, conseguir otimizar os recursos e atingir o objetivo de oferecer várias ações de capacitação, que, muitas vezes, são disponibilizadas e compartilhadas de forma gratuita no mercado.

DICA:

Vale destacar a necessidade de medir a efetividade das ações. A constante avaliação das ações disponibilizadas e o aproveitamento dos *feedbacks* servirão para a retroalimentação e aprimoramento do sistema de desenvolvimento.

A mudança na concepção de capacitação e desenvolvimento pode exigir, inclusive, alteração na estrutura organizacional. É possível observar que a área de gestão de pessoas muitas vezes é demandada em questões que precisam de respostas imediatas, como assuntos envolvendo a sistemática de pagamento, cadastro e legislação de servidores. Com todas essas demandas urgentes, ter um gestor que possa estar com sua atenção inteiramente voltada para as questões educacionais pode ser uma estratégia de contornar o problema.

O MPDFT caminhou nesse sentido. Com o movimento feito para a implementação do modelo de gestão por competências, a exemplo do que vem acontecendo em outros órgãos, ficou evidente a necessidade de incrementar e inovar a área de desenvolvimento de pessoas para que a educação corporativa e o uso das trilhas sejam realmente uma estratégia de desenvolvimento.

Assim, após uma caracterização mais detalhada da necessidade de inovação, foi planejada uma mudança na estrutura administrativa, que se concretizou com a criação da Secretaria de Educação Corporativa, desmembrada da área tradicional de Gestão de Pessoas. Essa nova área traz em si a missão de planejar e construir o caminho que será percorrido por todos os integrantes da instituição rumo ao aprimoramento das capacidades individuais, para que o desempenho efetivo possa agregar valor social aos resultados do órgão.

Por fim, é importante ressaltar que a governança pública, para ser bem-sucedida precisa estar alicerçada em um serviço público competente e de qualidade e que, portanto, não pode prescindir de indivíduos e

equipes capazes de propor e implementar soluções inovadoras para os problemas e desafios sociais.

É nesse sentido, que a criação da Secretaria de Educação Corporativa do MPDFT reafirma a importância de um espaço de aprendizagem continuada para o desenvolvimento de competências orientado à produção de valor público, adotando a suposição de que as competências constituem o potencial transformador da instituição e, por conseguinte, da sociedade.

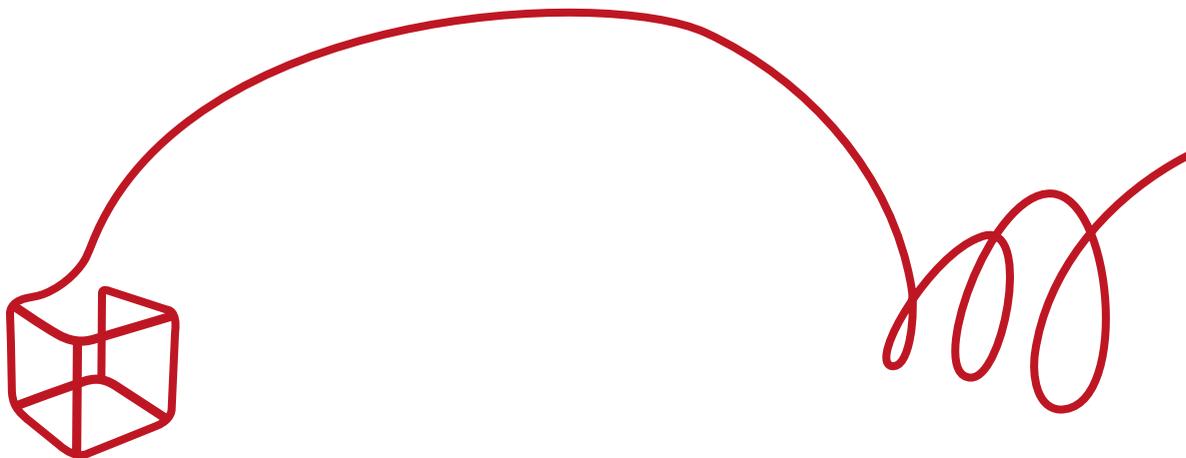
DICA:

Nenhuma das etapas necessárias para a implementação do modelo de gestão por competências são autossuficientes, pelo contrário, elas se inter-relacionam. Quando bem planejadas e integradas, permitem atingir o desenvolvimento dos integrantes da casa. É importante que todas essas etapas sejam avaliadas e aprimoradas para que sirvam de retroalimentação do processo e, assim, a efetividade esperada em cada trecho do caminho seja atingida. É o caminhar constante e avaliativo que permite o aprimoramento e o alcance do objetivo.

Nesse processo, nada tem um fim em si mesmo. O único fim esperado é o alcance do bem maior – o interesse público.

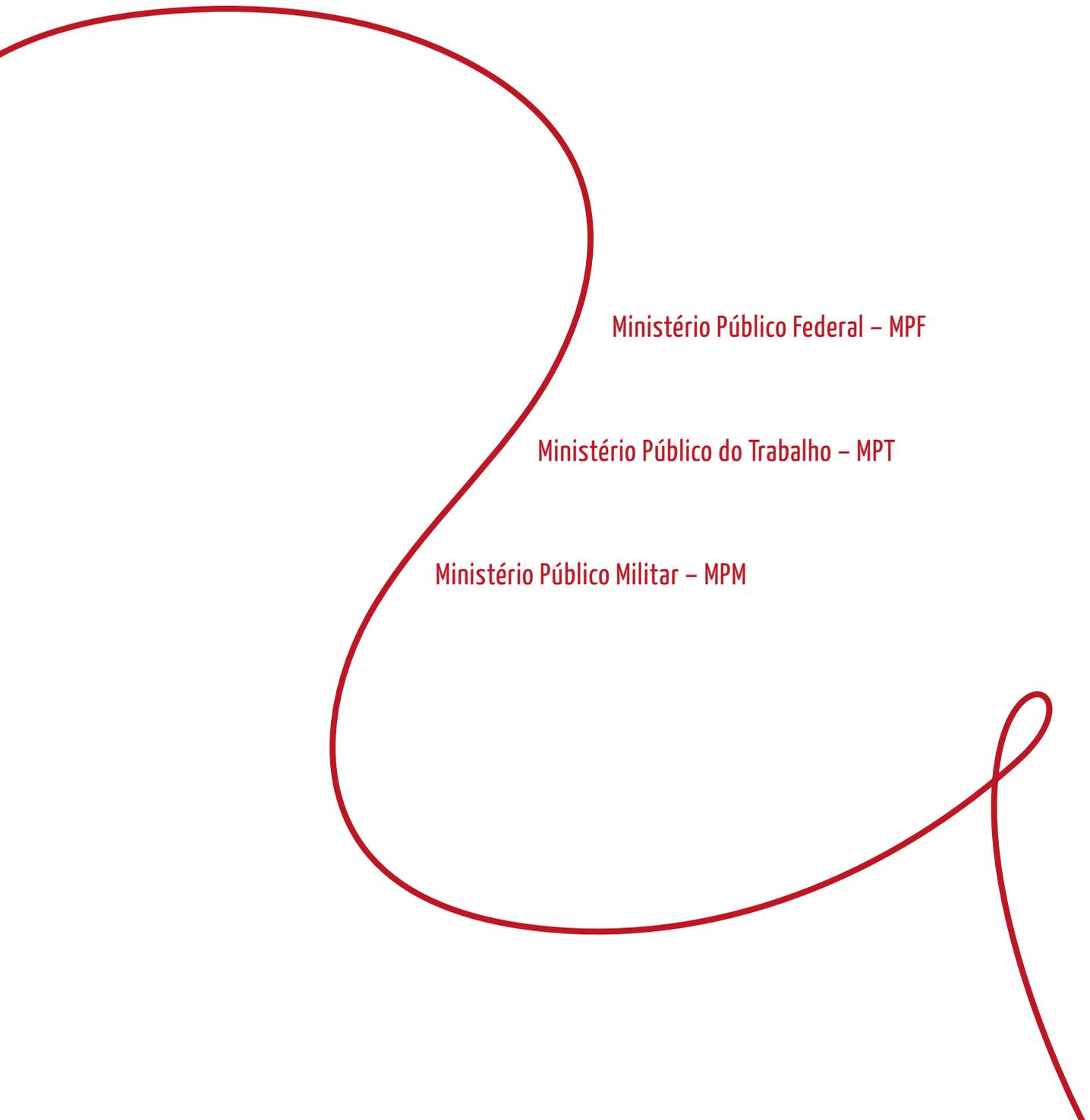
*“Ninguém caminha sem aprender a caminhar,
sem aprender a fazer o caminho caminhando,
refazendo e retocando
o sonho pelo qual se pôs a caminhar”.*

Paulo Freire



Módulo V

**A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS
NOS OUTROS RAMOS
DO MINISTÉRIO PÚBLICO DA UNIÃO**



Ministério Público Federal – MPF

Ministério Público do Trabalho – MPT

Ministério Público Militar – MPM

A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NOS OUTROS RAMOS DO MINISTÉRIO PÚBLICO DA UNIÃO

Neste módulo serão descritas as experiências vivenciadas pelos outros ramos do Ministério Público da União na implementação da Gestão por Competências. As reflexões suscitadas nos relatos expressam as diferentes estratégias que foram adotadas em cada ramo, considerando as singularidades de cada órgão e as características específicas de seus integrantes.

Na experiência do Ministério Público Federal – MPF, a estratégia central foi a capacitação de uma equipe de multiplicadores para atuar em unidades pilotos localizadas em diferentes estados. O principal resultado da experiência foi a elaboração de um programa permanente de capacitação gerencial, decorrente da análise dos dados coletados por meio da avaliação gerencial nacional, baseada nas competências identificadas.

Já o Ministério Público do Trabalho – MPT, considerando as singularidades do contexto organizacional, optou por uma ação coordenada pela equipe diretamente vinculada ao projeto Competência, que, apesar de pequena, foi densamente capacitada para atuar na sensibilização e no mapeamento de competências nas diferentes regionais do órgão. Seus principais resultados foram a identificação das competências organizacionais, bem como a definição das competências individuais: comuns e técnicas, que deverão ser validadas por todos os membros e servidores.

O Ministério Público Militar – MPM também inicia o processo de implementação do modelo de gestão por competências por meio da capacitação de servidores. As competências organizacionais já foram descritas e serão validadas pelo órgão.

Fica claro que, embora cada instituição tenha desenvolvido estratégias diversificadas para lidar com suas especificidades, há um eixo comum nas experiências: a aprendizagem contínua e a construção coletiva.

Dessa forma, é possível maximizar os resultados decorrentes da implementação do modelo, bem como viabilizar sua continuidade.

