

IMPLANTAÇÃO DO PROJETO PILOTO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS IMASUL-MS

Ana Carina do Prado Ávila Verbisck
Terezinha Arantes Bernardes

IMPLANTAÇÃO DO PROJETO PILOTO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS IMASUL-MS

Ana Carina do Prado Ávila Verbisck (SAD/MS)¹ averbisck@sad.ms.gov.br

Terezinha Arantes Bernardes (SAD/MS)² tbernardes@sad.ms.gov.br

Resumo

O Governo do Estado de MS estabeleceu dentre as ações prioritárias a modernização da gestão de pessoas, visando a melhoria dos serviços públicos prestados à população.

Uma das estratégias para viabilizar essa ação foi a implantação do Projeto Piloto de Gestão por Competência no Instituto do Meio Ambiente de Mato Grosso do Sul - IMASUL, que contribuiu para avaliar e adequar a metodologia e as ferramentas a serem adotadas na gestão por competência, bem como para definir o modelo a ser implantado nos demais órgãos do Poder Executivo Estadual.

O projeto foi desenvolvido em duas etapas, sendo a primeira em 2015, mapeando as competências gerenciais e essências do IMASUL, com base nos conhecimentos, habilidades e atitudes, necessárias à execução dos serviços e alcance dos objetivos do órgão.

Em 2016 foi implantado o ciclo de gestão de desempenho, segunda etapa do projeto, com duração anual e composto por três fases: a primeira fase destinada ao planejamento, com elaboração do plano de gestão de desempenho individual - PGDI, definindo as entregas anuais do servidor. Já na segunda, fase foi realizado o acompanhamento, registrando a evolução e as condições para que as entregas ocorressem, e, por último, no final do ciclo realizou-se a avaliação de desempenho individual, com o preenchimento do termo para este fim.

No IMASUL o projeto teve como resultados a melhora no relacionamento das equipes e a identificação dos gaps de competência para o plano de desenvolvimento do órgão.

O projeto piloto teve ainda papel fundamental na implantação da gestão por competência no estado de MS, possibilitando aprimorar a metodologia, as ferramentas e definir a articulação institucional e mobilização dos servidores, considerando as peculiaridades dos órgãos e o modelo de gestão de pessoal no Poder Executivo do Estado, culminando na regulamentação do processo através do decreto 14.719 de 18 de abril de 2017.

Palavras-chave: Competências, desenvolvimento e qualidade

¹ Ana Carina do Prado Ávila Verbisck
Secretaria de Estado de Administração e Desburocratização - MS
averbisck@sad.ms.gov.br

² Terezinha Arantes Bernardes
Secretaria de Estado de Administração e Desburocratização - MS
tbernardes@sad.ms.gov.br

1 Introdução

As profundas transformações ocorridas no mundo, advindas do crescente avanço tecnológico e científico, bem como da globalização da economia, das comunicações e da cultura, transformou o conhecimento no principal capital das sociedades modernas.

A sociedade do conhecimento, ou sociedade pós-industrial, impõe uma nova dinâmica nas relações de produção, exigindo das organizações novos métodos de atuação e, por conseguinte, do trabalhador em especial, melhor qualidade intelectual e uma busca permanente por aprendizagem.

Essa mesma sociedade, mais competitiva e esclarecida, demanda também do setor público a prestação de serviços de melhor qualidade. Face a essa demanda, a gestão por competência tem sido o modelo gerencial previsto desde a reforma administrativa de 1990, e vem gradativamente contribuindo para a melhoria dos serviços públicos e para o desenvolvimento dos servidores.

Conforme explicam Brandão e Guimarães (2001) “com a gestão por competência propõe-se orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização – individual, grupal e organizacional –, as competências necessárias à consecução de seus objetivos”.

A gestão por competências também é uma metodologia aplicada no setor privado, com inúmeras contribuições teóricas, dentre as quais destacamos aqui Marconi, Chiavenato, dentre outros teóricos da administração presentes na elaboração dessa proposta. Além da bibliografia da área, tivemos como base algumas experiências em gestão por competência, contextualizadas e aplicadas no setor público em outros estados.

Nesse processo, a gestão por competência, pautada nos princípios da eficiência do serviço público, engloba o processo de gestão e desenvolvimento de pessoas e perpassa toda a adequação de infraestrutura das carreiras necessária à modernização do estado, tendo em vista a otimização dos serviços e a motivação do servidor.

No campo da administração pública, a gestão por competência é o modelo gerencial da administração mais adotado desde a Constituição Federal de 1988. Contudo, inicialmente a estrutura escolhida para regular o desempenho funcional não atendia às necessidades da gestão pública. Por isso, na década de 90, os processos de avaliação de desempenho passaram por uma adequação constitucional tendo como resultado a EC/19.

