

# **DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NO MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**

Antonia Valeria Martins Maciel  
Sonia Maria Goulart Gonçalves

## **DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NO MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**

Antonia Valeria Martins Maciel  
Sonia Maria Goulart Gonçalves

### **RESUMO**

O artigo apresenta os resultados do diagnóstico de competências para fins de elaboração do Plano de Capacitação Gerencial, do Ministério da Educação, no âmbito da Secretaria Executiva. Ressalta-se a construção coletiva do diagnóstico, realizado por uma equipe de servidores qualificados no tema competências, e constituída para atuar na implantação da Gestão por Competências no MEC, sob supervisão profissional. O diagnóstico teve como objetivo a identificação de linhas de atuação da organização e das competências gerenciais, demandadas no presente, e previsíveis de forma detalhada para o período de cinco anos, considerando como principais aspectos as demandas percebidas por cargo/função na estrutura administrativa e os desafios decorrentes de propósitos de mudança e inovação percebidos em entrevistas e análise documental.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	3
2 COMPETÊNCIAS REQUERIDAS PARA OS DIRIGENTES PÚBLICOS.....	5
2.1 Modelo de competências gerenciais no setor público do Reino Unido.....	6
2.2 Modelo de competências gerenciais no setor público da Bélgica.....	7
2.3 Proposta de competências para dirigentes públicos latino-ibero-americanos.....	8
3 A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO.....	10
3.1 Primeira etapa – Entrevista.....	10
3.2 Segunda etapa – Análise documental.....	15
4 MODELO DE COMPETÊNCIAS DA SECRETARIA EXECUTIVA DO MEC.....	22
5 AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NA SE MEC.....	23
6 PLANO DE CAPACITAÇÃO.....	24
7 TRILHAS DE CAPACITAÇÃO.....	25
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	26
9 REFERÊNCIAS.....	27

## 1 INTRODUÇÃO

O governo federal tem manifestado, por meio das ações educacionais empreendidas pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), atenção constante à formação do quadro gerencial das instituições públicas federais, buscando dotar o Estado brasileiro de profissionais capazes de exercer o gerenciamento exigido pelos desafios contemporâneos.

O gestor<sup>1</sup> público necessita hoje aliar a implementação eficaz de políticas públicas à habilidade na gestão dos recursos, à consecução dos resultados esperados e à tomada de decisões fundamentadas. O foco da ação gerencial é a melhoria da eficiência e eficácia do serviço público.

O decreto 5.707/06 que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal traz uma nova abordagem para o setor público: a gestão por competências. A PNDP é uma política centrada no desenvolvimento permanente das competências requeridas do servidor público para atuar em um contexto econômico, social e tecnológico de mudanças rápidas e freqüentes, e com uma exigência de eficiência e qualidade no serviço prestado cada vez maior, por parte do cidadão, em crescente conscientização de seu papel no processo de melhoria do governo.

A competência é entendida no decreto como um “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”. Ressalta-se assim o alinhamento estratégico como elemento constituinte do conceito expresso pelo governo federal, evidenciando a necessidade de adequar as competências requeridas aos objetivos institucionais de cada organização.

Um dos aspectos consolidados do conceito adotado na PNDP é o de capacitação como um “processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais.”<sup>2</sup> . Assim, a implantação da política se materializa no Plano de Capacitação que toda instituição pública federal deve elaborar e submeter anualmente à apreciação do Ministério do Planejamento.

---

<sup>1</sup> O sentido da palavra “gestor” nesse artigo não está relacionada ao cargo de gestor do governo federal, e, sim a todo aquele que exerce atividade gerencial na administração pública.

<sup>2</sup> Art. 2º, Inciso I, do Decreto 5.707 de 23/02/2006

O Plano de Capacitação deve contemplar as competências definidas, as lacunas identificadas no diagnóstico e as ações de capacitação relacionadas à minimização ou eliminação dessas lacunas.

A PNDP expressa ainda a importância a ser dada à capacitação gerencial como forma de fortalecimento da gestão de políticas públicas e a qualificação necessária para ocupação de cargos de Direção e Assessoramento Superior (DAS).

Nesse contexto o Ministério da Educação iniciou em 2008 a implantação da Gestão por Competências, no âmbito da Secretaria Executiva, inicialmente voltada para o diagnóstico das competências gerenciais. O processo foi coordenado internamente pela Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas, ficando o Plano de Capacitação a cargo da Coordenação de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas (CETREMEC).

## 2 COMPETÊNCIAS REQUERIDAS PARA OS DIRIGENTES PÚBLICOS

A noção de competências aparece na gestão contemporânea a partir de estudos elaborados nos EUA nos anos setenta, quando se constatou a vinculação existente entre os resultados obtidos pelas pessoas no trabalho e a prática reiterada de certos comportamentos observáveis no desempenho de suas atividades produtivas. (LONGO, 2002).

A velocidade de mudanças e a complexidade do contexto contemporâneo incrementaram o interesse e a preocupação dos governos com o desenvolvimento de competências gerenciais que melhorem a qualidade do serviço público e imprima a ele a agilidade e eficiência cobradas pela sociedade.

Segundo Hondegem et al. (2006) os primeiros passos da gestão por competências na administração pública ocorreram nos EUA e no Reino Unido nos anos 1980 e esse desenvolvimento coincide com a introdução da Nova Gestão Pública (New Public Management), com forte cunho gerencial. Essa administração pública gerencial chegou ao Brasil com a reforma administrativa do Estado, em 1989.

Uma das tendências verificadas na abordagem de competências no setor público é considerar a gestão por competências como indutor das contínuas mudanças que enfrenta a administração pública em sua qualificação crescente. Hondegem et al. (2006) explicam porque a competência é considerada um meio de transformar a organização burocrática tradicional em uma organização flexível e adaptável.