Lembramos, por fim, que não há um modelo padrão para implementar a gestão por competências que possa ser reproduzido, indistintamente, em todas as organizações no setor público. Ao contrário, as experiências retratam que as soluções metodológicas e gerenciais precisam ser significativas, ou seja, reconhecidas como objeto cultural produzido nos contextos específicos de cada órgão.

MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL

Implementação da avaliação gerencial por competências no Ministério Público Federal

Nadya Rodrigues Gomes de Sousa

Fábio Freire Laporte

O Ministério Público Federal – MPF integra o Ministério Público da União – MPU, que compreende, também, o Ministério Público do Trabalho, o Ministério Público Militar e o Ministério Público do Distrito Federal e Territórios. O MPU e os ministérios públicos estaduais formam o Ministério Público brasileiro – MP.

Cabe ao MPF a defesa dos direitos sociais e individuais indisponíveis, da ordem jurídica e do regime democrático. As funções do MPF incluem também a fiscalização da aplicação das leis, a defesa do patrimônio público e o zelo pelo efetivo respeito dos poderes públicos aos direitos assegurados na Constituição Federal.

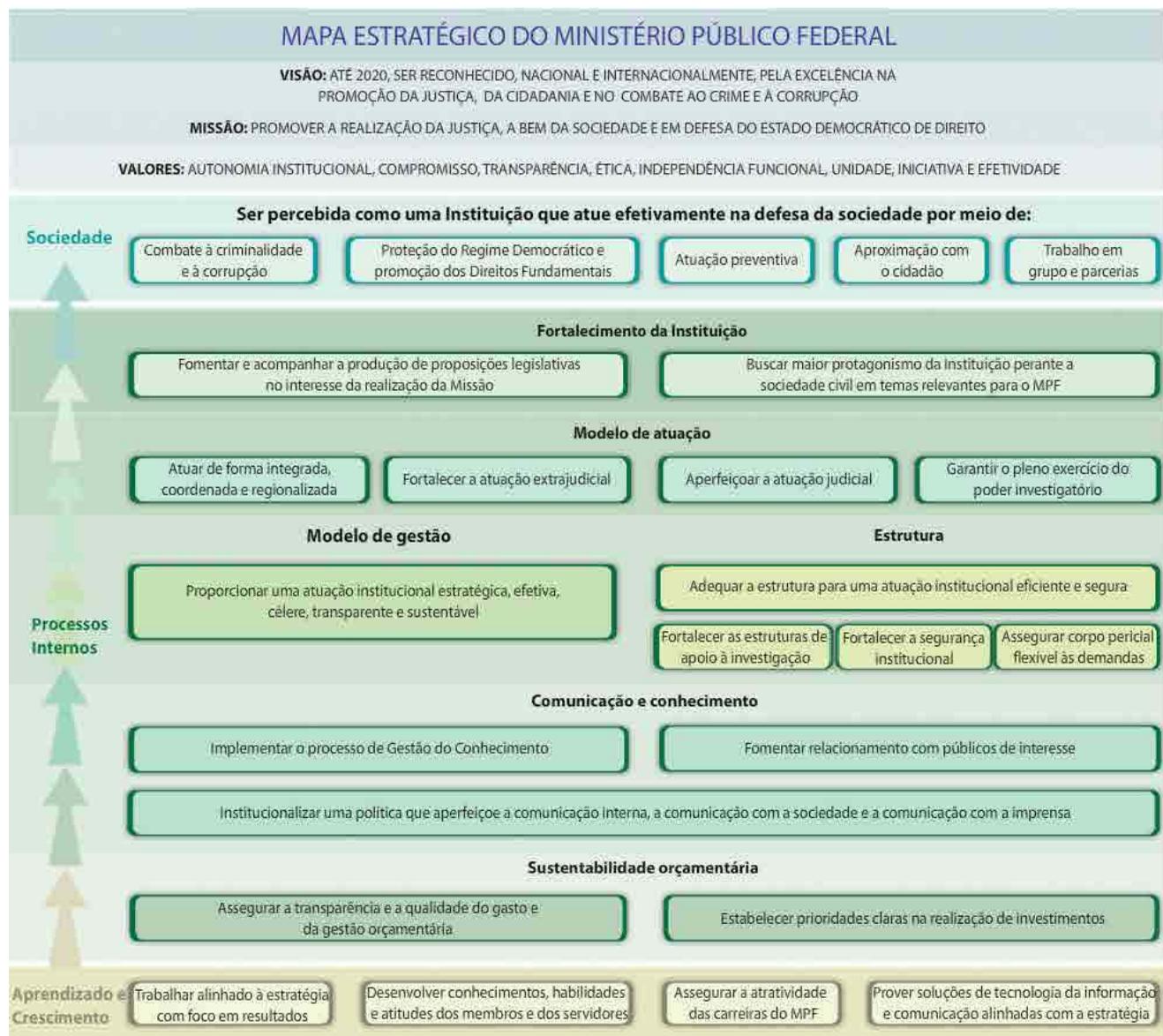
O Ministério Público Federal tem autonomia na estrutura do Estado: não pode ser extinto ou ter atribuições repassadas a outra instituição,

e seus membros têm liberdade para atuar segundo suas convicções com base na lei. Essas características são denominadas autonomia institucional e independência funcional do Ministério Público.

O Ministério Público Federal está localizado em quase todo o território nacional. São 172 unidades, entre elas a Procuradoria-Geral da República – PGR, cinco Procuradorias Regionais da República – PRRs, 27 Procuradorias da República nos Estados e no Distrito Federal – PRs e 194 Procuradorias da República nos Municípios – PRMs. Seu quadro funcional é composto por um total de 1.085 membros e 8.798 servidores efetivos.

No intuito de cumprir a sua missão constitucional, a Administração do MPF implementou o processo de modernização da gestão administrativa. O objetivo foi implantar um novo modelo de gestão estratégica que buscou mapear e diagnosticar possíveis alternativas, para melhor adequação da infraestrutura, dos processos de trabalho e do desenvolvimento de gestores, membros e servidores. O projeto englobou: a) o diagnóstico da situação atual do MPF para identificação dos principais desafios e problemas organizacionais; b) o mapeamento dos principais processos de trabalho, para fins de formalização e aperfeiçoamento; c) estudo sobre o quantitativo da força de trabalho, para definição de critérios de realocação ou alocação de servidores; d) elaboração do Planejamento Estratégico Institucional – PEI; e) elaboração e implantação de um novo modelo de gestão estratégica do MPF.

Durante dez meses, membros e servidores das unidades do MPF, em todo o país, construíram o Mapa Estratégico Institucional 2011-2020, utilizando, como base metodológica, o *Balanced Scorecard* – BSC. Durante esse período, foram definidos a missão, os valores, a visão de futuro e os objetivos estratégicos do MPF. A metodologia utilizada teve como finalidade traduzir os direcionamentos estratégicos explicitados pela missão e pela visão em objetivos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas.



Atualmente, a missão do MPF é promover a realização da justiça, a bem da sociedade e em defesa do estado democrático de direito, e a visão, até 2020, é ser reconhecido, nacional e internacionalmente, pela

excelência na promoção da justiça, da cidadania e no combate ao crime e à corrupção. O MPF possui como valores: autonomia institucional, compromisso, transparência, ética, independência funcional, unidade, iniciativa e efetividade, conforme o mapa acima.

Neste contexto, o MPF tem empreendido esforços em prol da modernização da gestão administrativa, por meio da adequação dos seus processos, em busca de resultados efetivos perante a sociedade. Essa atuação está em consonância com a das organizações modernas, que buscam mecanismos favoráveis à produtividade, à eficiência, à eficácia, à qualidade, à ética e ao comprometimento com o trabalho. Iniciativas nesta linha têm sido implementadas por diversas instituições públicas, como exemplo, o Tribunal de Contas da União, a Embrapa, a Câmara dos Deputados, a Secretaria do Tesouro Nacional, Ministérios Públicos, entre outras organizações, que perseguem o mesmo objetivo – a modernização dos modelos de gestão administrativa e de gestão de pessoas.

A etapa de concretização do Planejamento Estratégico 2011-2020 do MPF abarcou proposições de melhorias e de ajustes específicos às áreas de competência dos seus órgãos e departamentos internos e externos, buscando o desenvolvimento institucional. O desdobramento dessas ações em nível individual tem sido realizado por meio da implementação da gestão por competências. Neste artigo será descrita a experiência do MPF, como instituição pública, na implementação do modelo de gestão por competências, quais foram as técnicas de divulgação, metodologia e ferramentas utilizadas e elaboradas para concretização da primeira fase do projeto.

Este modelo de gestão permite estruturar, de forma clara e objetiva, os propósitos definidos no planejamento estratégico, esclarecendo o impacto das ações das pessoas, dos grupos e dos setores nos resultados institucionais. As ações realizadas pelo PEI são base para a construção do modelo de gestão por competências, pois é a partir delas que se desenha o

mapeamento das competências necessárias para o alcance dos resultados almejados e para a concretização dos objetivos estratégicos.

A implementação da gestão por competências possui vinculação com o PEI nos seguintes objetivos estratégicos: 1) Aprendizado e Crescimento: trabalhar alinhado à estratégia com foco em resultados; desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes dos membros e dos servidores; assegurar a atratividade das carreiras do MPF; e 2) Processos internos: proporcionar uma atuação institucional estratégica, efetiva, célere, transparente e sustentável; assegurar corpo pericial flexível às demandas.

Assim, a gestão por competências deve ser vista como um processo circular, envolvendo os diversos níveis da organização. O importante é que a gestão por competências esteja em perfeita sintonia com a estratégia organizacional (missão, visão de futuro, valores e objetivos).

Para a execução da gestão por competências no MPF formou-se uma equipe base composta por dois gerentes, cinco servidores da área de gestão de pessoas, quatro servidores com conhecimentos em *design* gráfico, publicidade, *marketing* e comunicação. Esse grupo teve como apoio técnico a Secretaria-Geral, a Secretaria de Administração, a Secretaria de Comunicação, a Secretaria da Tecnologia da Informação e Comunicação, a Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica e os representantes das unidades pilotos.

A implementação da gestão por competências no MPF acontecerá até 2020, em várias fases. A primeira fase refere-se ao exercício 2013/2015 e teve como escopo: a sensibilização do público-alvo; o mapeamento das competências organizacionais e das humanas fundamentais (comuns) e gerenciais; a publicação do dicionário de competências, o desenvolvimento do sistema de avaliação e a aplicação da avaliação gerencial. Não foi escopo da primeira fase o mapeamento das competências técnicas.

O projeto de implantação da gestão por competências no MPF foi planejado em fases, divididas em etapas. A primeira fase do projeto foi

dividida em seis etapas. Na primeira etapa, a equipe do projeto planejou as ações para cada exercício, definiu a metodologia a ser adotada no trabalho e elaborou o plano de comunicação, a identidade visual e as estratégias de divulgação.