Dentre as demandas que pautam esse modelo gerencial na administração pública, a necessidade do servidor atender bem ao seu público, seja ele interno ou externo, está diretamente relacionada à qualidade e à satisfação quanto ao serviço que é oferecido, tornando necessária a preparação destes servidores a fim de melhorar a qualidade do serviço público.

No âmbito estadual, a lei 2.065 de 1999 e suas alterações criam o Plano de Cargos Empregos e Carreiras do Poder Executivo de MS, orientado pelos princípios fixados pela Constituição Federal, prevendo a estruturação de carreiras em grupos ocupacionais, compostas por cargos nas diferentes áreas de atividades do governo.

Diante desse ordenamento e pautado na modernização da estrutura administrativa do estado e nas estratégias de planejamento de governo, em 2015 o Governo do Estado definiu em sua estrutura organizacional na Secretaria de Administração e Desburocratização - SAD uma superintendência para trabalhar com o desenvolvimento e valorização dos servidores e uma coordenadoria de gestão de carreira e desempenho, responsável pelo aprimoramento, orientação e coordenação da política de pessoal no estado.

Associada a essa estrutura realizou-se a contratação de uma consultoria para orientar na implantação de um modelo de gestão de pessoas, a partir da avaliação das peculiaridades da gestão de pessoas no poder executivo do Estado, tendo como foco o desenvolvimento e a valorização dos servidores e como resultado a melhoria na qualidade dos serviços prestados à população. Dessa forma, passou-se à elaboração do projeto, sua formalização no plano plurianual e consequente implantação, pautada no modelo de gestão de pessoas centrado na gestão por competências.

Embora a gestão de desempenho pelo modelo de competências seja uma metodologia utilizada amplamente tanto no setor público como no privado, alguns autores apontam para falhas na aplicação desse modelo no serviço público. Nesse sentido, a equipe da consultoria, estrategicamente, orientou a implantação de um projeto piloto, que servisse de referência para implantação da metodologia no restante do estado.

O órgão escolhido foi o Instituto do Meio Ambiente de Mato Grosso do Sul – IMASUL, devido a fatores que serão considerados nesse artigo. Assim, em maio de 2015, regulamentado por decreto do executivo, foi instituído um grupo de trabalho composto por servidores do IMASUL, da SAD e a consultoria contratada pelo Governo do Estado, para desenhar a metodologia proposta e iniciar a implantação.

O projeto piloto teve duração de dois anos. Nesse período foi aplicado o mapeamento das competências, sendo definidas as **Competências Essenciais**, abrangendo as competências organizacionais em consonância com a missão, visão e valores do órgão e do Governo do Estado, e as **Competências Gerenciais**, voltadas aos gerentes de equipe.

Em 2016 ocorreu o primeiro ciclo de gestão de desempenho, onde foram realizados o planejamento das ações, o acompanhamento e a avaliação de desempenho, resultando na estruturação de uma metodologia prática de gestão de desempenho por competência hoje implantada em MS e a definição de normativas estruturantes.

Entre as ações estruturantes que resultaram do projeto piloto para garantir a continuidade do processo está a inserção da proposta no plano plurianual para os anos de 2016 a 2019, o qual estabelece que “... o projeto a ser desenvolvido para tal fim é projeto de implantação da avaliação de desempenho (ADI) com foco em gestão por competências”, e a publicação do decreto 14.719 de 2017, que regulamenta todo o processo de avaliação de desempenho individual pautado no modelo de gestão por competência e na reestruturação dos planos de cargos e carreiras do poder executivo do estado de MS.

O projeto piloto desenvolvido no IMASUL ainda tornou possível a elaboração e a implantação de uma política de desenvolvimento continuada do servidor pautada nos *gaps* de competência e adequada às necessidades do Governo, bem como o aprimoramento da Avaliação de Desempenho Individual dos servidores, subsidiando avanços na área de Seleção, Alocação de Pessoal e o desenvolvimento de um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho.

2 Processo de implantação do projeto piloto no IMASUL/MS

2.1 Contextualização

O estado de Mato Grosso do Sul é um estado novo na estrutura administrativa nacional, com uma população de 2.682.386 habitantes e densidade demográfica de 6,86 (hab/km²). Um quarto dessa população está na capital, Campo Grande, e o restante em cidades de pequeno e médio porte no estado. Na economia tem destaque a agropecuária,

sendo a principal atividade industrial a produção e beneficiamento de gêneros alimentícios, seguida da siderurgia e transformação de minerais não metálicos, além do turismo sustentável.