As competências oferecem uma linguagem comum e mesmo compreensão dos comportamentos necessários para atender os objetivos da organização. São, além disso, instrumento de coerência em um setor público muito fragmentado. (HONDEGHEM et al., 2006, p.244).

Essa coerência faz com que alguns teóricos tenham sugerido a transferência do modelo de organização fundado na noção de função, para outro, baseado na noção de competência. (HONDEGHEM et al., 2006). Tal noção inclui a questão da meritocracia no serviço público, tão cara aos servidores públicos de carreira.

A inserção da gestão por competências na administração pública federal brasileira tem se dado pelas funções gerenciais, uma vez que os gerentes são os coordenadores de todo processo de mudança que se deseje fazer no serviço público

e dotá-los de competências para produzir e conduzir as mudanças necessárias tornou-se prioridade, expressa pelo Decreto 5.707.

Alguns estudos sobre identificação de competências gerenciais na administração pública nos permitem verificar qual o perfil de dirigente público atual.

## 2.1 Modelo de competências gerenciais no setor público do Reino Unido

No Reino Unido o atual modelo de competências foi implantado em 2001 e resultou em quadro de competências que descreve os comportamentos eficazes e ineficazes relacionados à competência definida. (Quadro 1). O modelo é denominado “Liderança para resultados” e baseia-se inteiramente em comportamentos, abarcando seis competências-chave consideradas indispensáveis à eficiência dos dirigentes públicos. (HONDEGHEM et. al, 2006).

Competência: <b>Pensar em termos estratégicos</b> Explorar idéias e oportunidades para alcançar objetivos.	
Comportamento eficaz	Comportamento ineficaz
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ser sensível às prioridades políticas e organizacionais mais abrangentes</li> <li>▪ Assimilar e compreender dados complexos e perspectivas diferentes</li> <li>▪ Buscar novas maneiras de considerar os problemas</li> <li>▪ Integrar os pontos importantes e os princípios</li> <li>▪ Estar consciente do potencial e do impacto da tecnologia</li> <li>▪ Identificar oportunidades de melhorar a produtividade com a formação de parcerias</li> <li>▪ Antecipar e gerenciar riscos e suas conseqüências</li> <li>▪ Dar opiniões objetivas e fundadas em fatos verificados e análises</li> <li>▪ Comunicar suas idéias de maneira clara e persuasiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Agir unicamente a partir de perspectivas e visões pessoais do mundo</li> <li>▪ Ser incapaz de interligar pessoas e idéias</li> <li>▪ Focalizar exclusivamente os detalhes</li> <li>▪ Estar mais interessado no debate intelectual em detrimento da ação</li> <li>▪ Não levar em conta as necessidades de uma comunidade caracterizada pela diversidade</li> </ul>

Quadro 1: O modelo de competências do alto funcionalismo público do Reino Unido (extrato)  
Fonte: HONDEGHEM, Anne et al. 2006.

As outras competências definidas e descritas como exemplificado no quadro 1 foram:

- Extrair o melhor dos indivíduos
- Aprender e aperfeiçoar
- Concentrar-se nos resultados
- Dar direção e sentido
- Produzir impacto social

Segundo Hondeghe et al. (2006) essas competências e comportamentos refletem as prioridades do projeto governamental de modernização e de reforma da função pública e concentram-se sobre seus objetivos principais. (p.246).

As competências definidas para os gerentes públicos do Reino Unido têm claramente um foco social e pessoal, em contraponto a competências técnicas.

## 2.2 Modelo de competências gerenciais no setor público da Bélgica

O modelo de competências gerenciais do governo belga é denominado “Modelo de Competências 5+1”, e consiste em cinco grupos de competências genéricas e um grupo de competências técnicas, consideradas essenciais ao desempenho gerencial no setor público: Gestão da Informação, Gestão de Tarefas, Direção, Relações Interpessoais e Dimensão Pessoal.

O modelo pode ser visualizado na Figura 1 a seguir.

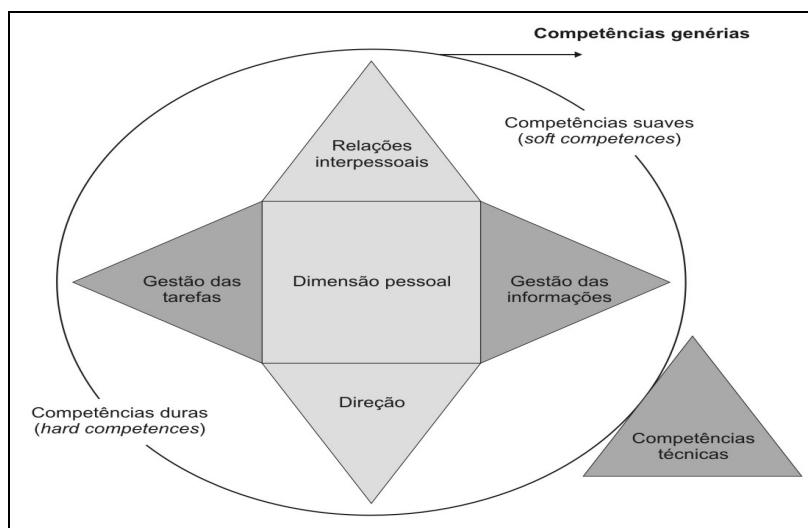


Figura 1 – Modelo de competências gerenciais no setor público belga  
Fonte: HONDEGHEM et. al (2006).

As competências definidas foram classificadas em “duras”, que podem ser mensuradas por meio de resultados precisos, e “suaves” que se referem a comportamentos mais difíceis de serem mensurados.