► Gestão por Competências no MPF – identidade visual



Em 2014 a Secretaria de Comunicação do MPF criou uma identidade visual de acordo com o propósito da implementação do novo modelo de gestão. A campanha de divulgação do projeto teve como tema “Gestão por Competências – o desenvolvimento permanente das pessoas e fortalecimento do MPF. Uma coisa puxa outra”. A proposta foi enfatizar o foco do projeto no desenvolvimento das pessoas e em sua relação direta com o desenvolvimento da instituição. Como ações do plano de comunicação foram confeccionados cartazes para cada etapa, *e-mail marketing*, *hotsite* sobre gestão por competências, matérias jornalísticas divulgadas na *intranet* e mural.

Como marco de abertura da primeira fase foi realizada uma palestra no auditório Juscelino Kubitschek, localizado na PGR, cujo título foi “Servidor: o capital humano das organizações públicas”, transmitida à Procuradoria-Geral da República, às Procuradorias Regionais e Estaduais via TV-MPF. Esse evento foi conduzido pelo professor doutor Pedro Paulo Carbone. O Exmo. secretário-geral, Dr. Lauro Pinto Cardoso Neto, patrocinador do projeto, abriu a cerimônia reforçando a importância do modelo de gestão por competências para a organização, para membros e servidores. O evento contou com a presença de, aproximadamente, 400 pessoas.

Na segunda etapa, foi contratada empresa especializada para promover curso de equalização do conhecimento sobre gestão por competências entre integrantes da equipe do MPF e servidores dos outros ramos do MPU, com o objetivo de estimular a implantação do modelo de gestão por competências em todo o MPU. O curso foi ministrado pelo professor doutor Pedro Paulo Carbone. Esse curso proporcionou aos servidores envolvidos nivelamento na linguagem técnica e na metodologia desse modelo de gestão.

Ainda na segunda etapa, selecionou-se a equipe que atuaria nas unidades pilotos. Essa ação teve como objetivo a representação da realidade das diferentes unidades do MPF no Brasil. As unidades pilotos foram representadas por servidores lotados na Procuradoria do Distrito Federal, na Procuradoria Regional da 1ª Região, na Procuradoria Regional da 4ª Região e na Secretaria de Administração. A equipe selecionada atuou em conjunto com os servidores integrantes da equipe do projeto no mapeamento das competências organizacionais, fundamentais e gerenciais, formando a equipe de mapeamento de competências. Foram formados grupos de mapeamento com quatro integrantes e um coordenador, sendo este último responsável pela direção das reuniões, elaboração das atas e compilação dos dados referentes as atividades propostas.

Durante o processo de mapeamento, o MPF ofertou três vezes o curso de gestão por competências *online*, com capacidade de até 300 alunos em cada turma, com o objetivo de capacitar os servidores na nova metodologia de gestão. Foram treinadas aproximadamente 800 pessoas.

A terceira etapa se caracterizou pelo mapeamento e validação das competências. Foram realizadas duas oficinas de capacitação da equipe de mapeadores do MPF. A equipe reuniu a documentação necessária e realizou reuniões semanais, com duração de quatro horas, durante seis meses. Nessas reuniões foram descritas e mapeadas as competências organizacionais e fundamentais.

Para o mapeamento das competências organizacionais foram utilizados documentos estratégicos da organização, em destaque: mapa estratégico; diagnóstico estratégico interno e externo; políticas internas; objetivos estratégicos/organizacionais; indicadores de desempenho; documentos referentes ao negócio da organização; painéis de contribuição de todas as secretarias; fluxo ou desenho de processos de trabalho; pesquisa de clima; Regimento Interno; Lei complementar 75/93 e Constituição Federal da República. A equipe classificou os documentos considerando seu grau de importância, analisando aqueles classificados como de alta e média relevância. A partir dessa análise foram descritas as competências organizacionais.

A partir do mapeamento das competências organizacionais foram mapeadas as competências humanas fundamentais e gerenciais. Esse mapeamento teve como foco a descrição dos referenciais de desempenho de cada competência, utilizando a técnica de divisão em três partes: Ação + Objeto da Ação + Condição ou Critério. Segundo Carbone, Brandão, Leite & Vilhena (2005), a ação e o objeto da ação é o comportamento esperado. Já a condição é meio pelo qual o comportamento deverá ser executado, e o critério é a qualificação pela qual a ação será avaliada.

**Gestão por Competências -
Pesquisa de Formadores de Opinião**

Digite o nome da pessoa da sua Unidade que se encaixa no perfil descrito. Solicitamos que seja fornecido ao menos o nome e um sobrenome. Se for conhecido, também enviar matrícula, ramal e e-mail.

*Obrigatório

Qual a sua Unidade? *

Quem da sua unidade você considera ser uma pessoa que conhece muito sobre o funcionamento do MPF. *

Quem da sua unidade você considera ser uma pessoa querida por todos. *

Quem da sua unidade você considera ser uma pessoa a quem as pessoas ouvem. *

A quem você recorreria no caso de alguma dúvida sobre o seu trabalho. *

Nunca envie senhas em formulários do Google.

Powered by Google Drive

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.
[Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Termos Adicionais](#)

MPF

Após o mapeamento inicial das competências fundamentais e gerenciais, foi realizada uma enquete, por meio de formulário eletrônico divulgado na *intranet* nacional, com o objetivo de identificar os formadores de opinião nas unidades do MPF. Os servidores puderam indicar as pessoas que consideravam como formadoras de opinião, que, por sua vez, foram convidadas a participar de grupos focais para discussão das competências gerenciais mapeadas.

Os grupos focais aconteceram em grande parte das unidades do MPF, tendo como facilitadores representantes do projeto nas unidades, capacitados por meio de videoconferência para condução e registro das discussões. Esta ação aconteceu entre novembro de 2013 e março de 2014. O objetivo foi permitir a participação de unidades do MPF em todo o território nacional, para que as competências gerenciais contemplassem as diferentes realidades do país. Foram realizados, aproximadamente, 27 grupos focais. As descrições dos referenciais de desempenho das competências gerenciais foram revisadas pelo grupo de mapeadores de acordo com os relatórios entregues pelos facilitadores dos grupos focais.

► Entrevistas com gestores estratégicos



Posteriormente, foram efetuadas entrevistas semiestruturadas com gestores estratégicos do MPF, como os procuradores-chefes, os coordenadores de câmaras, os secretários nacionais, regionais e os secretários executivos, nas quais foram validadas as competências organizacionais e fundamentais. Por fim, realizou-se validação final, por meio

de questionário eletrônico, disponibilizado na *intranet*, de que todos os servidores puderam participar e opinar sobre as competências fundamentais e gerenciais. Em novembro de 2014 foi apresentado e amplamente divulgado o Dicionário de Competências do MPF, estando disponível por meio físico e eletrônico.

O Dicionário de Competências descreve, de forma detalhada, as competências a serem desenvolvidas pelos servidores e pela instituição, sendo fruto de uma construção coletiva que envolveu servidores e gestores de todos os níveis da administração. Esse instrumento tem como objetivo subsidiar a tomada de decisões no que se refere às ações de desenvolvimento, auxiliando a organização a definir quais as necessidades de treinamento dos servidores e gestores, a lotá-los considerando suas competências, a avaliá-los de maneira fidedigna e a incentivar a excelência do seu desempenho.

- ▶ Dicionário de Competências



Na quarta etapa, foi desenvolvido, em parceria com a Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação – STIC, o sistema de avaliação gerencial por competências, no qual foram utilizadas as competências gerenciais constantes no Dicionário de Competências do MPF. A Avaliação Gerencial é uma ferramenta que visa a incentivar o desenvolvimento dos gestores por meio do *feedback* formal. Essa ferramenta permite que os gestores conheçam qual a visão das pessoas diretamente afetados por seu desempenho sobre as suas competências.

Servidores e gestores de todas as PRs e PRRs foram capacitados pelos integrantes do projeto em oficinas presenciais. O objetivo foi sensibilizar e treinar gestores e servidores para realização da avaliação gerencial por competências. Aconteceram, em média, duas oficinas por unidade de 30 a 40 participantes, totalizando, aproximadamente, o treinamento de 2.300 pessoas.

► Avaliação Gerencial por Competência

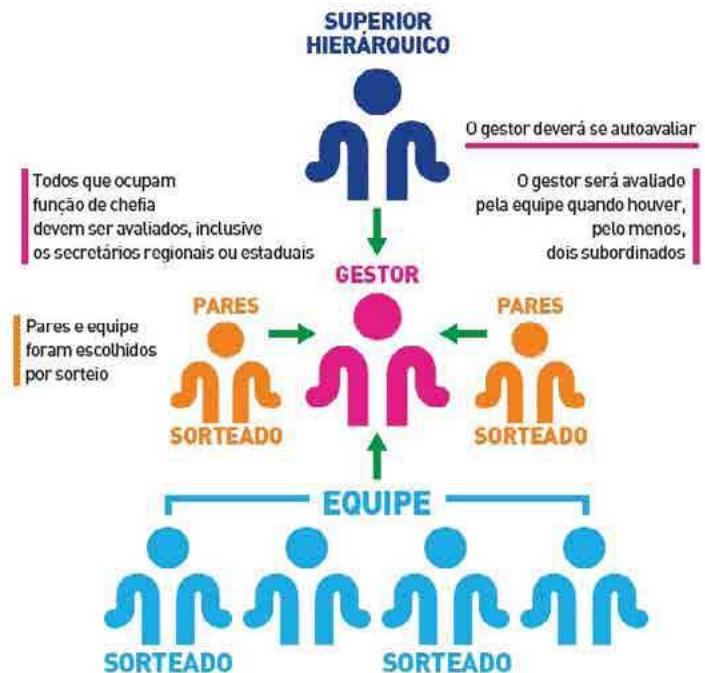


O sistema de avaliação gerencial foi construído de forma a agilizar o processo de avaliação, consistindo de um questionário no qual

eram listados referenciais de desempenho de cada competência, e para os quais o avaliador deveria selecionar uma opção dentro de uma escala ordinal, formada pelos seguintes conceitos, em ordem crescente: “ainda não demonstra”, “demonstra pouco”, “demonstra” e “demonstra e compartilha”. O questionário possuía ainda um campo para observações, que obrigatoriamente deveria ser preenchido caso o avaliador selecionasse os conceitos “ainda não demonstra” ou “demonstra e compartilha”.

O método utilizado foi o da avaliação 360°, que consiste na avaliação da chefia, dos pares, dos subordinados e na autoavaliação. A testagem do protótipo do sistema de avaliação gerencial foi realizada nas unidades pilotos, entre novembro e dezembro de 2014, na qual participaram cerca de 300 gestores. Durante essa fase de teste foram recolhidas críticas dos usuários do sistema nas unidades pilotos, que foram analisadas e implementadas na versão final do sistema.