Embora sua estrutura administrativa seja pequena em relação a alguns estados da federação, suas demandas de serviço, dada a diversidade do estado e as suas peculiaridades relacionadas a povos indígenas, fronteiras, quilombolas e regionalidades diversas, tornam complexa a aplicação de ações que atendam a população, bem como a preparação dos servidores para atender a essas demandas.

Atualmente, o poder executivo do estado conta com quarenta e sete carreiras, regulamentadas em lei estadual específica, lei complementar e até mesmo carreiras instituídas por lei, porém regulamentadas em decretos. No entanto, embora o desenvolvimento funcional ocupe um capítulo nos Planos de Cargos e Carreiras, prevendo avaliação de desempenho, promoção por merecimento e qualificação, os critérios previstos não foram adotados na sua totalidade, e os adotados não promoveram o desenvolvimento adequado às especificidades dos diferentes cargos instituídos.

Com base na lei 2065/99, a forma estabelecida para implementação da avaliação de desempenho utilizava-se de uma metodologia desatualizada, na qual a aferição de desempenho não oferecia indicadores analisáveis de desempenho com vistas ao investimento em aperfeiçoamento e demais ações voltadas à gestão de pessoas no estado de MS.

Outro aspecto também relevante é o fato do estado dispor de dois sistemas remuneratórios: 57% dos servidores ativos são remunerados por subsídio e 43% por vencimento base, sendo um total de aproximadamente 70 mil servidores, dos quais 68% estão na ativa. Desse quantitativo, 77% são servidores públicos estatutários, representando a maioria de servidores do estado, ficando 18% para convocados e 4% para comissionados puros. Os demais vínculos totalizam menos de 1% em relação aos servidores na ativa.

Algumas ações voltadas à capacitação dos servidores aconteceram ao longo dos anos, porém isoladamente, não gerando indicadores no desenvolvimento dos servidores e dos serviços prestados. Assim, dos mais de quarenta e oito mil servidores na ativa, 47% tem como escolaridade nível médio completo, 25% têm nível superior completo, 21% pós-graduação *latu senso* e 3% com pós-graduação *strictu senso*, e ainda, um mínimo de 4% de servidores com ensino fundamental completo e incompleto.

Desse quadro podemos inferir que os servidores estaduais estão divididos em 47% de servidores de nível médio e 49% de servidores de nível superior. Contudo, a falta de uma gestão voltada ao aperfeiçoamento das competências individuais e pautada na gestão estratégica não deixa clara a correlação das formações e qualificações posteriores ao ingresso na carreira, nem de que forma essas podem influenciar na qualidade dos serviços e no desenvolvimento das ações.

Nesse contexto, a gestão estadual encontra alguns desafios para implantação de uma metodologia que atenda às diferentes demandas de serviços e de valorização do servidor, dando resultados mensuráveis quanto a qualidade dos serviços prestados com indicadores de desempenho do servidor.

O Instituto de Meio Ambiente de Mato Grosso do Sul iniciou suas atividades em 1977, porém foi denominado IMASUL somente em 2001. É uma autarquia vinculada à Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Econômico – SEMADE, que trabalha para o desenvolvimento sustentável e promoção da sadia qualidade de vida da população. Conta com um quadro de servidores efetivos de aproximadamente duzentos e oitenta e nove (289) servidores, sendo que suas ações estão distribuídas em regionais que atendem às demandas de todo estado. Sua estrutura organizacional está



formalizada na portaria conjunta IMASUL/SAD n. 2, de 29 de dezembro de 2014, estruturada em diretoria da presidência, assessorias, diretorias e gerências, a qual serviu de base para o processo de definição de competências por áreas.

A escolha do IMASUL como órgão onde seria realizado o projeto piloto teve como base algumas características identificadas desde sua estrutura até a referência salarial. Podemos citar a missão, visão e valores definidos como aspectos facilitadores para a escolha do órgão. Segundo Carbone e Outros (2005) é importante “que o órgão tenha definido sua estratégia organizacional, ou seja, a sua missão, sua visão de futuro e seus objetivos estratégicos”. Outro fator facilitador que apontou para escolha do IMASUL foi o fato de sua estrutura ser pequena fisicamente e em número de servidores, concentrados numa unidade central próxima e de fácil acesso à coordenação do projeto, facilitando a realização do projeto em todas as fases desde a sensibilização até a análise de resultados.