Em cada grupo existe uma hierarquia para os graus de dificuldade para aquisição da competência, demonstrada a seguir no Quadro 2.



<b>Gestão da Informação</b>	<b>Gestão de Tarefas</b>	<b>Direção</b>	<b>Relações Interpessoais</b>	<b>Funcionamento pessoal</b>
Compreender	Executar tarefas	Ensinar	Comunicar	Ser conciliador e sociável
Tratar a informação	Estruturar o trabalho	Dar suporte	Escutar ativamente	Adaptar-se
Analisar	Resolver o problema	Guiar	Trabalhar em equipe	Provar que é confiável
Integrar	Decidir	Motivar	Orientar	Comprometer-se
Inovar	Organizar	Preparar/desenvolver	Aconselhar	Assumir o estresse
Conceituar	Dirigir/gerenciar	Criar uma equipe	Influenciar	Desenvolver-se
Compreender a organização	Gerenciar a organização	Gerenciar/Dirigir as equipes	Estabelecer relações	Atingir os objetivos
Desenvolver uma visão	Empreender	Inspirar	Construir uma rede	Orientar sobre a organização

Quadro 2 – Modelo de competências do governo federal belga e sua hierarquia  
 Fonte: HONDEGHEM et al. (2006)

Também no modelo de competências do governo federal belga constata-se que o conjunto de competências técnicas tem um foco claramente social e pessoal, em contraponto às competências técnicas.

### **2.3 Proposta de competências para dirigentes públicos latino-ibero-americanos**

Figueiredo & Tavares (2006) propuseram uma tipologia de competências visando constituir a base de uma carta latino-ibero-americana de competências para os dirigentes públicos. Argumentam que responder a novos desafios é capacidade essencial de gestores públicos de todos os países e que a melhoria da gestão pública é tema de interesse geral para os governos. Um dos benefícios de uma carta comum de competências como a proposta é exposto pelos autores:

À medida que o quadro comum de competências for definido e acordado, será possível estabelecer programas de formação estruturados em módulos de acreditação válida em Portugal, na Espanha e na América Latina. (FIGUEIREDO & TAVARES, 2006, p.57).

O estudo realizado pelos autores citados propõe um modelo sistêmico que pode ser visualizado na Figura 2, que apresenta o modelo completo, e para cada função identificada (representadas pelas letras de A até M) são definidas disciplinas temáticas que devem integrar a formação do dirigente público.

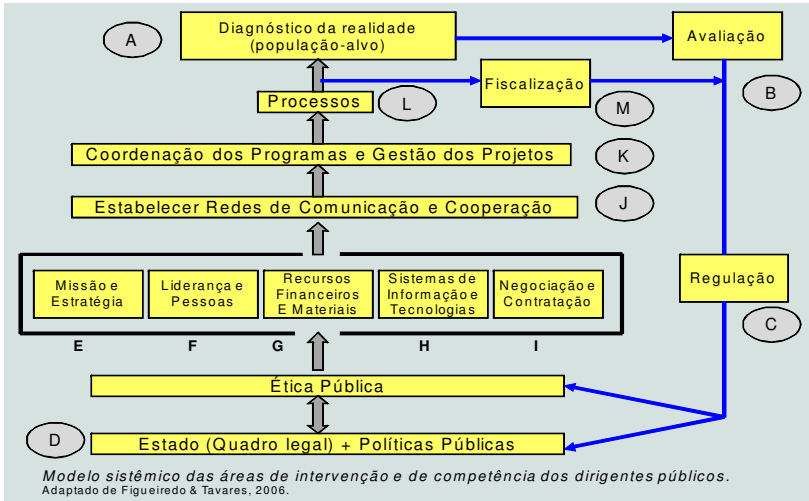


Figura 2 – Modelo sistêmico das áreas de intervenção e de competência dos dirigentes públicos  
Fonte: GOULART, Sonia (2008). Adaptado de FIGUEIREDO & TAVARES, 2006.

As disciplinas temáticas estão ilustradas em um detalhamento de quatro das funções identificadas, mostradas na Figura 3.



Figura 3. Disciplinas temáticas – Detalhamento do modelo sistêmico de Figueiredo & Tavares (2006)  
Fonte: GOULART, Sonia (2008). Adaptado de FIGUEIREDO & TAVARES, 2006.

### **3 A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**

O projeto de Implantação da Gestão por Competências no Ministério da Educação, no âmbito da Secretaria Executiva, foi conduzido internamente pela Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas (CGGP). Uma equipe de servidores qualificados no tema competências, por meio de oficina realizada pela Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, foi constituída para atuar na implantação e receber o repasse de metodologia da consultoria contratada.

#### **3.1 Primeira etapa – Entrevista**

A primeira etapa do projeto – Diagnóstico de Levantamento de Informações Relevantes – teve como objetivo a identificação de linhas de atuação da organização e das competências demandadas no presente e previsíveis de forma detalhada para o período de 5 anos.

A etapa de diagnóstico foi realizada por meio de entrevista estruturada com 17 gestores do MEC, ocupantes dos cargos de subsecretário, coordenador-geral, diretor e coordenador. O questionário foi elaborado pela consultoria, validado com a equipe do MEC e as entrevistas foram realizadas pela equipe interna.

Os principais aspectos considerados para a elaboração do questionário foram:

- as demandas percebidas por cargo/função na estrutura administrativa;
- as demandas percebidas em decorrência da missão e objetivos estratégicos, sem vinculação a posições na estrutura administrativa;
- desafios decorrentes de propósitos de mudança e inovação inseridos no planejamento estratégico, e/ou passíveis de serem apontados mediante reflexão.