► Avaliação 360°



Na quinta etapa foi realizado o primeiro processo de avaliação gerencial nacional, entre maio e junho de 2015, em que, de um total de 7.363 participantes, responderam aos questionários 5.734 avaliadores, correspondendo aproximadamente a 80% de adesão. Além disso, o percentual de gestores avaliados chegou a 95%, 1.768 gestores de um total de 1.889, considerando que, em alguns casos, um mesmo gestor foi avaliado por mais de uma pessoa. Esse é um processo inovador e histórico, uma vez que demonstra amplamente o foco da atual gestão e a participação de gestores e servidores no desenvolvimento do capital humano do MPF.

A sexta etapa consistiu na análise dos dados obtidos da avaliação gerencial e a utilização desses dados como subsídio para elaboração do Programa Permanente de Desenvolvimento Gerencial. Outra ação foi o repasse das competências mapeadas para os subsistemas de aplicação, retenção e desenvolvimento de pessoas, no intuito de adequação desses processos de trabalho ao novo modelo de gestão.

As principais dificuldades encontradas referem-se: 1) às estratégias de divulgação do projeto, a criação da identidade visual e a criação de um plano de comunicação que fosse capaz de sensibilizar servidores e gestores no MPF para a participação na avaliação gerencial. Em cada etapa do projeto ficou claro que a campanha de divulgação deve ser um processo permanente, para que seja percebida uma continuidade entre as ações desenvolvidas pela equipe; 2) o planejamento e desenvolvimento do sistema de avaliação gerencial, a cada nova fase de testes apresentava necessidades de ajustes; 3) a equipe do projeto foi composta em grande parte por servidores que exerciam, concomitantemente, atividades do projeto e atividades de gestão. Logo, acumularam durante dois anos e meio ações do projeto com suas atividades diárias. Dada a proporção da implantação desse modelo de gestão, ressalta-se a necessidade de que a equipe do projeto seja formada pelo menos por um núcleo com dedicação exclusiva a essa atividade.

Mesmo com as dificuldades descritas, com a execução da primeira fase do projeto de gestão por competências, o MPF possui como produto: a) sensibilização de, aproximadamente, 3.500 servidores; b) um dicionário de competências, composto por um banco de, no total, 77 competências, sendo 8 organizacionais, 10 humanas fundamentais e 59 humanas gerenciais; c) sistema de avaliação gerencial que subsidia o Programa Permanente de Desenvolvimento Gerencial e d) relatórios que subsidiam os subsistemas de recrutamento interno, do banco de talentos, de lotação interna, de capacitação e de ensino a distância. Espera-se que, com a nova metodologia de avaliação, os gestores do MPF possam receber *feedback* sistematizado sobre os conhecimentos, habilidades e atitudes que são considerados essenciais para o desempenho de seu trabalho, e que a avaliação gerencial seja apenas o primeiro passo para a implantação da gestão por competências em todo o seu potencial.

Antecedentes do projeto de gestão por competências

Maria Clara Ferreira Lima
Renato de Sousa Lacerda
Vinícius Pinto Corrêa

Desde 2004, o MPT busca estruturar sua área de Recursos Humanos, em especial as ações voltadas para o Desenvolvimento de Pessoas. Atualmente possui cerca de 700 membros e 5 mil servidores, entre colaboradores do quadro efetivo, requisitados e ocupantes de cargos em comissão. Diversos foram os estágios pelos quais passou o desenvolvimento de pessoas do MPT, dando origem à Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas (Codep), unidade do Departamento de Recursos Humanos responsável pela condução das ações que abrangem os subsistemas de

Gestão de Pessoas: Avaliação de desempenho; Recrutamento e Seleção; Treinamento presencial e a distância. As ações nos subsistemas tiveram como base legal as Portarias nº 88/2004 e nº 127/2006, amparadas ainda pela legislação do MPU.

Como resultado das reestruturações que se iniciaram em 2004, foi criado o Plano de Capacitação de Pessoal – PCP, primeira ação de cunho prático que tinha como objetivo impulsionar a área de Desenvolvimento de Pessoas na instituição. Buscou-se no Departamento de Psicologia da Universidade de Brasília a criação dos primeiros instrumentos de sistematização do processo de Treinamento, Desenvolvimento e Educação – TD&E; Levantamento de Necessidade de Treinamento – LNT; Planejamento instrucional; Avaliação de Treinamento. Além disso, foram criados os primeiros instrumentos de Avaliação de Reação.

No escopo dessa estruturação, criou-se em 2005 o Projeto Educação a Distância, com o curso de Ambientação do MPT, e o Portal UniMPT, ferramenta de interatividade com o objetivo de hospedar cursos a distância, construindo a interatividade com os servidores. Em 2007 a Codep/DRH intensificou as ações de treinamento de membros, aumentando a oferta de cursos. Outro importante passo deu-se em 2008, quando a área de Treinamento do MPT passou a se orientar pelo Planejamento Estratégico. Em 2009 foi realizada a primeira pesquisa de Clima Organizacional, com o objetivo de gerar insumos para a formatação de ações de desenvolvimento de pessoas no MPT. Mais adiante, a Portaria nº 198/2011 definiu com mais detalhes as normas legais para Treinamento, Desenvolvimento & Educação no âmbito do MPU. Em 2013 foi criado o Grupo de Trabalho do projeto Qualidade de Vida no Trabalho – QVT com os seguintes eixos: políticas e práticas de gestão de pessoas; psicodinâmica do trabalho e convivência.

Em decorrência do projeto de QVT, foi criado processo seletivo interno para lotação de novos servidores, relocação de servidores e sele-

ção de funções de confiança e gerenciais. Posteriormente, estabeleceu-se a Clínica do Trabalho no Departamento de Recursos Humanos da PGT, como uma espécie de piloto a ser aplicado futuramente nas demais unidades. Na mesma época, iniciaram-se as capacitações para a formação do Grupo de Trabalho da Gestão por Competências. Em 2014, após capacitação promovida pela PGT a certo grupo de servidores, pela Portaria nº 523, de 26 de agosto de 2014, inicia-se o Projeto de Gestão por Competências do MPT: etapa mapeamento.

O tema competências não é novo no Ministério Público do Trabalho – MPT. Antes que se institucionalizasse o Programa de Gestão por Competências do MPT, houve reuniões, eventos de aprendizagem e ações integradas entre os diversos ramos que compõem o Ministério Público da União – MPU. Para tanto, foi contratada à época a orientação do professor doutor Pedro Paulo Carbone, pesquisador e referência nacional em gestão por competências, com diversas publicações na área. Contudo, após a breve capacitação com os ramos, cada um seguiu caminho próprio, adotando soluções para atender a suas necessidades.

Além da iniciativa de capacitação conjunta promovida pelo MPF, entre os dias 26 e 30 de maio, ocorreu o II Seminário de Gestão de Pessoas do MPT em Brasília, na Procuradoria-Geral do Trabalho – Edifício Sede. O evento orientou-se aos diretores regionais e servidores das Procuradorias Regionais do Trabalho e tinha entre seus eixos temáticos a gestão por competências. Palestrou o professor Carbone, dando a base conceitual e metodológica necessária. Na sequência, apresentou-se o analista de gestão pública Renato Lacerda que, além de introduzir conceitos, discutiu os paradigmas da gestão de pessoas no âmbito das organizações públicas pelo prisma das competências e da gestão do conhecimento. O evento pode ser considerado, portanto, o início do processo de sensibilização para a introdução do modelo de gestão por competências do MPT.

Desde o Seminário, foi possível perceber que muitos seriam os desafios, pois o MPT tem abrangência nacional e suas diversas unidades apresentam realidades muito distintas entre si. As falas dos representantes das Regionais carregavam as contradições, os paradigmas e os dilemas locais. Tais falas representavam a necessidade de se repensar a gestão de pessoas do MPT e assuntos sensíveis como a capacitação, a alocação de pessoas, o concurso público, a evasão e a rotatividade de servidores, a motivação e o desempenho estiveram na pauta das principais discussões.

O surgimento do projeto de gestão por competências

Seguindo caminho próprio, em junho de 2014, o MPT decidiu contratar a consultoria da empresa Intellecto, do professor doutor Pedro Paulo Carbone por dois motivos. Primeiramente, pela opção também feita pelo MPF, quando os ramos iniciaram capacitação conjunta. Depois, pela necessidade de nivelar o conhecimento dos servidores que formariam a equipe do Projeto de Implantação da Gestão por Competências. A consultoria consistiu na realização de um curso introdutório e de quatro oficinas para a internalização de conceitos, totalizando 68 horas. O objetivo foi criar uma linguagem comum e alinhar os conhecimentos da equipe, além de orientar quanto à aplicação de técnicas e metodologias para a realização do mapeamento e descrição das competências.

O curso introdutório e a primeira oficina ocorreram no período de 10 a 24 de junho de 2014 e contaram com a presença de servidores da Procuradoria Regional do Trabalho 10ª Região – PRT10ª, bem como de várias áreas da Procuradoria-Geral do Trabalho – PGT: Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas, Coordenação de Legislação de Pessoal, Coordenação de Cadastro de Pessoal, Departamento de Tecnologia da Informação, Departamento de Orçamento e Finanças, Departamento de Administração, Diretoria-Geral, Seção de Assistência Integral à Saúde e Assessoria de Planejamento e Gestão Estratégica. A configuração

heterogênea integra diferentes áreas e setores da PGT. Nesse contexto, a PRT10ª foi convidada a participar para que servisse de modelo a ser replicado nas demais Procuradorias Regionais. Salienta-se que a estrutura do MPT forma-se da união da Procuradoria-Geral do Trabalho – PGT, das Procuradorias Regionais do Trabalho – PRTs e das Procuradorias do Trabalho nos Municípios – PTMs, demonstrando grande capilaridade das unidades, o que aumenta o desafio de implantação da gestão por competências.