Como a maioria dos servidores do estado tem uma carreira definida com forma de remuneração em subsídio, a qual prevê a promoção por merecimento para os servidores, “uma estrutura de progressão adequada para as carreiras é fundamental porque suas características definem a forma e os incentivos ao desenvolvimento profissional do servidor” (MARCONI, 2005). Essa progressão, que em nossa legislação denominamos promoção, deve relacionar os valores dos vencimentos e subsídios às responsabilidades e fatores de desenvolvimento, como a capacitação e o desempenho.

Assim, após a definição do órgão onde seria implantado o projeto piloto, foram definidas as fases preparatórias para início do processo, dentre elas a publicação de um decreto do projeto piloto com a definição de responsabilidades dos entes e a criação de um grupo de trabalho formalizado por uma resolução conjunta.

Após essa etapa iniciou-se um ciclo de reuniões para planejar as ações e definir as etapas de implantação com o grupo de trabalho, formado por gerentes e setor administrativo do IMASUL, Coordenadoria de Gestão de Carreira e Desempenho da SAD - COGED, consultoria e servidores da gestão estratégica do estado, sendo definido como órgão coordenador do processo a SAD/COGED.

2.2 Mapeamento das competências

Para iniciarmos essa etapa foi importante, primeiramente, definir o conceito de competência que seria utilizado no mapeamento. Embora a gestão de desempenho por competências seja reconhecida como metodologia de gestão de pessoas, os muitos autores têm definições de competências variáveis, somando atributos conhecidos como conhecimento, habilidade e atitudes (CHA), a outros como valores e experiência (CHAVE).

O conceito escolhido para a implantação do projeto piloto foi o utilizado pelo governo federal que considera competência como o “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (Decreto 5.707/2006). Após o nivelamento dos conceitos a próxima etapa foi definir a metodologia de mapeamento.

A escolha da metodologia de mapeamento aplicada teve como premissa a participação dos servidores de todos os setores do IMASUL. Assim, optou-se pela aplicação de questionário aberto com participação voluntária. O questionário foi desenvolvido em um formulário web, com permissão restrita a servidores públicos do estado em exercício no IMASUL. No formulário constou orientação para preenchimento. As informações solicitadas na pesquisa foram: área de atuação, cargo,



conhecimentos essenciais a sua área de atuação, habilidades essenciais a sua área de atuação e atitudes essenciais a sua área de atuação.

Foram realizadas reuniões de sensibilização, alinhamento conceitual e de orientação para preenchimento do formulário, antes da abertura e no transcorrer do processo, conforme surgiam as necessidades de esclarecimento. A pesquisa ficou aberta durante 15 dias, com participação de 219 servidores, o que correspondeu a mais de 80% de adesão ao questionário.

2.3 Metodologia de sistematização da pesquisa

Após a finalização do prazo, o aplicativo web foi fechado para gerar um relatório de acordo com a frequência de respostas nos campos “conhecimentos”, “habilidades” e “atitudes”. Estas informações foram disponibilizadas em ordem alfabética, por área/unidade do órgão e consolidadas pelo grupo de trabalho por maior incidência ou relevância.

Com as informações organizadas iniciou-se o processo de identificação, definição e descrição das competências. Os dados referentes aos conhecimentos, habilidades e atitudes foram agrupados de acordo com a área onde foram coletados, permitindo assim a identificação das competências e a definição do CHA de cada competência, por ordem decrescente de incidência (conforme figura 1).

Conhecimento	Habilidade	Atitude	Competências essenciais
Legislação ambiental	Comunicação escrita e oral	Proativo	Gestão ambiental
Gestão ambiental,	Trabalho em equipe	Comprometido	Gestão administrativa e financeira
Informática básica e avançada	Gerencia de conflito	Educado	Gestão de pessoas
Comunicação escrita e oral	Atendimento ao público	Ético	Flexibilidade
Gestão de processos	Agilidade	Flexível	Organização

Figura 1 – identificação das competências

Após essa etapa as competências identificadas foram classificadas em essenciais e gerencias sendo definidos os respectivos CHA's relacionados a cada competência (ver tabela 1).

Competência	CHA relacionados
Gestão Ambiental	Legislação, desenvolvimento sustentável, indicadores, conhecimento técnico Inter e multidisciplinar, análise e interpretação de documentos
Gestão de Conflitos	Trabalho sob pressão, relacionamento interpessoal, flexibilidade
Gestão Administrativa e Financeira	Informática, gestão de processos, gestão de projetos, planejamento, análise e interpretação de documentos,
Foco em resultado	Objetivo, assertivo, proativo, comprometido, agilidade, organizado, cooperativo, gerenciamento do tempo, atendimento ao público, relacionamento interpessoal.