A entrevista consistiu em um questionário estruturado com dez questões, das quais destacamos cinco, relacionadas diretamente à percepção das necessidades de desenvolvimento das competências gerenciais.

Questão A: Olhando para o futuro, que competências você percebe que irá necessitar?

As competências mais citadas foram:

- Crescente formação técnica
- Disposição para aprender
- Gestão de contratos e de legislação relativa à área
- Conhecer sistemas que têm atualização sistemática e permanente
- Conseguir identificar funcionários para exercer as funções
- Competência técnica em métodos estatísticos; avaliação de indicadores
- Maior conhecimento de legislação, questões de controle e transparência, conhecimentos na área de tecnologia.

Questão B: O que é entendido por competência no MEC?

Constatou-se que o entendimento do conceito de competência entre os entrevistados está ligado ao “fazer”, à execução das tarefas, mas alguns demonstraram ter um entendimento do conceito alinhado ao adotado na PNDP.

Os conceitos mais citados podem ser resumidos em:

- Ter os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das atividades sob sua responsabilidade
- Ter comprometimento e responsabilidade
- Saber resolver os problemas do dia-a-dia em conformidade com a legislação

Questão C: *Que competências um bom gestor deve possuir?*

As competências relacionadas ao gestor são, em sua maior parte, referentes à execução de atividades. As principais respostas foram:

- Conhecimento técnico
- Saber manter-se atualizado
- Capacidade de se comunicar
- Exercer liderança
- Proatividade
- Viabilizar bons resultados
- Organização
- Capacidade de filtrar novos conhecimentos
- Capacidade de negociação
- Capacidade de resolução de problemas

Questão D: *E o bom líder, que competências deve possuir?*

Apesar de alguns entrevistados terem repetido itens da questão anterior (referente às competências do gestor), as principais diferenças detectadas nas entrevistas referem-se a aspectos de motivação, mobilização e estímulo ao bom desempenho da equipe, tais como:

- Equilíbrio emocional
- Criatividade
- Foco em resultados
- Administração de prioridades
- Capacidade de delegar
- Capacidade de envolver e manter a equipe motivada e produtiva
- Capacidade de transmitir segurança e comprometimento
- Capacidade de ouvir, influenciar e tomar decisões
- Promoção da auto-estima e do aprendizado dos liderados
- Estímulo do trabalho em equipe

Questão E: Considerando o corpo gerencial do MEC, que competências você entende que devam ser desenvolvidas?

Alguns entrevistados ressaltaram a importância de constantes capacitações para o futuro da instituição. De modo geral as respostas mais citadas foram:

- Visão sistêmica
- Identificação de oportunidades
- Mapeamento de processos
- Gerenciamento de processos
- Gerenciamento de projetos
- Capacidade de planejamento
- Capacidade de liderança
- Competências gerenciais
- Capacidade de lidar com o cliente e os colegas (relacionamento interpessoal)

Em sua maior parte, os entrevistados entendem que os gestores do MEC necessitam passar por um processo de formação e desenvolvimento gerencial, e que as competências a serem desenvolvidas são as indicadas nas entrevistas.

### 2.3.1 Competências identificadas nas entrevistas

A análise das entrevistas permitiu identificar um conjunto de competências que foram agrupadas em quatro categorias, sem a descrição metodológica de cada competência indicada:

- Competências Pessoais (Autoconhecimento);
- Competências Interpessoais (Relacionamentos);
- Competências de Gestão (Estratégia e Resultados);
- Competências para o Negócio (Técnicas).

<b>Competências identificadas nas entrevistas com os gestores Ministério da Educação – Secretaria Executiva</b>	
<b>Categorias</b>	<b>Competências</b>
<b>Competências Pessoais (Auto- conhecimento)</b>	Responsabilidade
	Pró-atividade
	Empatia
	Comprometimento
	Ser propositivo
	Ser agregador
	Receptividade à mudança
	Disposição para aprender
	Ética no serviço público
	Equilíbrio (controle emocional)
	Ser determinado
	Ter vontade de fazer
	Aceitar contribuições (humildade)
	Autoridade pelo exemplo
Ser honesto e confiável	

<b>Competências Interpessoais (relacionamentos)</b>	Lidar com os terceirizados obtendo produtividade
	Representar a Subsecretaria quando houver designação do Subsecretário por meio de participação em comitês e fóruns internos e externos ao MEC
	Gestão de equipes e do desempenho da equipe
	Bom relacionamento com servidores e unidades
	Gestão de Pessoas
	Negociação
	Gestão de conflitos no trabalho
	Capacidade de solucionar problemas
	Legislação de pessoal na administração pública
	Flexibilidade no trato com as pessoas
	Capacidade de se comunicar (estabelecendo diálogo)
	Gestão compartilhada
	Relacionamento interpessoal