Instituído pela Portaria nº 523, de 26 de agosto de 2014, e alterado pela Portaria nº 731, de 20/11/2014, formalizou-se o projeto “Implantação da Gestão por Competências: Etapa de Mapeamento”, com duração de um ano. Designaram-se os gerentes de projeto Maria Clara Ferreira e Renato de Sousa Lacerda, ambos analistas de gestão pública, em exercício na Procuradoria-Geral do Trabalho desde março de 2014. Desenvolvido pela PGT em conjunto com a PRT10ª, o projeto conta com uma equipe de treze servidores, abaixo listados:

- Ana Maria Martinez Xavier – APGE/PRT 10ª
- Eduardo Henrique Correa da Silva P. Neris – SAIS/PGT
- Eleusina Rego Oliveira – APGE/PRT 10ª
- Kátia Regina de Melo Alves – Codep/PGT
- Luis Augusto Alves de Lima – Codep/PGT
- Maria Clara Ferreira Lima – Codep/PGT
- Patrícia de Lemos Stchelkunoff Joba – Codep/PGT
- Renata Lacerda Do Nascimento – Codep/PGT
- Renato de Sousa Lacerda – Codep/PGT
- Rosana Rodrigues Pereira Neves Gonzaga – DG/PGT
- Sérgio Ramalho Dantas Varella – APGE/PGT
- Stefany Langamer de Paula – Sais/PGT
- Vinicius Pinto Corrêa – Codep/PGT

O programa de gestão por competências do MPT e o projeto de implantação – etapa de mapeamento

Por entender que por meio do planejamento constroem-se elementos de viabilidade de alcance de objetivos, determinando onde se está e aonde se quer chegar, foi construído pela equipe do projeto um programa maior, com tempo estimado de seis anos para a implantação da gestão por competências em todos os subsistemas do MPT. Entre os benefícios associados à delimitação do programa estão a transparência nas ações, a prestação de contas, a visão de longo prazo e a constância de propósitos, que só são possíveis pelo planejamento. O prognóstico define, portanto, nossos objetivos e práticas e o escopo de atuação fase a fase, apontando os rumos a serem trilhados para que se evitem problemas de continuidade, ainda que se altere o corpo diretivo. Não se trata tão somente de definir aonde se quer chegar, mas de, no presente, procurar mecanismos que viabilizem o alcance do estado ideal futuro, que atenda às necessidades em competências da instituição.

A Portaria nº 731 refere-se ao primeiro ano do programa. Entre os objetivos a serem alcançados nesse projeto, inclui-se o levantamento inicial das competências do MPT: as organizacionais, as comuns, as gerenciais e específicas da Seção de Treinamento da Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas – Codep. Essa Seção servirá como uma espécie de piloto para que em outras etapas do programa mapeiem-se as competências específicas das demais áreas que compõem o MPT.

Ao se considerar os objetivos mais amplos do programa de seis anos, espera-se que o projeto crie condições para que nos anos subsequentes seja ampliada a Gestão por Competências aos sistemas de capacitação, seleção, alocação, monitoramento, recompensa, remuneração, remoção, concurso público e demais iniciativas e atividades relacionadas à gestão de pessoas do MPT. Contudo, decidiu-se iniciar as próximas etapas pelo desenvolvimento de pessoas, com treinamento, educação e

desevolvimento de competências, pois a equipe do projeto acredita na educação como mecanismo promotor da mudança cultural necessária para a aplicação de abordagem tão inovadora.

Em relação à Etapa de Mapeamento do primeiro projeto, à medida que se desenvolviam as ações de mapeamento, realizavam-se novas capacitações com o professor Carbone. A segunda, terceira e quarta oficinas ocorreram em agosto e outubro de 2014 e março de 2015, respectivamente. Para o levantamento e a descrição das competências, foram utilizadas metodologias próprias, tais como análise documental, aplicação de questionários e entrevistas, bem como condução de grupos de discussão ou workshops.

Para o levantamento das competências organizacionais, realizou-se a análise dos principais documentos do MPT, entre eles destacam-se: Planejamento Estratégico, Lei Complementar nº 75/93, Regimento Interno da PGT, Regimento das Coordenadorias, Manuais produzidos pelas Coordenadorias, Carta de Serviços ao Cidadão, ficha para avaliação do estágio probatório de membros, entre outros. Buscaram-se núcleos essenciais e representativos da atuação da instituição, que, presentes em diversos documentos, passaram a ser aglutinados por semelhança e valor semântico.

Após a análise documental, os núcleos essenciais começaram a ser validados por alguns membros e servidores com profundo conhecimento do MPT por meio de entrevistas e aplicação de questionários. A partir dessas ações, foi possível descrever as competências, priorizando as que eram mais importantes para o MPT. Além disso, foi possível aprimorar a redação de algumas competências descritas, melhorando o seu entendimento e representatividade pela opinião e sugestão dos questionados e entrevistados.

Para complementar a análise e integrar membros e servidores, validando-se também as competências comuns e gerenciais, realizaram-se grupos de discussão ou *workshops*. O objetivo é formar grupos represen-

tativos e heterogêneos, que evidenciem as diversas áreas da organização, presentes membros e servidores. Este trabalho envolveu viagens e visitas técnicas às PRTs, nas quais foram realizadas palestras de sensibilização e introdução ao tema, entrevistas e grupo de discussões. Até o presente momento, foram programadas visitas às Procuradorias Regionais do Trabalho da 4ª Região (Porto Alegre), da 5ª (Salvador), 2ª (São Paulo) e 11ª (Manaus).

Na próxima tabela, apontam-se o escopo, as práticas e as ações de cada uma das cinco etapas do Programa de Gestão por Competências do MPT:

► Etapas do Programa de Gestão por Competências do MPT

FASES	OBJETIVOS DEFINIDOS	DESAFIOS IDENTIFICADOS
<p>ETAPA 1 1º ANO – Introdução do modelo</p>	<p>Mapear as competências organizacionais, comuns, gerenciais e técnicas da Seção de Treinamento Sensibilizar membros e servidores Obter patrocínio de membros</p>	<p>Resistência das pessoas Acesso a membros Mudança da Direção</p>
<p>ETAPA 2 2º E 3º ANOS – Implantação do modelo pelo subsistema de desenvolvimento de pessoas:</p>	<p>Estruturação das trilhas de aprendizagem e software para capacitação Ofertar cursos, eventos e instrumentos de aprendizagem Iniciar o mapeamento das competências específicas Criar o Escritório de Competências</p>	<p>Orçamento e aprovação das visitas a todas as regionais Resistência das pessoas nos espaços ocupacionais a serem mapeados Aquisição/construção dos requisitos do sistema de capacitação pelas trilhas</p>

<p align="center">ETAPA 3 4º ANO – Construção das trilhas de aprendizagem e desenvolvimento do sistema de mérito e alocação por competências:</p>	<p>Entrega das trilhas e sua operacionalização Sistemas de certificação de competências Construção de banco de talentos Mérito, seleção interna e alocação por competências</p>	<p>Construção da database para o banco de talentos Capacitar para a utilização das trilhas Sensibilizar gestores para a correta avaliação para a capacitação e <i>feedback</i></p>
<p align="center">ETAPA 4 5º ANO – Avaliação do desempenho e monitoramento por competências:</p>	<p>Avaliação gerencial Definição do software Construção de instrumento de avaliação por competências Aplicação do BSC</p>	<p>Alinhamento com o MPF para a edição de Portaria sobre avaliação do desempenho Sensibilizar para a importância da avaliação e do feedback</p>
<p align="center">ETAPA 5 6º ANO – Recrutamento, seleção e concurso público por competências:</p>	<p>Parametrizar atuação das bancas examinadoras Estudo acerca da legislação vigente Construção de novos normativos</p>	<p>Alinhamento com o MPF para a edição de Portaria sobre concurso, análise e descrição de cargos do MPU</p>

Envolvimento de membros e de servidores, formação de parcerias e busca de referências bem-sucedidas

Por compreender a complexidade da implantação da gestão de pessoas por competências, restou evidente que, ainda que necessária, a mudança não ocorreria sem resistência. Dada a multiplicidade de temas que ela levanta e seu caráter estratégico, firmou-se a posição de que a adesão das pessoas, membros e servidores, é prioritária na gestão de riscos e na análise de viabilidade da implantação. Dessa forma as soluções metodológicas adotadas deveriam atenuar a resistência dessas pessoas, pois é muito comum que em processos de mudanças haja receios e ressentimentos em relação a práticas pouco transparentes e unilaterais.

Além disso, a sensibilização deve ser constante, desde o início da implantação do modelo. Essa sensibilização necessariamente deve passar

pela capacitação, pela informação e pela prestação de contas a todos da instituição.

Pela premissa de que não há gestão de pessoas sem pessoas, buscaram-se estratégias que consideram as necessidades dos colaboradores, com diálogo e a participação. Também, envidaram-se esforços de convencimento e busca de parcerias, em especial da alta administração pela sensibilização dos membros. Importante mencionar que o trabalho de levantamento de governança em gestão de pessoas feito pelo TCU fundamentou nossas ações e influenciou de maneira decisiva a postura de nosso atual procurador-geral do Trabalho, Luís Antônio Camargo de Melo, que em sua agenda positiva incluiu a gestão por competências. Tais marcos são importantes argumentos em defesa da implantação da Gestão por Competências do MPT, disseminados pela equipe do projeto em reuniões, palestras, eventos e encontros de que participaram.

Uma importante iniciativa de sensibilização ocorreu durante o ano 2014, em que houve nomeações de novos colaboradores. O MPT oferece para os novos servidores curso de ambientação para a compreensão do funcionamento da estrutura, dos benefícios e dos projetos da instituição. Incluiu-se fala de uma hora sobre a gestão por competências do MPT. É importante disseminar novos valores e estimular práticas modernas aos que possuem mais tempo de MPT e também aos recém-chegados. Prosseguindo com ações de sensibilização, em 26 de novembro de 2014, o projeto foi apresentado à vice-procuradora-geral do Trabalho, Eliane Araque dos Santos, à diretora-geral da PGT, Sandra Cristina de Araújo, e aos vários gestores da PGT. Mais recentemente, realizou-se o evento “Chá com o MPT: tome parte no processo de mudança”. Para esse evento, toda a equipe do projeto se mobilizou para visitar todas as unidades e gabinetes da Sede do MPT e do Anexo. Munidos de folders e de chás personalizados com nome e slogan do evento, houve o convite pessoal de autoridades, membros e servidores. Além disso, foram utilizados recursos

como banners afixados nos elevadores, sobre os coletores de digitais, chamadas na intranet e e-mail. Das ações resultou adesão maciça das pessoas, com 9 membros e aproximadamente 100 servidores.

Todas as ações devem buscar sensibilizar constantemente. Assim, entrevistas eram construídas de modo a engendrar valores necessários e promover sinergia. Na utilização do questionário, buscou-se alcançar a todos, sempre pela premissa de que o modelo valida-se pela participação. Quanto aos grupos de discussão, formaram-se diversos grupos na PGT e PRTs, agregando valor ao trabalho validado pelas pessoas que compõem o MPT. Os grupos destacam-se pela rica experiência de abertura. Neles as pessoas sentem-se à vontade para manifestar seus questionamentos, dúvidas, receios e sugestões para a implantação do modelo. Para funcionarem a contento, o foco dos grupos precisa ser bem delimitado e o moderador, treinado para conduzir com perspicácia as análises.