Tabela 1 – competências e conhecimento, habilidade e atitudes relacionados



Durante esse processo foi também realizada a pesquisa documental, que incluiu a análise do conteúdo da missão, da visão de futuro, dos objetivos e de outros documentos relativos à estratégia organizacional (CARBONE et al., 2005) bem como dos critérios de gestão adotados no projeto de governo. Essa pesquisa foi feita de modo a orientar a análise das respostas obtidas no resultado da pesquisa, a definição das competências que estavam alinhadas aos objetivos institucionais e também para descrição das evidências.

Na descrição das competências foram utilizados verbos que expressam uma ação concreta, ou seja, que representam comportamentos observáveis no trabalho, como, por exemplo, analisar, organizar, selecionar, comunicar, avaliar e formular (Bruno-Faria e Brandão, 2003).

Com o conjunto de competências gerenciais e essenciais definido, também conhecido como mapa de competências, foi realizada uma apresentação a todos os servidores para validação, visando identificar possíveis inconsistências e inadequações e garantir que todos os servidores conhecessem o resultado, sendo definidas sete competências essenciais e cinco competências gerenciais.

2.4 Ciclo de gestão de desempenho

A gestão do desempenho consiste na avaliação de um conjunto de competências e resultados observados em relação a um determinado contexto institucional. A essas competências e resultados são atribuídos pesos/percentuais que corroboram para o bom exercício do cargo e que deverão ser verificados de forma sistemática, como um conjunto de comportamentos manifestados pelo indivíduo no exercício de suas atribuições e responsabilidades. Tais comportamentos envolvem a mobilização intencional de conhecimentos e habilidades orientadas à consecução do trabalho, considerando-se o ambiente organizacional de execução das tarefas (PASQUALI, 1999, apud COELHO JR., 2011).

Nesse sentido, o ciclo de gestão de desempenho individual realizado pela liderança de equipe consiste num processo com duração anual descrito em fases, iniciando pelo planejamento das entregas a serem definidas vinculadas às competências mapeadas, o que define um padrão de qualidade essencial aos serviços prestados pela instituição e a orientação para ações de desenvolvimento.

No caso do IMASUL, assim como no mapeamento, foi desenvolvido pela consultoria em parceria com o grupo de trabalho um formulário web para preenchimento denominado “Plano de Gestão do Desempenho Individual” – PGDI.

No planejamento para implantação dessa fase foram realizadas oficinas com as lideranças do IMASUL para preparação do preenchimento do PGDI. As oficinas tiveram no desenho instrucional a orientação sobre o processo de gestão por competência, um momento para preenchimento do PGDI e a avaliação da equipe de líderes sobre o processo e possíveis aprimoramentos. As oficinas ocorreram no ano anterior à aplicação do PGDI.

A elaboração do PGDI iniciou em maio de 2016, com um atraso de 3 meses em relação à data prevista, e consistiu nos seguintes campos:

- Planejamento: onde foram listadas as entregas que cada servidor precisava realizar durante o ano, as quais estavam relacionadas com as metas do setor/área de atuação;
- As competências, conhecimento e/ou habilidades necessárias para a realização das entregas solicitadas, divididas em competências essenciais,



gerenciais e técnicas, que foram disponibilizadas no formulário PGDI para preenchimento do gerente de equipe;

- Ações de desenvolvimento: indicação das ações de desenvolvimento necessárias ao servidor para realização das entregas, visando contribuir para definição do plano de desenvolvimento do órgão e garantir a preparação do servidor para realização das entregas;
- Pontos Fortes: pontos de destaque, habilidades e atitudes que o servidor possui e que se destacaram e que contribuíram para o servidor apresentar um bom desempenho.

A elaboração do PGDI teve a participação de 89% dos servidores, sendo os 11% casos específicos de problemas documentais, licenças e absenteísmo. Após essa fase foi realizada uma reunião de acompanhamento com as lideranças e servidores para obter informações sobre as dificuldades e riscos do processo e possibilidades de aprimoramento.

No contexto organizacional do estado a elaboração do PGDI serviu de parâmetro para definir melhor os critérios de acesso e planejamento, assim como de criação de normas regulamentares para facilitar o processo de gestão. As informações constantes foram condensadas em um relatório anual de implantação do projeto, com análise das ações e possíveis adaptações, bem como dos resultados esperados e alcançados e do novo plano de metas.

A próxima fase consistiu no acompanhamento da liderança de equipe das entregas e qualificações feitas e demais ocorrências juntamente com o servidor. Esse acompanhamento foi fundamental para a aproximação dos líderes com sua equipe e melhoria da sua eficiência em relação às ações desenvolvidas.

