

Gestão por Competências: a experiência do MPDFT

PANTOJA, Maria Júlia



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

A incorporação da gestão por competências introduz um importante desafio para as organizações públicas, qual seja, o estabelecimento de um novo referencial teórico e metodológico para os processos do ciclo de gestão de pessoas, notadamente a capacitação e o desenvolvimento profissional e estendendo-se gradativamente para o planejamento e dimensionamento de pessoal, o recrutamento e seleção e a gestão do desempenho.

Tal abordagem tem entre seus objetivos a adequação das competências requeridas dos integrantes das casas públicas aos objetivos estratégicos de suas respectivas instituições.

Nessa perspectiva, a gestão por competências configura-se em instrumento de operacionalização da estratégia organizacional e sua implementação deve ocorrer de forma reflexiva e crítica, e sobretudo integrada, em suas premissas e conceitos, ao sistema de gestão da organização.

Gestão por Competências: a experiência do MPDFT

PANTOJA, Maria Júlia



Dessa forma, a implementação da gestão por competências no âmbito do MPDFT envolveu a análise aprofundada dos conceitos e pressupostos subjacentes a essa tecnologia de gestão, bem como sua ressignificação e adaptação às características históricas e culturais dessa casa pública.

Na medida em que constitui uma inovação em termos do modelo e método de gestão de pessoas, essa experiência tem sido apoiada por metodologias participativas e cooperativas e que oferecem a reflexão e flexibilidade necessárias para sua adequação e transposição significativa às singularidades do referido contexto organizacional.

Nessa perspectiva, a capacitação da equipe para atuar na implementação da gestão por competências torna-se essencial. Por meio dos processos de aprendizagem os integrantes da equipe podem desenvolver competências que os conduzam a assumir uma posição de protagonistas, autônomos e reflexivos facilitando, assim, a apropriação crítica e contextualizada dessa nova tecnologia de gestão de pessoas.

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, atuando na fase do mapeamento e na validação de todas as etapas de trabalho.
- A Secretaria de Gestão de Pessoas – SGP 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 e gerenciais 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 metodologias uti-

Gestão por Competências: a experiência do MPDFT

PANTOJA, Maria Júlia



lizadas para a realização do trabalho.

- A divulgação do projeto Competência foi realizada de diversas formas: divulgação por meio eletrônico (intranet, e-mails e uma cartilha digital); esclarecimento quanto aos conceitos e metodologias adotadas e as ações para o mapeamento; e visitas às unidades para esclarecer os servidores acerca do propósito do mapeamento, dos benefícios e da necessidade da participação das pessoas para potencializar os resultados do trabalho.
- Identificação de perfis profissionais necessários e importantes para compor a equipe responsável pelo mapeamento.
- Capacitação dos integrantes responsáveis pela realização de cada etapa do mapeamento nas técnicas adotadas ou metodologias adaptadas ao órgão.

Com relação ao mapeamento de competências foram utilizadas várias técnicas entre as quais destacam-se a análise documental, grupos de foco, entrevistas e questionário. Compatibilizar essas técnicas foi importante para que o MPDFT pudesse se reconhecer por meio de documentos e da vivência dos seus integrantes e assegurar maior fidedignidade das informações por meio da validação do trabalho realizado com pessoas-chave da instituição.

Assim, a etapa de mapeamento de competência comuns foi concluída com a identificação de quatro competências sustentadas pelos valores de compromisso público, conforme ilustrado, a seguir.



Gestão por Competências: a experiência do MPDFT

PANTOJA, Maria Júlia



Com base nisso, foram identificadas as competências existentes na instituição, bem como as lacunas de capacitação (espaços de aprendizagem) e posteriormente traçadas e implementadas estratégias efetivas para minimizá-las.

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 dos processos de capacitação e desenvolvimento profissional.

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.

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 do 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.

A mudança na concepção de capacitação e desenvolvimento pode exigir, inclusive, alteração na estrutura organizacional. 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

Gestão por Competências: a experiência do MPDFT

PANTOJA, Maria Júlia



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.

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

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Gestão por Competências no MPDFT: conceitos, metodologias e experiências dos ramos do MPU, Brasília, 2015.