<b>Competências de Gestão (Estratégia e Resultados)</b>	Visão sistêmica do MEC e de suas secretarias e programas
	Planejar, implementar e acompanhar projetos
	Gerenciar projetos, definindo normas e padrões
	Trabalhar de forma articulada, com as demais coordenações, com a SAA, com todos os segmentos, sintonizada com a política da SAA como um todo.
	Lidar com as emergências
	Resolver com presteza e tempestividade as urgências e encaminhamento do MEC
	Gestão dos processos de trabalhos (incluindo análise e melhoria dos processos)
	Gestão de Contratos
	Gestão de resultados (viabilizar resultados)
	Leitura de cenários
	Capacidade de articulação
	Organização das atividades da área
	<b>Política Organizacional:</b> Reconhecer os principais stakeholders da organização e compreender seus interesses e suas necessidades em relação à TI
	<b>Planejamento Estratégico:</b> Compreender as relações entre as estratégias de TI e de negócios e compatibilizar a estratégia de TI com as necessidades atuais e futuras dos processos de negócio
	<b>Processos de Negócio:</b> Identificar oportunidades de aplicação da TI para implementar novos processos de negócio ou melhorar os já existentes
	<b>Consciência Tecnológica:</b> Conhecer as soluções de TI disponíveis na organização e a infra-estrutura de hardware e software que lhes dá suporte
	<b>Características Pessoais:</b> Manter ações e decisões objetivas e produtivas, a despeito das pressões decorrentes do alto volume de demandas relacionadas à TI
	<b>Relacionamento:</b> Compreender as percepções dos clientes sobre a TI e preocupar-se em traduzir discursos técnicos em termos inteligíveis para tais clientes
	<b>Alocação de Recursos:</b> Como estão alocados os recursos humanos e financeiros para TI na organização
	<b>Gerenciamento de Projetos:</b> Como definir, iniciar, gerenciar e executar projetos de TI
	<b>Métodos e Processos:</b> Quais são os diferentes métodos, ferramentas e técnicas existentes para o desenvolvimento de sistemas
	<b>Contratação de Terceirizados:</b> Capacidade de analisar o mercado de TI e elaborar uma estratégia de contratação alinhada à estratégia da organização
	<b>Histórico dos processos de negócio:</b> Quais são os modelos de negócio da organização e até que ponto seus processos são efetivos
	<b>Visão sistêmica:</b> Quais são os processos de negócio da organização e como eles se relacionam
	<b>Identificação de oportunidades:</b> Identificar riscos e oportunidades dos processos de negócio e sugerir estratégias de mudança adequadas
	<b>Avaliação do impacto da TI:</b> Identificar o impacto do uso da TI sobre os modelos e processos de negócio da organização
<b>Gestão de mudanças:</b> Capacidade de aplicar a TI na integração de processos de negócio, clientes e fornecedores da organização	

<b>Competências para o Negócio (Competências Técnicas)</b>	Planejar e gerir os projetos de desenvolvimento e manutenção de sistemas
	Coordenar a prospecção de novas tecnologias de informação no âmbito do Ministério
	Dar suporte tecnológico a execução das Políticas Públicas de Educação
	Planejar e implementar estratégias de soluções de tecnologia da informação, de acordo com as diretrizes definidas pelo Ministério
	Gerir os recursos financeiros do MEC visando à qualidade do investimento público federal na educação
	Coordenar as ações de.... (comunicação... de capacitação.... de logística..... de compras..... et.c) das secretarias finalísticas, com vista a uma efetiva implantação das políticas de educação.
	Planejar, sistematizar, fiscalizar recursos logísticos, atendendo as demandas do MEC, obedecendo diretrizes do governo
	gerir pessoas, atendendo as demandas dos servidores do MEC e das entidades vinculadas ao MEC
	Coordenar, assessorar processos de compras em todo o MEC.
	Interagir com órgãos de controle, atendendo o aparato jurídico que se refere à Subsecretaria de Assuntos Administrativos.
	Administrar a terceirização de serviços, como transportes, limpeza, segurança.
	Coordenar a utilização de telefonia, infra-estrutura tecnológica e Internet no MEC
	Trabalhar o corpo técnico do Ministério (capacitar, fornecer assistência médica, benefícios) Compor um corpo técnico no MEC com condições de trabalho.
	Planejar harmonicamente os recursos por meio do orçamento, verificar se sua aplicação está correta. Registro/análise contábil.
	definimos a política orçamentária e financeira a fim de atender as prioridades e somos responsáveis pela alocação de recursos.
	Redigir relatórios técnicos e gerenciais
	Conhecimento técnico de análise de sistemas
	Informática (Word, Excel, Power Point, Visio)
	Legislação de sua área
	Conhecer e operar os sistemas estruturadores (Comprasnet, SIASG, SIAFI, SIAPE, SIMEC, SIGPLAN, SIDOC)

Fonte: GOULART, Sonia. *Relatório Final do Projeto de Implantação de Competências Gerenciais no Ministério da Educação*. 2008

### 3.2 Segunda etapa – Análise documental

A segunda etapa do projeto de implantação da Gestão por Competências, no âmbito da Secretaria Executiva do Ministério da Educação, consistiu na análise de documentos relevantes para a identificação de competências gerenciais.

Os documentos analisados, pela equipe do projeto (MEC e Consultoria) foram:



- Decreto nº 6.320, de 20 de dezembro de 2007 – Estrutura Regimental e Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas do Ministério da Educação.
- Portaria nº 61.891, de 29 de novembro de 2006 – Regimentos Interno da Subsecretaria de Planejamento e Orçamento (SPO).
- Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE).
- Relatórios de Resultados do Planejamento Tático-Operacional da Subsecretaria de Assuntos Administrativos (SAA) – Ciclos de planejamento Fevereiro e Dezembro de 2006.
- Diretrizes estratégicas para a SAA.

As competências resultantes da análise documental, muitas de cunho específico para cada Coordenação-Geral objeto de análise comparativa, adicionando-se às competências identificadas nas entrevistas, e, a partir da comparação, a equipe do projeto elaborou, em reuniões de discussão metodológica, dezessete competências que foram submetidas a todos os gestores da Secretaria Executiva para validação.

As competências descritas e encaminhadas para a validação com todos os gestores da SE foram:

#### **1. Orientação a resultados**

Capacidade de concretizar os objetivos propostos, quantitativa e qualitativamente, nos prazos requeridos, a partir dos recursos disponíveis, sendo criativo perante as dificuldades.