Para tanto, os gerentes foram capacitados para dar feedback construtivo à sua equipe, duas vezes no ano, contribuindo assim para o desenvolvimento dos servidores. Contudo, devido ao atraso no início do processo, durante o ciclo de gestão no projeto piloto foi realizado somente um acompanhamento.

O próximo passo foi a realização da avaliação de desempenho anual – ADI, última fase do ciclo de gestão de desempenho, etapa mais importante do ciclo de gestão de desempenho, pois é através dela que são identificados os gaps de desempenho.

Antes do início desse processo foram realizadas reuniões de orientação em relação ao preenchimento do TADI (termo de avaliação de desempenho individual), e divulgação dos prazos e orientações sobre o processo para todos os servidores.

Durante o processo de planejamento do projeto piloto foi definido que as avaliações ocorreriam em dois níveis, sendo elas as avaliações gerenciais e a avaliação dos servidores, guardando correspondência com as competências mapeadas, ou seja, líderes avaliados pelas competências gerenciais e servidores pelas competências essenciais (organizacionais).

A metodologia utilizada para a avaliação do servidor foi a metodologia de 180°, sendo a mais sugerida para implantação do processo, envolvendo somente o gerente da equipe e o servidor. Segundo Martins, 2010, a avaliação de 180° é “sistematizada por meio de auto avaliação, da avaliação do gerente e do feedback consenso”, que no caso IMASUL foi realizada automaticamente pelo sistema.

Antes do processo foi destacada a importância de guardar correspondência entre as entregas solicitadas no PGDI com o processo de avaliação, contribuindo para uma metodologia menos subjetiva de avaliação.

Para avaliação de líder de equipe também foi utilizada a metodologia 180° com avaliação pela equipe, autoavaliação e avaliação do superior imediato, objetivando modernizar e otimizar o seu desempenho.



No conteúdo dos formulários foram elencadas as competências e suas contribuições efetivas, como fatores de avaliação, sendo a pontuação atribuída de acordo com a frequência para cada contribuição efetiva da seguinte forma:

- 0 a 30 = não apresentou qualquer evidência as competências acordadas;
- 40 a 50 = apresentou esporadicamente as competências acordadas;
- 60 a 70 = apresentou com razoável frequência as competências acordadas;
- 80 a 90 = apresentou satisfatoriamente as competências acordadas;
- 100 = apresentou plenamente as competências acordadas

O cálculo da nota final foi a soma das notas de todas as competências, dividida pelo total de competências.

A avaliação de desempenho ocorreu entre os meses de novembro e dezembro, buscando, desde o mapeamento das competências até os resultados, desenvolver equipes e lideranças. A participação dos servidores foi expressiva, totalizando 98% dos servidores. Todo processo ocorreu dentro de um sistema de aplicativos desenvolvido para essa finalidade e disponível aos servidores com acesso por senha individual.

2.5 Análise

A gestão por competência se traduz numa metodologia que pressupõem instrumentos de participação e transparência, assim, uma das estratégias utilizadas foi a organização do projeto com a participação da equipe responsável do IMASUL, bem como, a reunião com as lideranças em todas as etapas.

Desta forma foi possível sensibilizar os servidores para a implantação do projeto piloto, mantendo-os sempre atualizados dos resultados, incentivando a participação e a interatividade, o que fortaleceu o sentimento de pertencimento e de construção coletiva, sempre mantendo a flexibilidade necessária, com atenção às situações diversas e às possibilidades de adequação à realidade do órgão durante o processo.

Na implantação do projeto piloto, essas ações refletiram na mudança da cultura organizacional, pois embora as ações de planejamento existissem, havia ainda a necessidade de individualizar as entregas de cada servidor, definindo dentro da estratégia organizacional qual a contribuição individual para o alcance dos objetivos. Isso proporcionou ao servidor mais clareza em relação ao que é esperado dele no trabalho e a orientação necessária durante os acompanhamentos.

Com base no preenchimento do PGDI, no campo “ações de desenvolvimento” estratégicas para a modernização e aprimoramento dos servidores, foram identificadas as necessidades de desenvolvimento no órgão, possibilitando aos servidores desenvolverem as competências necessárias para realização das atividades do órgão.

A finalização do processo com realização da ADI promoveu às equipes a avaliação de suas atividades e entregas ao final do ano, oferecendo tanto aos servidores como aos gestores ferramentas para analisar o seu desempenho em relação às tarefas executadas. Também foi possível perceber a melhora nos relacionamentos das equipes, que passaram a sentir-se mais orientadas para os resultados. Assim, servidores e gerentes de equipe puderam refletir sobre as possíveis adequações para melhoria de seu desempenho.