Além das importantes iniciativas mencionadas, descobrir as melhores práticas e sondar a experiência de outras instituições foi crucial para a implantação da Gestão por Competências do MPT. O trabalho de levantamento de competências foi facilitado pelo benchmarking realizado em diversas instituições públicas, a exemplo do Ministério Público de Santa Catarina – MPSC, referência na implantação do modelo. Das visitas ao MPSC formou-se parceria frutífera, em que a experiência proeminente e as práticas avançadas foram transmitidas com generosidade pela equipe de lá, dirigidas e coordenadas pelos servidores Andreas Jumes, Charles Goudinho Vieira e Emanuella Koerich Zappellini. Além disso, a partir do Fórum Nacional de Gestão realizado pelo CNMP, discutiram-se novos paradigmas da gestão por competências por todos os Ministérios Públicos, estaduais e ramos do MPU. Estreitaram-se as relações com o MP-DFT e seu Escritório de Competências, sob coordenação da professora doutora Maria Júlia Pantoja. A parceria consolidou-se principalmente pela

condução da Ação Nacional Estruturante pelo MPDFT, em que se decidiu por uma nomenclatura comum a ser utilizada por todos.

Nomenclaturas de competências

Por ter iniciado o processo de levantamento de competências por nomenclatura diversa, foi necessário adaptar as descrições para as novas classificações acordadas na Ação Nacional Estruturante do CNMP. Não houve maiores transtornos para a adaptação, que a todo tempo foi orientada pelo professor Carbone. No escopo definido na Ação não constavam as competências organizacionais, que tinham sido descritas pela equipe do MPT. Por compreender que elas refletem o papel institucional, os valores, a missão e a visão do MPT, optamos por mantê-las como mecanismo de reafirmação do MPT enquanto instituição. As competências funcionais passaram a se chamar competências comuns, as gerenciais mantiveram-se com o mesmo nome e as competências técnicas passaram a se chamar competências específicas. As competências transversais também descritas antes da orientação do CNMP, quando não eliminadas, foram transpostas para o rol de competências comuns.

Assim são definidas as competências adotadas no modelo do MPT:

Competências organizacionais: Representam o papel institucional do MPT, identificando-se com sua razão de ser, seus valores, crenças e expectativas. São descrições distintivas da atuação do órgão, essenciais a sua identidade perante à sociedade e aos servidores e membros da instituição.

Competências comuns: Representam descrições daquilo que todo e qualquer colaborador do MPT deve manifestar em sua atuação, seja ele membro ou servidor, da área fim ou meio, em qualquer espaço

ocupacional. Tanto gestores quanto não gestores devem apresentar em seu desempenho.

Competências gerenciais: Representam o papel do gestor e o diferenciam dos demais colaboradores. Devido às peculiaridades de sua atuação, o gestor trata de conceitos mais amplos e associados à gestão de recursos humanos, patrimoniais e orçamentários, conduzindo as equipes e orientando acerca do trabalho, o que requer muita habilidade interpessoal e atitude receptiva em relação aos colaboradores.

Competências específicas: Representam a atuação das pessoas em cada espaço ocupacional, em suas rotinas específicas de trabalho, diferenciadas para cada área, setor e tarefa dentro de uma realidade delimitada, própria às práticas laborais. Em síntese, diferenciam as entregas dos colaboradores em razão de sua lotação.

Metodologias, práticas e ferramentas utilizadas

Para dar consistência ao projeto, adotou-se as orientações do PMBOK/PMI – corpo comum de conhecimentos em gerenciamento de projetos. Assim, definiu-se o ciclo de vida do projeto e as suas fases e elaboraram-se os diversos planos de gerenciamento, a exemplo do escopo, dos cronogramas, dos recursos humanos, dos riscos, da comunicação e das partes interessadas. Tais planos são constantemente monitorados e atualizados, bem como as entregas do projeto, suas etapas e fases dentro do escopo definido. Este monitoramento retroalimenta a análise das atividades e prazos de entrega, dos riscos e da comunicação para o alinhamento de todas as ações.

Ressalvadas esporádicas exceções, a equipe do Projeto regularmente se reúne às segundas-feiras, entre 16 e 18 horas. As reuniões são oportunidades para a integração da equipe e para a construção do com-

promisso. Além da prestação de contas, ações conjuntas são desenvolvidas, análises e questionamentos são levantados e responsabilidades são distribuídas. Todas as reuniões são reduzidas a termo, disponibilizado na pasta comum do sistema destinada à equipe do projeto. Nesse mesmo documento sintetizam-se as principais deliberações e afixam-se as metas da equipe e as metas individuais definidas em cada reunião para que na reunião subsequente sejam entregues os resultados requeridos. As reuniões foram até então ambiente frutífero à apresentação de novas ideias e soluções, inserindo cada integrante da equipe no centro das decisões pelo compromisso recíproco assumido constantemente a cada encontro.

Foi feito o levantamento de todos os documentos, normativos, regimentos e planejamento estratégico do MP.T. Foram pesquisados mais de vinte documentos para o levantamento das competências. Para essa análise, a base mais consistente são justamente o planejamento e o mapa estratégico. Colhidos os objetivos, reinterpretadas a missão, a visão e os valores de nossa instituição, compreendeu-se a razão de ser, a principal área de atuação e seu escopo de ação. A base do atual mapa estratégico do MP.T trata da perspectiva “Pessoas”. Entende-se, por assim considerar, que as pessoas nutrem as demais perspectivas, o que necessariamente deve passar pelo viés estratégico de sua atuação. Nessa perspectiva destacam-se os objetivos de “promover o desenvolvimento contínuo de competências; valorizar e motivar membros e servidores; desenvolver cultura integrada e orientada para resultados”. Ainda, na perspectiva “Estrutura e Tecnologia”, acrescenta-se o objetivo de “adequar recursos materiais e humanos à estratégia”. Adicionalmente, buscou-se o perfil constitucional e o papel da instituição, validado pela Lei Complementar 75, de 1993. Para obter dados ainda mais consistentes, específicos quanto à atuação do MP.T, foram analisados os regimentos de cada uma das coordenadorias. Ao fim, tais análises deram origem às competências organizacionais.

Também foram analisados fluxogramas, cartas de serviços e manuais diversos para a compreensão de competências comuns e técnicas.

► Mapa Estratégico do MPT



As entrevistas são orientadas à validação do trabalho feito pela equipe do projeto. Trata-se de importante instrumento de reforço às demais técnicas, normalmente realizadas com pessoas-chave do MPT, que possuam profundo conhecimento da realidade institucional e que, portanto, podem contribuir com a riqueza de suas análises. Para ser efetiva, reduzindo a margem de subjetividade e perda de foco, formula-se roteiro

de entrevista, sem, contudo, inibir a manifestação espontânea do pensamento do entrevistado. Demanda maior habilidade interpessoal e requer maior tempo e preparo para a execução, motivo pelo qual é utilizada de modo complementar e nunca exclusivo para a validação, considerando ainda que o universo de entrevistados é muito menor que o número de colaboradores da instituição. É preciso ser bastante criterioso na seleção dos entrevistados e ter bem definido o foco da entrevista para que a análise cumpra a finalidade de identificar as competências da instituição.

No âmbito da Gestão por Competências do MPT, optou-se por transcrever as competências gerenciais e comuns para que todos, membros e servidores, validem as descrições quanto a sua clareza e necessidade. A validação considera a descrição quanto à escritura e carga semântica. Será feita e submetida por meio eletrônico, objetivando o mínimo embaraço aos colaboradores e facilitação do processo de coleta e análise de dados.

Os grupos de discussão normalmente são denominados como grupos focais. Optamos, contudo, pela nomenclatura “grupos de discussão” para que perdesse seu rigor técnico e nos servisse à análise, consideradas as limitações institucionais e realidade do MPT, bem como a aceitabilidade e a compreensão dos participantes.

Por meio do *benchmarking* é realizada a identificação de instituições que sejam referências de qualidade, excelência e boas práticas. A análise dessas instituições permite a comparação e definição de estratégias para alcançar níveis de qualidade maiores ou superiores aos da organização de referência. Por meio da técnica, reduzem-se esforços e ganha-se tempo que seria dispendido para realizar ações que outros já fizeram de maneira bem-sucedida. Além disso, no âmbito das instituições públicas, é ótima oportunidade para a construção de parcerias. Por meio de sua utilização, o MPT firmou diversas parcerias, como as estabelecidas com o MPDFT e MPSC.

Logomarca, slogans e criação de identidade

A equipe do projeto procurou desde o início criar elementos que diferenciasssem o trabalho e identificassem o tema das competências. Para tanto, desenvolveu em conjunto com a Assessoria de Comunicação da PGT (Ascom), logomarca que contempla os arquétipos da competência, os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs). Dessa forma, o campo semântico retrataria os aspectos cognitivos (*head* ou cabeça), psicomotores (*hand* ou mão) e afetivos (*heart* ou coração).

► Logomarca Gestão por Competências



Gestão por Competências

A elipse que circunda a mão e o coração é a representação da cabeça ou cérebro, que nos remete ao conhecimento. A mão, que segura o coração, representa as habilidades. Por fim, o coração ao centro nos remete à ideia de que o cerne das competências é a atitude: não basta que o indivíduo saiba e saiba fazer, se ele não quiser fazer. A dimensão afetiva (atitude) é que gera a motivação para produzir resultados que agreguem valor à sociedade e ao MPT por meio do trabalho das pessoas.

Para o primeiro grande evento realizado no âmbito do MPT, utilizou-se o nome “CHÁ com o MPT” a partir do slogan “Tome parte no processo de mudança”, que nos remete à noção de que o modelo é construído pela participação ativa de membros e de servidores. Ao fazer a alusão ao chá, adota mecanismos polissêmicos, que tornam atrativa e irreverente a aproximação com o interlocutor. Sachês de chás foram personalizados para serem entregues antes, durante e depois do evento. Para

o evento de sensibilização, capacitação e visita às PRTs, criou-se o nome “Competências em ação”, seguido do slogan “Disseminando conhecimentos para gerar atitudes”. A “ação” representa a atitude de querer fazer o melhor em cada visita às Regionais conduzida pela equipe. Ao disseminar os conhecimentos, espera-se que as pessoas possam aprender a fazer o melhor pelo modelo por meio de sua vontade de contribuir, de querer fazer, ou seja, pela atitude gerada.

Percebe-se que há muita energia envolvida por parte da equipe e dos dirigentes da PGT. Espera-se que o modelo represente a cada um dos colaboradores e que a equipe do projeto esteja apta a gerar sinergia em decorrência do esforço coletivo em prol da mudança. Assim o projeto passa a ser uma prática institucional e não algo temporário ou mais uma panaceia de gestão. Importante lembrar que a validade do sistema de Gestão por Competências do MPT só será possível a partir do entendimento de que o modelo não pertence à equipe, ao procurador-geral, aos membros ou aos servidores, mas a todos. A Gestão por Competências pertence ao MPT enquanto instituição na defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis no âmbito das relações trabalhistas e traduz-se nos resultados gerados por cada colaborador, esteja ele na área meio ou fim, seja ele membro ou servidor.