#### **2. Gestão da Mudança**

Capacidade de conduzir processos de mudança em sua área de atuação, esclarecendo a equipe sobre os objetivos e resultados esperados e mobilizando-a na direção de novas posturas.

#### **3. Gestão de Pessoas**

Capacidade e disposição para liderar, identificar talentos e apoiar as ações de desenvolvimento da equipe, mediante a análise contínua do nível de competência de cada colaborador.

#### **4. Legislação**

Capacidade de dominar e aplicar efetivamente os conhecimentos de legislação pertinentes à sua área de atuação.

### **5. Planejamento**

Capacidade de definir objetivos, estratégias, metas e resultados para sua área de atuação, gerenciando sua implementação efetiva, considerando as diretrizes gerais do ministério e o impacto de suas decisões em curto, médio e longo prazo.

### **6. Gestão de Conflitos**

Capacidade de administrar conflitos, em sua área de atuação, com objetividade e imparcialidade, buscando resultados alinhados com os interesses do MEC.

### **7. Construção de Parcerias**

Capacidade de estabelecer parcerias com áreas internas e externas ao MEC, para atuar de forma coordenada e cooperativa, visando a qualidade na prestação do serviço e a racionalização do recurso público.

### **8. Visão Sistêmica**

Capacidade de identificar conexões entre as áreas do MEC e atuar no sentido de criar ações sinérgicas e integradas.

### **9. Representação Institucional**

Capacidade de representar, com responsabilidade e comprometimento, a sua área ou instituição, em eventos internos e externos ao MEC.

### **10. Comunicação**

Capacidade de se expressar com clareza e precisão, ser assertivo na exposição e defesa das suas idéias e demonstrar respeito e consideração pelas idéias dos outros.

### **11. Orientação para o Serviço Público**

Capacidade de orientar a sua atividade e de sua equipe, respeitando os valores éticos e os princípios da administração pública, para a prestação de um serviço de qualidade.

### **12. Resolução de Problemas**

Capacidade de identificar e resolver problemas, apresentando soluções tempestivas e efetivas às demandas.

### **13. Gestão de Desempenho da Equipe**

Capacidade de esclarecer ao colaborador o nível de desenvolvimento e desempenho esperado, avaliando-o continuamente e fornecendo retorno construtivo sobre a execução de suas atividades.

#### **14. Negociação**

Capacidade de estabelecer acordos e consensos com pessoas e grupos, buscando pontos de concordância para chegar a decisões de ganhos mútuos, de acordo com os interesses do MEC.

#### **15. Gestão Participativa**

Capacidade de relacionar-se com a equipe de maneira a estimular a cooperação, a interação e a participação nas decisões sobre os processos de trabalho.

#### **16. Gestão de Projetos**

Capacidade de planejar, coordenar a execução, e avaliar as ações dos programas e projetos realizados no âmbito de sua gerência.

#### **17. Gestão dos Processos de Trabalho**

Capacidade de analisar continuamente os processos de trabalho de sua área de atuação, propor e implementar ações de melhoria nos fluxos e na execução das atividades.

As reuniões presenciais de validação foram realizadas por Coordenação-Geral, uma vez que a discussão incluiria as competências gerenciais específicas de cada coordenação.

Durante as reuniões foram realizadas palestras, pela consultoria, sobre o modelo de competências do MEC, suas fases e objetivos do mapeamento. Constatou-se que a palestra foi de grande auxílio para a validação das competências. As equipes da maior parte das coordenações-gerais compareceram às reuniões e validaram presencialmente as competências gerenciais gerais e específicas.

Duas coordenações-gerais validaram as competências por meio de questionários, sem a palestra de esclarecimento sobre o modelo. Constatou-se que tais equipes tiveram dificuldades na validação, embora pudessem esclarecer dúvidas com os representantes de sua unidade.

Dentre as competências apresentadas para validação, as escolhidas pelos gestores do MEC para integrar a avaliação de competências gerenciais da SE, após incorporação das sugestões analisadas, foram:

#### **Competências gerenciais gerais**

**1. Orientação a resultados** – Capacidade de concretizar os objetivos propostos para a sua área de atuação, quantitativa e qualitativamente,

nos prazos requeridos, a partir dos recursos disponíveis, sendo proativo perante as dificuldades.

2. **Gestão de Pessoas** – Capacidade e disposição para liderar, identificar talentos e apoiar as ações de desenvolvimento da equipe, mediante a análise contínua do nível de competência de cada colaborador, estimulando a cooperação, interação e participação nas decisões.
3. **Planejamento** – Capacidade de definir objetivos, estratégias, metas e resultados para sua área de atuação, gerenciando e monitorando sua implementação efetiva, considerando as diretrizes gerais do ministério e o impacto de suas decisões.
4. **Construção de parcerias** – Capacidade de estabelecer, manter e aperfeiçoar parcerias com áreas internas e externas ao MEC, para atuar de forma coordenada e cooperativa, visando a qualidade na prestação do serviço e a racionalização do recurso público.
5. **Orientação para o serviço público** – Capacidade de orientar a sua atividade e de sua equipe, respeitando os valores éticos e os princípios da administração pública, para a prestação de um serviço de qualidade.
6. **Resolução de problemas** – Capacidade de identificar e resolver problemas, apresentando soluções tempestivas e efetivas às demandas.
7. **Gestão dos processos de trabalho** – Capacidade de analisar periodicamente os processos de trabalho de sua área de atuação, propor e implementar ações de melhoria nos fluxos e na execução das atividades.
8. **Negociação** – Capacidade de estabelecer acordos e consensos com pessoas e grupos, buscando pontos de concordância para chegar a decisões que conciliem os interesses do MEC e das partes envolvidas.