Outro resultado a se destacar foi a elaboração da trilha de desenvolvimento do órgão, que subsidiará o plano de desenvolvimento e as áreas prioritárias nos investimentos em capacitação, a partir das ações de desenvolvimento e gaps identificados na ADI.



Com a análise dos resultados do projeto piloto, foram realizadas reuniões mensais pelo grupo de trabalho, contribuindo diretamente para elaboração do projeto de Gestão por Competências a ser implantado no estado, respaldado nos relatos da experiência IMASUL.

Essa análise pôde proporcionar a identificação das premissas, restrições e riscos do projeto, além da definição de ações estratégicas para implantação. Entre as estratégias identificadas o envolvimento das lideranças e a definição de equipes de execução no órgão foram as que mais se destacaram.

Como riscos à execução desse projeto em âmbito estadual identificou-se a necessidade de orçamento, principalmente na estruturação e capacitação de equipes, e a alteração na legislação de carreiras.

Como proposta de alteração da legislação com vistas ao aperfeiçoamento do processo de ADI foram agregadas outras ações visando aprimorar e unificar as atuais regras de avaliação de desempenho e promoção por merecimento previstas nas carreiras com a finalidade de promover a valorização do servidor. Entre essas ações de aprimoramento podemos destacar:

- A atualização dos fatores de avaliação, pautado nas competências mapeadas;
- Aplicação de avaliação de desempenho tipo 180° em substituição ao definido na legislação atual;
- Redução no lapso de tempo de 5 para 3 anos para promoção por antiguidade, bem como para concorrer à promoção por merecimento;
- Ampliação do limite de vagas e estabelecimento de média para promoção por merecimento a cada 3 anos e um parâmetro mínimo de desempenho para promoção por antiguidade a cada 5 anos;
- Adequação ao tratamento atribuído à capacitação de servidores, para efeito de desenvolvimento funcional e promoção, vinculando-os aos gaps de competências identificados no ciclo de gestão

Outro resultado importante foi a definição dos atores do processo no estado e a identificação das ações que estes deveriam coordenar. Também foram definidas as etapas fundamentais, ou os marcos para execução do projeto.

Com base nessas informações foi elaborado o decreto que regulamenta a ADI no estado e preparada algumas alterações necessárias para efetividade do processo, como a política de desenvolvimento dos servidores, a mudança na nomenclatura das áreas de recursos humanos para gestão de pessoas e o desenvolvimento de aplicativos para execução dos processos do PGDI, ADI, entre outras ações vinculadas a gestão por competência.

3 Considerações finais

A gestão por competências é um modelo sistêmico de gestão de pessoas que cria a necessidade de revisar processos e formas de administrar o quadro de servidores. Desenvolve a orientação e o monitoramento do desempenho dos processos de trabalho indo desde a formulação da estratégia organizacional até a avaliação do desempenho e revisão das estratégias.

A necessidade do Estado de MS de melhor monitorar o desempenho do servidor tanto no campo do planejamento, quanto na definição de indicadores de desempenho que refletissem a qualidade dos serviços e a otimização dos gastos públicos apontaram para a implantação de modelos mais eficientes para gestão pública.



Nessa perspectiva a definição das competências institucionais e individuais permite traçar planos de desenvolvimento de pessoas baseados não apenas nos objetivos institucionais, mas também nos processos de trabalho setoriais, alinhando as ações em direção aos mesmos propósitos.

No tocante à gestão de pessoas, o que havia instituído na rotina do IMASUL era a gestão de processos de vida funcional. A aplicação do projeto piloto oportunizou a análise da necessidade de reorganizar a estrutura dos recursos humanos em uma área que atendesse as necessidades ocasionadas pela a gestão por competências, ou seja, demandas repesadas de relacionamento de equipes, planejamento, desenvolvimento e saúde dos servidores.

Essa modalidade de gestão de pessoas permite não só agregar valor social ao servidor, tendo em vista a valorização e a melhor utilização do seu conhecimento, bem como a possibilidade de formulação de políticas mais eficientes para o seu crescimento junto com a instituição. Suas ações estão voltadas para a melhoria das condições de trabalho e desenvolvimento profissional, diminuindo a estagnação e o comodismo que por muitas vezes é estabelecido no serviço público.

Tendo como pressuposto a melhoria do desempenho, com foco no desenvolvimento do servidor, o governo do estado elaborou um decreto que regulamenta a política de desempenho tendo como base os *gaps* institucionais apontados na avaliação de desempenho individual.

Entre as mudanças proporcionadas pela gestão por competência está a definição de estratégias de realocação e redistribuição de servidores que embora estejam em determinada área do serviço público não apresentam perfil para a mesma, pois tem como foco melhorar o desempenho dos servidores, apresentando um perfil estratégico para cada área de atuação.