Princípios da gestão por competências do MPT

Pensamento sistêmico: compreensão das relações entre as áreas da organização e de suas relações de interdependência, interligando as atividades da área fim e meio sem deixar de considerar as inteirações entre o MPT e a sociedade;

Sinergia: busca de ações integradas que ajudem a alcançar os objetivos institucionais previstos no planejamento estratégico e que permitam a satisfação das necessidades dos indivíduos – membros ou servidores;

Construção coletiva e participação: ainda que o modelo tenha fundamento teórico-científico, suas práticas só são legítimas se referendadas pelas pessoas da instituição, que participam, opinam, melhoram o trabalho e contribuem para sua validade;

Transparência: construção clara, baseada em relações de confiança recíproca entre a instituição e seus colaboradores, estabelecida pela divulgação de resultados, pela informação e prestação de contas;

Valor agregado: a gestão por competências não é um fim, mas um meio para melhorar os resultados institucionais pelo trabalho das pessoas. Contudo, para gerar valor aos resultados, é preciso que o valor perpassasse todo o sistema de gestão de pessoas, desde a seleção por meio de concursos, passando pela alocação, capacitação, mérito, avaliação e atribuição de benefícios;

Valorização das pessoas: a compreensão da importância do elemento humano é essencial para a promoção da cultura de competências, pois a base das competências institucionais são as individuais, inerentes a cada um dos colaboradores do MPT, consideradas a multiplicidade de talentos, contribuições e visões que se traduzem em resultados;

Compromisso público: reconhecimento de que todo o valor agregado aos servidores, membros e instituição deve atingir a sociedade, beneficiária última da atuação com qualidade do MPT que, por gerar valor ao público interno e conseguir dele o melhor em desempenho, consegue alcançar os cidadãos ao cumprir o papel institucional;

Equidade: busca de tratamento isonômico ancorado na meritocracia, estabelecida sob critérios objetivos, definidos em competências passíveis de avaliação e que considerem os objetivos institucionais sem desconsiderar a individualidade e peculiaridade do trabalho das pessoas.

Caráter cíclico e visão de longo prazo: as ações em competências precisam ser definidas com visão de longo prazo, que definam o estado futuro ideal para que no presente criem-se condições de alcance

dos objetivos. Contudo, não há ponto final, mas uma busca constante por melhorias, alcançadas pelo estudo e monitoramento permanente das competências presentes, requeridas, declinantes e estáveis da instituição. De forma que o modelo não se torne anacrônico ou obsoleto antes mesmo de sua completa implementação.

MINISTÉRIO PÚBLICO MILITAR

Deborah Regina Luiz e Castro

Denise Vieira Inseti Trindade

Eliomar Vieira das Neves

Flávia de Paula de Oliveira

Objetivos do trabalho

1. Demonstrar as características do MPM;
2. Explicar as estratégias adotadas pelo MPM para a implementação da gestão por competências;
3. Apresentar as atividades desenvolvidas e os resultados de cada etapa intermediária do processo de implementação da gestão por competências;
4. Descrever os desafios enfrentados e os principais resultados obtidos com a implementação do modelo até o momento, bem como dos benefícios e/ou produtos resultantes desse processo.

Caracterização breve da organização

O MPM foi criado em 1920 com o advento do Código de Organização Judiciária e Processo Militar, estando vinculado ao Ministério da Justiça. Em 1951, foi contemplado com Estatuto próprio, passando a compor o Ministério Público da União, ao lado dos demais ramos, sendo atualmente regido pela Lei Complementar nº 75/93.

O MPM atua nos alicerces das Forças Armadas, com o objetivo de defender a lei e garantir os princípios de hierarquia e disciplina.

A carreira do MPM é constituída pelos cargos de promotores de Justiça Militar, procuradores de Justiça Militar, cujos ofícios são as Procuradorias de Justiça Militar, nos estados e no Distrito Federal, e subprocuradores-gerais de Justiça Militar, que oficiam na Procuradoria-Geral de Justiça Militar, em Brasília-DF.

Entre as principais atribuições dos promotores e procuradores de Justiça Militar estão:

- a promoção do processo criminal;
- a realização de investigação criminal direta; e
- a instauração do inquérito civil relativo a fatos ocorridos na jurisdição das Forças Armadas.

Além da Procuradoria-Geral de Justiça, com sede em Brasília, existem 14 Procuradorias de Justiça Militar, nas seguintes cidades: Bagé, Belém, Brasília, Campo Grande, Curitiba, Fortaleza, Juiz de Fora, Manaus, Recife, Rio de Janeiro, Salvador, Santa Maria, São Paulo e Porto Alegre.

Missão: “Defender o regime democrático, a ordem jurídica, os interesses sociais e individuais indisponíveis, buscando a justiça social, o pleno exercício da cidadania e a observância dos princípios basilares das Forças Armadas, a hierarquia e a disciplina.”

Visão: “Ser reconhecida como uma instituição autônoma, eficaz e acessível, essencial à defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis.”

Valores: Conduta ética; a eficiência, eficácia e efetividade; o comprometimento; a independência funcional; a probidade; a imparcialidade; a valorização das pessoas; a transparência; a credibilidade e a excelência.

Objetivos estratégicos:

Objetivo 1: Fortalecimento da atuação finalística da instituição.

Objetivo 2: Garantia da cidadania plena.

Objetivo 3: Excelência na Gestão Institucional.

Objetivo 4: Ampliação das Relações Institucionais e Alianças Estratégicas.

Objetivo 5: Proibição na Gestão Pública.

Objetivo 6: Ampliação das Atribuições Legais e Constitucionais.

Objetivo 7: Ampliação da Comunicação Interna e Externa.

Objetivo 8: Publicidade do Papel Institucional perante à Sociedade.

Objetivo 9: Fortalecimento do Atendimento prestado ao Cidadão.

Objetivo 10: Efetividade dos Processos.

Objetivo 11: Estímulo à autonomia, à iniciativa e ao comprometimento.

Objetivo 12: Desenvolvimento de Pessoas e Gestão por Competências.

Objetivo 13: Adequada Alocação de Recursos.

Objetivo 14: Transparência na Aplicação dos Recursos Financeiros e Orçamentários.

Políticas institucionais:

- Fortalecer a unidade institucional.
- Ampliar a prevenção e a repressão ao crime.
- Promover o fortalecimento da atuação extrajudicial.
- Buscar a excelência na gestão administrativa.
- Promover a integração intra e interinstitucional.
- Descentralizar a administração.
- Promover a valorização dos recursos humanos.
- Promover a gestão participativa.
- Incentivar a responsabilidade social e ambiental.
- Uniformizar os procedimentos dos órgãos de execução e administrativos.
- Buscar a ampliação das atribuições constitucionais.
- Divulgar o papel institucional perante a sociedade.
- Ampliar a interação com a sociedade.

Quadro de membros e servidores: 79 membros e 443 servidores, sendo 127 analistas e 316 técnicos.

Estratégias para a implementação do modelo

Este MPM optou por contratar o professor Pedro Paulo Carbone para definição do modelo de Gestão por Competências a ser adotado pelo órgão, e promover a capacitação de seu corpo funcional, visto tratar-se de notório especialista, além de ser o profissional escolhido pela PGR e MPT para a concepção do modelo definido por esses ramos.

Primeiramente, foi realizada reunião com o docente, os representantes do Departamento de Gestão de Pessoas e da Alta Administração para apresentação do projeto e conceitos de Gestão por Competências.

Em novembro de 2014, O CNMP, por meio de sua Comissão de Planejamento Estratégico, deu início à Ação Nacional Estruturante com

o evento Multiplicando a Estratégia: Gestão por Competências, realizado em Santa Catarina, reunindo representantes dos todos os ramos do MPU e do MP, com o objetivo de firmar um Acordo de Resultados, visando a unificar o modelo de Gestão por Competências do MP.

O MPM iniciou a implementação da gestão por competências no Órgão em dezembro de 2014 com o curso “Gestão por Competências: Equalização de Conhecimentos da Equipe de Implantação”. O referido curso teve como público-alvo a equipe do Departamento de Gestão de Pessoas – DGP do Órgão. Foram capacitados 19 servidores.

Após essa capacitação, foram designados 9 representantes das principais unidades da Procuradoria-Geral de Justiça Militar e 5 do Departamento de Gestão de Pessoas para compor comissão e grupo de apoio, responsáveis pelas atividades de implementação da Gestão por Competências.

Em maio de 2015, foi realizada a “Oficina metodológica para o mapeamento e descrição de competências organizacionais e técnicas”, com a participação dos 14 servidores integrantes da referida Comissão e grupo de apoio. Após a realização da oficina, foram descritas as competências organizacionais do Órgão, para posterior validação junto à Administração Superior.

Pelo modelo adotado, competências são combinações sinérgicas de CHAs (conhecimento, habilidade e atitude), “expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações” e são estruturadas em competências organizacionais (macro), divididas em básicas e essenciais, e competências dos empregados da organização (micro), divididas em: individuais detidas e profissionais desejadas. As profissionais desejadas, por sua vez, podem ser divididas em: universais (comum a todos), comportamentais (gerenciais e funcionais) e técnicas ou específicas (funcionais e gerenciais).

Estão previstas, ainda para 2015, a realização de outras duas oficinas, destinadas ao grupo de apoio e à comissão de implementação, com

a finalidade de apropriar-se das técnicas necessárias para a descrição e a validação das competências universais e das comportamentais (gerenciais e funcionais). Posteriormente, serão realizados encontros voltados para as atividades de descrição e validação dessas competências.

Além disso, pretende-se iniciar a sensibilização do quadro funcional, visando ao estabelecimento de parcerias entre a Comissão de implantação e os demais colaboradores, indispensável para o sucesso do Programa.

Desafios e principais resultados obtidos

O principal desafio é a mudança de cultura, tanto para a Administração quanto para os administrados. Comparativamente, por ser o menor dos ramos, em termos de estrutura, outro desafio refere-se à dificuldade de designar servidores com dedicação integral para às ações de implementação do programa. Dessa forma, os designados acumulam as atribuições de suas unidades com as do referido programa.

Até o momento, um dos principais resultados refere-se ao desenvolvimento organizacional, obtido por meio da aquisição de novos conhecimentos tanto pelos servidores quanto pela Administração, o que favorece a adoção de um modelo de gestão estratégica e consequente abandono do modelo de gestão técnico funcional.

Dicas para a implementação do modelo de gestão por competências

- Criar alianças estratégicas, ou seja, vender a ideia para pessoas que possam auxiliar na sensibilização da alta gestão para a importância da adoção do programa.
- Divulgação para o corpo funcional para tornar o processo transparente e mostrar os benefícios do programa.
- Investimento na capacitação contínua os servidores diretamente envolvidos na implementação da Gestão por Competências.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta publicação aborda o tema Gestão por Competências e apresenta aspectos teóricos e práticos que envolveram a implementação da gestão estratégica de pessoas no Ministério Público do Distrito Federal e Territórios – MPDFT. Apresenta também a experiência dos demais ramos do Ministério Público da União, demonstrando a importância de adaptar a implementação e a operacionalização do modelo às especificidades de cada ramo.