#### **Competências gerenciais específicas**

Cada área definiu duas competências gerenciais específicas (competências gerenciais específicas 1 e 2), relacionadas às atribuições essenciais da área e considerou-se que a competência específica sobre aplicação de conhecimentos de legislação é uma competência gerencial que deve ser apresentada por todos os gestores da SE (competência gerencial específica 3).

**Competência gerencial específica 3: Legislação** (competência comum a todas as áreas da SE).

*Capacidade de dominar e aplicar efetivamente os conhecimentos de legislação pertinentes à sua área de atuação.*

#### **Unidade 1**

**Competência gerencial específica 1:** *Capacidade de definir e coordenar as atividades de gestão do MEC.*

**Competência gerencial específica 2:** *Capacidade de prestar assistência aos estudantes, às escolas e aos entes federados quanto à implementação das políticas educacionais do MEC.*

#### **Unidade 2**

**Competência gerencial específica 1:** *Capacidade de organizar e monitorar fluxos e rotinas internos visando à efetividade no atendimento.*

**Competência gerencial específica 2:** *Capacidade de executar as diretrizes do MEC utilizando instrumentos eficazes e eficientes de gestão.*

#### **Unidade 3**

**Competência gerencial específica 1:** *Capacidade de operar os sistemas atinentes à administração de pessoal, disponibilizados pela administração pública federal, e utilizar suas informações gerenciais para a tomada de decisão.*

**Competência gerencial específica 2:** *Capacidade de elaborar, executar e avaliar ações inerentes à gestão dos processos de trabalho da área de Gestão de Pessoas, no âmbito de sua área de atuação.*

#### **Unidade 4**

**Competência gerencial específica 1:** *Capacidade de operar o Sistema de Serviços Gerais do Governo Federal, no âmbito de sua área de atuação.*

**Competência gerencial específica 2:** *Capacidade de instruir processos de aquisição de produtos e serviços para o MEC.*

#### **Unidade 5**

**Competência gerencial específica 1:** *Capacidade de elaborar projeto básico e termo de referência para aquisição de bens e serviços, no âmbito do MEC, vinculados à sua área de atuação.*

**Competência gerencial específica 2:** *Capacidade de acompanhar e fiscalizar os contratos de bens e serviços vigentes no MEC, no âmbito de sua área de atuação.*

**Unidade 6**

**Competência gerencial específica 1:** *Capacidade de coordenar, acompanhar e avaliar a elaboração e execução dos projetos e contratações estratégicas de tecnologia da informação.*

**Competência gerencial específica 2:** *Capacidade de prover as unidades do MEC de soluções em TI que agilizem a tomada de decisão dos gestores, disseminando políticas integradas para o uso de recursos tecnológicos.*

**Unidade 7**

Não definiram competências técnicas 1 e 2, somente mapeada a competência gerencial específica 3 – Legislação.

**Unidade 8**

**Competência gerencial específica 1:** *Capacidade de realizar tomada de contas.*

**Competência gerencial específica 2:** *Capacidade de executar suas atividades utilizando com pertinência e propriedade a legislação referente à execução financeira pública.*

**Unidade 9**

**Competência gerencial específica 1:** *Capacidade de elaborar e executar o orçamento do MEC.*

**Competência gerencial específica 2:** *Capacidade de executar suas atividades utilizando com pertinência e propriedade a legislação referente ao orçamento público.*

**Unidade 10**

**Competência gerencial específica 1:** *Capacidade de executar e avaliar os programas e as ações do PPA, concernentes ao MEC.*

**Competência gerencial específica 2:** *Capacidade de conduzir estudos e pesquisas para subsidiar a definição de políticas públicas do educação.*

#### 4 MODELO DE COMPETÊNCIAS DA SECRETARIA EXECUTIVA DO MEC

O modelo de competências da Secretaria Executiva do MEC, representado na Figura 5, a seguir, é composto de oito competências gerenciais gerais, comuns a todos os ocupantes de função de chefia nas unidades da Secretaria Executiva, e três competências gerenciais específicas por área de atuação.

As fontes da avaliação são: auto-avaliação e avaliação da chefia imediata.

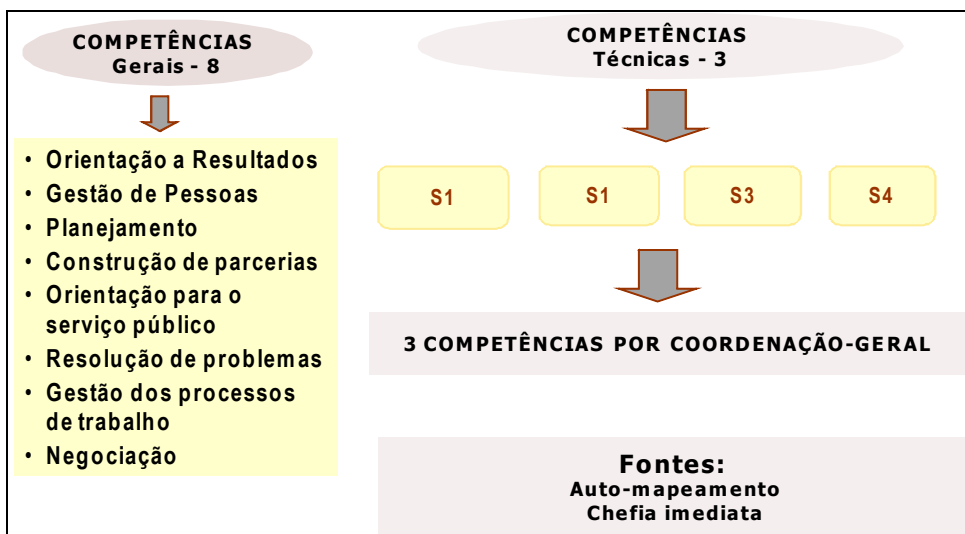


Figura 4 – Modelo de competências da SE/MEC

Fonte: GOULART, Sonia. *Relatório Final do Projeto de Implantação de Competências Gerenciais no Ministério da Educação*. 2008

## **5 AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NA SE MEC**

Durante duas semanas de dezembro/2008 foram realizadas as avaliações das competências definidas. Para essa avaliação foram enviados formulários de auto-avaliação e de avaliação de subordinados a todos os gestores da SE. A escala de avaliação tem valores de 1 a 5, sendo o valor máximo indicativo de “apresenta sempre a competência”.