Outro aspecto importante dessa ação relacionada a ADI é o mapeamento de talentos. Muitas vezes o servidor pode estar realizando tarefas que se distanciam dos seus conhecimentos e ou perfil profissional, gerando um desempenho aquém da utilização de suas competências individuais. Nessas situações, a realocação desse servidor se faz necessária para áreas voltadas ao seu perfil, tendo como parâmetro as atribuições do seu próprio cargo.

O mapeamento das competências por sua vez deverá criar um mapa de possibilidades e necessidades dentro dos órgãos, especificando os perfis dos profissionais necessários à execução de suas ações, que refletem tanto no desempenho profissional como na qualidade e economia dos serviços. Nesse aspecto, a geração de equipes eficientes organiza e redistribui servidores, gerando um ciclo virtuoso na gestão de pessoas, criando um panorama real para a necessidade de provimento dos cargos.

Com a definição das competências e perfis necessários ao desenvolvimento das metas de governo e a otimização das equipes de trabalho, os concursos e contratações segundo Marconi (2003) podem ser realizados de forma planejada e eficiente, considerando perfil profissional de cada carreira, qualificação e formação necessária.

A gestão por competência com melhoria dos instrumentos de gestão de pessoas tem como diretriz desde a definição desse perfil à realização do planejamento dessa ação, incluindo a previsão das necessidades em cada órgão, evitando grandes contratações em curto prazo.

Para tanto, as equipes das unidades de desenvolvimento de pessoas devem estar atentas à estrutura do seu órgão, às estratégias de alocação e redistribuição pessoas e à definição dos perfis profissionais dos servidores, de modo a atender satisfatoriamente o panorama das necessidades do serviço público.



Hoje a literatura aponta que a realização de concursos em longos períodos cria lacunas nas gerações, distanciando as relações de trabalho e a atualização dos conhecimentos. Assim:

“A realização de concursos periódicos, renovando constantemente os quadros públicos, fortalece as carreiras, evita as defasagens entre gerações, viabiliza uma maior continuidade de políticas públicas e tem consequências importantes sobre a motivação dos servidores, uma vez que inibe a sua segregação em grupos fechados”.

(Marconi, p.8, 2005)

O planejamento para realização de concursos deve ser constante, de modo que o número de vagas oferecidas seja reduzido e o intervalo entre os concursos seja menor, gerando possibilidade de contratação de pessoas mais qualificadas em intervalos menores de gerações.

As organizações e as pessoas precisam estar dispostas a aprender continuamente, a fim de reduzir a defasagem inerente à dinâmica organizacional entre as competências que existem atualmente e aquelas que precisam ser desenvolvidas. Se o referencial de competências é uma alternativa para enfrentar as mudanças e a complexidade do mundo do trabalho, cada vez mais dinâmico, é preciso aceitar que as competências também sofrerão alterações no tempo. A educação ao longo da vida profissional precisa ser estimulada e valorizada.

O principal desafio é difundir a importância do referencial de competências para a capacitação e suas vantagens, trabalhando o tema junto aos próprios servidores, aos chefes de equipe e à área de recursos humanos, consolidando o processo como uma política de estado. Para tanto, cada servidor precisa perceber aonde deseja chegar profissionalmente, preocupando-se com seu desenvolvimento de modo articulado às estratégias organizacionais.

Referências

BRANDÃO, Hugo Pena e BAHRY, Carla Patrícia - **Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências**. Revista do Serviço Público Brasília 56 (2): 179-194 Abr/Jun 2005

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 41, n.1, p. 8-15, jan./mar. 2001.

BRUNO-FARIA, Maria de Fátima; BRANDÃO, Hugo Pena. **Gestão de competências: identificação de competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal**. Revista de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro, v. 7, n. 3, p. 35-56, jul./set. 2003.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

CHIAVENATTO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

FREITAS, Isa A.; BRANDÃO, Hugo Pena. **Trilhas de aprendizagem como estratégia para o desenvolvimento de competências**. In: BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO (Orgs.). Treinamento, desenvolvimento e educação no trabalho. Brasília: UnB, 2005 (no prelo).

GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **A nova administração pública e a abordagem da competência**. Revista de Administração Pública, v. 34, n. 3, maio/jun. 2000.



MARCONI, Nelson. **Políticas integradas de recursos humanos para o setor público**. Biblioteca Virtual TOP sobre Gestión Pública - www.top.org.ar/publicac.htm



ANEXOS

Os anexos devem vir ao final do trabalho.