A jornada teve início em 2010, quando o foco das políticas e ações institucionais eram a valorização e o desenvolvimento das pessoas. Durante esse processo, muitos desafios foram superados e muitas vitórias alcançadas e, em 2013, acompanhando o contexto propício à adoção de uma gestão orientada para resultados no setor público, o MPDFT investiu na implementação de um modelo de gestão de pessoas articulado por competências, por meio do Projeto competência.

O projeto é o amadurecimento de um longo processo e com ele a instituição tem a oportunidade de alinhar as expectativas de crescimento pessoal e profissional de seus integrantes às estratégias e resultados organizacionais.

Foi um processo de construção coletiva em que membros e servidores consolidaram conhecimentos sobre o tema e criaram metodologias próprias, adaptadas às especificidades da organização, que aos poucos foram tornando possível a institucionalização da gestão por competências e a percepção dos benefícios que o modelo traz para as pessoas, para a instituição e para os resultados apresentados à sociedade.

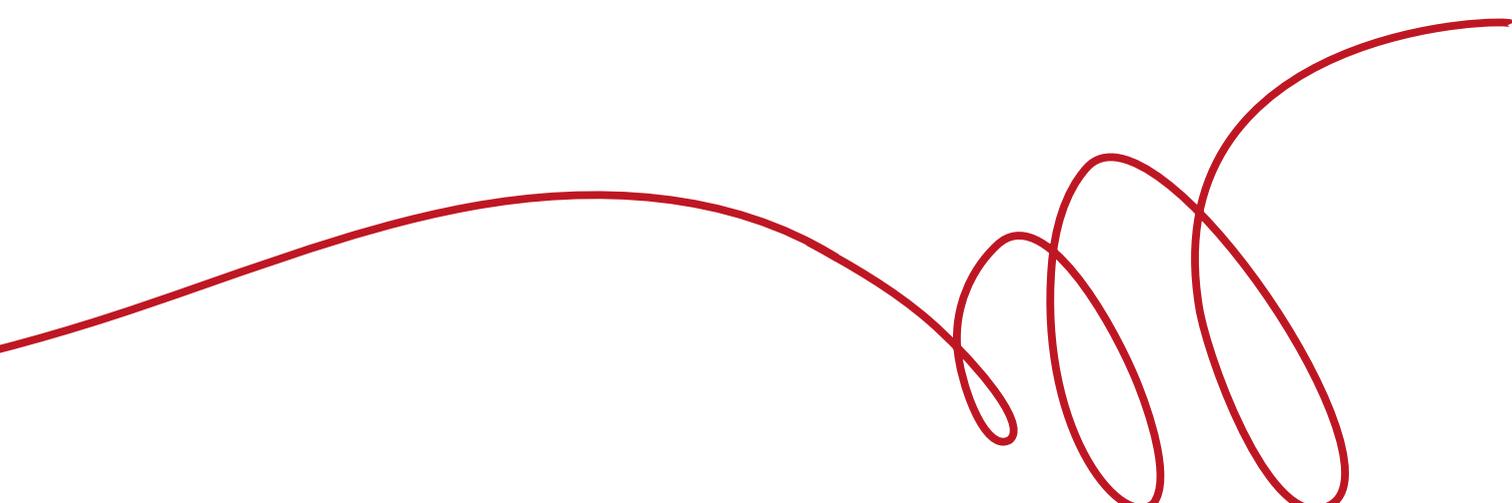
O trabalho continua. A implementação do modelo de gestão por competências demonstra o olhar atento da administração para o aprimoramento institucional. Esse amadurecimento foi importante, mas a etapa cumprida até aqui é apenas o início de um processo contínuo de profissionalização das pessoas, de inovação dos processos e de crescimento institucional.

Agradecemos a todos os integrantes do MPDFT que tornaram esse caminhar possível e transformador para nossa instituição, bem como àqueles que se dispuseram a compartilhar a riqueza de suas experiências e conhecimentos na implementação do modelo.

Sempre acreditamos no potencial dos integrantes desta casa: na capacidade técnica, na criatividade e no desejo de transformação. Esta obra é mais um passo para o engrandecimento do MPDFT e uma contribuição para a Administração Pública brasileira.

Ana Luiza Lobo Leão Osório
Assessora de Políticas Institucionais

Moacyr Rey Filho
Assessor de Políticas Institucionais



REFERÊNCIAS

ABBAD, Gardênia da Silva; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Aprendizagem humana em organizações e trabalho. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt (Orgs.). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 244-284.

ABBAD, Gardênia da Silva. et al. Planejamento Instrucional em TD&E. In: BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana (Orgs.). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 289-321.

ABBAD, Gardênia et al. *Medidas de Avaliação em Treinamento, Desenvolvimento e Educação: Ferramentas para gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed, 2012. 300 p.

ABBAD, Gardênia Silva.; FREITAS, Isa Aparecida.; PILATI, Ronaldo. Contexto de trabalho, desempenho competente e necessidades em TD&E. In: BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana (Orgs.). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 231-254.

ANTONELLO, Claudia Simone; PANTOJA, Maria Júlia. Aprendizagem e o Desenvolvimento de Competências. In: PANTOJA, Maria Júlia; CAMÓES, Marizaura Reis de Souza; BERGUE, Sandro Trecastró. *Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*. Brasília: ENAP, 2010. p. 51-104.

ANTONELLO, Claudia Simone; PANTOJA, Maria Júlia. Aprendizagem e o Desenvolvimento de Competências. In: PANTOJA, Maria Júlia; CAMÓES, Marizaura Reis de Souza; BERGUE, Sandro Treccastro. *Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*. Brasília: ENAP, 2010. p. 51-104.

BENDASSOLLI, P. F. Psicologia social do trabalho. In: BENDASSOLLI, P. F. e BORGES-ANDRADE, J. E. (Orgs.). *Dicionário de Psicologia do Trabalho e das Organizações*. 1ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2015, v. , p. 539-547.

BERGUE, Sandro Treccastro. *Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público*. São Paulo: Editora Atlas, 2014. 312 p.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; LIMA, Simone. *Avaliação de necessidades de treinamento: um método de análise de papel ocupacional*. Tecnologia Educacional, Rio de Janeiro, v. 12, n. 54, 1983. p. 6-22.

BOTERF, Guy. *Construire les competences individuelles et collectives*. Paris: Éditions D'Organisations, 2002.

BRAND, Aniele Fischer et al. Atuação Estratégica da Área de Gestão de Pessoas em Organizações de Saúde: um estudo à luz da percepção dos profissionais da área. *Revista Gestão e Regionalidade*, v. 24, n. 71, out. 2008. p. 79-88. Edição especial.

BRANDÃO, Hugo Pena et al. Gestão de desempenho por Competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro v. 42, n. 5, set/ out. 2008. p. 875-898.

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

BRASIL. Conselho Nacional do Ministério Público. *Acordo de Resultados CNMP/2014: Ação Nacional Estruturante – Multiplicando a estratégia: Gestão por Competências do CNMP*. Florianópolis, 21 nov. 2014.

BRASIL. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. *Diário Oficial da União/ Poder Executivo*, n. 218, 24 fev. 2006, Seção 1. p. 3.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. *Acórdão nº 3023/2013 – TCU – Plenário*. 30 out. 2013.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria de Paula. *Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento*. 3 ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2009.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria de Paula. *Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

DOCHY, Filip; MOERKERKE, George. The present, the past and the future of achievement testing and performance assessment, *International Journal of Educational Research*, v. 27, n. 5, 1997. p. 415-432.

ÉBOLI, Marisa. *Educação Corporativa no Brasil: mitos e verdades*. São Paulo: Editora Gente, 2004.

FREITAS, Isa Aparecida; BRANDÃO, Hugo Pena. *Trilhas de Aprendizagem como Estratégia para Desenvolvimento de Competências*. 2005. Disponível em <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2005-gpra-0316.pdf>> Acesso em 28 ago. 2015.

FREITAS, Isa Aparecida. Trilhas de desenvolvimento profissional: da teoria à prática. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2002, Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2002. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2002/COR/2002_COR1336.pdf> Acesso em: 25 ago. 2015.

GOMES, Sandra. *Grupo focal: uma alternativa em construção na pesquisa educacional*. São Paulo. 2005. Disponível em : <http://www.uninove.br/PDFs/Publicacoes/cadernos_posgraduacao/cadernosv4edu/cdposv4n1edu2a04.pdf>. Acesso em 24 ago. 2015.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino; BRUNO-FARIA, Maria de Fátima; BRANDÃO, Hugo Pena. Aspectos metodológicos do diagnóstico de competências em organizações. In: BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana (Orgs.). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 216-230.

MAGER, Robert. F. *Preparing Instructional Objectives: a critical tool in the development of effective instruction*. Belmont: Fearon-Pitman Publishers, 1990.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO ORÇAMENTO E GESTÃO. Secretaria de Gestão Pública. *Guia de Mapeamento e Avaliação de Competências para a Administração Pública - Poder Executivo*. Brasília. Jun./2013.

MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL. *Dados disponíveis na intranet do órgão*. Disponível em <<http://intranet.mpf.mp.br>> Acesso em: 20 ago.2015.

MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL. *Planejamento Estratégico do Ministério Público Federal 2011 – 2020*. Disponível em: <<http://www.modernizacao.mpf.mp.br/pei-2011-2020>>. Acesso em: 25 ago. 2015.

MINISTÉRIO PÚBLICO MILITAR. *Apostila Conhecendo o MPM*, disponível na intranet do órgão.

MINISTÉRIO PÚBLICO MILITAR. *Planejamento Estratégico do Ministério Público Militar 2011 – 2015*. Disponível em: <<http://www.mpm.mp.br/portal/planejamento-estrategico/planejamento-estrategico.pdf>>. Acesso em: 25 ago. 2015.

SALLORENZO, Lúcia Henriques. 2000. *Avaliação de impacto de treinamento no trabalho: analisando e comparando modelos de predição*. Dissertação de mestrado não-publicada, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília.

SENGE, Peter M. *A quinta disciplina*. 2. ed. São Paulo: Best Seller, 1998. 443 p.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA, Laboratório de Psicologia Ambiental. GÜNTHER, Hartmut. *Como elaborar um questionário*. Planejamento de Pesquisa nas Ciências Sociais, n. 1, 2003.

VARGAS, Miramar Ramos Maia; ABBAD, Gardênia da Silva. Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação – TD&E. In: BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana (Orgs.). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 137-158.

VARGAS, Miramar Ramos Maia. Universidade Corporativa: diferentes modelos de configuração. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 38, n. 4, 2002. Disponível em <http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=1105>. Acesso em 28 ago.2105.