O resultado das avaliações foi apurado e devolvido a cada ocupante de chefia avaliado, com um relatório de perfil, composto pela média das notas de auto-avaliação e da chefia imediata.

Cada gestor recebeu seu próprio perfil de competências e o dos gestores subordinados, uma vez que se espera dele o compromisso com o desenvolvimento das competências de sua equipe e o seu próprio.

Os relatórios de perfil são confidenciais e apenas a área de Gestão de Pessoas tem acesso a todos os perfis de competências gerenciais.



## 6 PLANO DE CAPACITAÇÃO

As competências avaliadas foram reunidas em um relatório de prioridades de desenvolvimento, por competência, incluindo todos os avaliados. As competências foram classificadas em quatro prioridades:

- Prioridade alta para capacitação – Nota até 3,5
- Prioridade média para capacitação – Nota 4
- Prioridade baixa para capacitação – Nota 4,5
- Sem necessidade de capacitação na competência indicada – Nota 5

Os relatórios de prioridades de desenvolvimento servem de subsídios à elaboração do Plano de Capacitação, contribuindo para a racionalização dos custos de capacitação, uma vez que todos os gestores com a mesma classificação de prioridade para desenvolvimento, na mesma competência, podem ser agrupados em turmas para eventos de aprendizagem e capacitação.

## **7 TRILHAS DE CAPACITAÇÃO**

Foram elaboradas planilhas de indicações de cursos presenciais e a distância, em diversas instituições de ensino públicas e privadas, com o objetivo de auxiliar a identificação de alternativas de capacitação para os servidores com prioridade de capacitação alta e média.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A implantação da gestão por competências na Secretaria Executiva do Ministério da Educação atende prioritariamente ao Decreto 5.707/06, mas seus objetivos inserem-se em um contexto amplo, encontrado em diversos países atualmente: a necessidade de melhoria da gestão pública, a crença de que o indivíduo e seu conhecimento são valiosos indutores para as mudanças necessárias a uma gestão pública verdadeiramente voltada para o bem-estar do cidadão.

A metodologia utilizada revelou-se adequada a uma instituição pública do porte do Ministério da Educação, e sua realização de forma participativa, com a qualificação dos quadros da área de Gestão de Pessoas, atende à necessidade de formação de profissionais capacitados para enfrentar o desafio de tornar a gestão por competências uma realidade na administração pública federal brasileira.

Os resultados obtidos, com a elaboração de um plano de capacitação alinhado às lacunas de competências identificadas e maior possibilidade de efetivo desenvolvimento individual trouxe aos gerentes uma valorização positiva de seus atributos profissionais e pessoais.

Visto como um indivíduo, com necessidades de capacitação pertinentes ao seu desempenho individual, pode o gestor público ser co-participante e responsável pelo seu desenvolvimento profissional, buscando alternativas de aperfeiçoamento de suas competências, a partir de seu perfil identificado.

O trabalho desenvolvido no Ministério da Educação pode e deve ser disseminado para outras organizações públicas, de todas as esferas governamentais, como um incentivo à construção participativa do perfil gerencial que desejamos seja predominante na administração pública federal.

## 9 REFERÊNCIAS

FIGUEIREDO, J.; TAVARES, L. V. Por uma carta latino-ibero-americana de competências comuns para dirigentes públicos: a proposta de Portugal. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 57, (1), p. 51-62, jan./mar. 2006.

GOULART, S. **Relatório final do projeto de implantação de competências gerenciais no Ministério da Educação**. Brasília, 2008.

HONDEGHEM, A. et al. Modelos de gestão por competências na Europa. **Revista do Serviço Público**. Brasília, v. 57, (2), p. 241-258, abr./jun. 2006.

LONGO, F. **El desarrollo de competencias directivas en los sistemas públicos: una prioridad del fortalecimiento institucional**. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002. Panel: No hay cambios sin directivos: desarrollo de competencias de dirección para una nueva gestión pública.

LONGO, F.; SERRA, A. **A gestão de políticas sociais no contexto contemporâneo da gestão pública**. Apresentação realizada no evento “Articulação horizontal na gestão de Programas Sociais.” Escola Nacional de Administração Pública – ENAP. Brasília, 2004.

---

### AUTORIA

**Antonia Valeria M. Maciel** – Administradora pela UNICEUB – DF, Especialização em Gestão de Pessoas pela FGV-Brasília. Coordenadora-Geral de Gestão de Pessoas do Ministério da Educação.  
Endereço eletrônico: [valeria.maciel@mec.gov.br](mailto:valeria.maciel@mec.gov.br)

**Sonia Maria Goulart Gonçalves** – Mestre em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação pela Universidade Católica de Brasília, consultora em Gestão de Pessoas e Gestão por Competências. Professora da Escola Nacional de Administração Pública, da Fundação Universidade Católica de Brasília e da Associação Internacional de Educação Continuada.  
Endereço eletrônico: [sonia.goulart@uol.com.br](mailto:sonia.goulart@uol.com.br)