



Centro de Convenções Ulysses Guimarães
Brasília/DF – 16, 17 e 18 de abril de 2013

MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NO INSTITUTO CHICO MENDES DE CONSERVAÇÃO DA BIODIVERSIDADE: UM INSTRUMENTO PARA O DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

Caren Cristina Dalmolin
Tânia Gomes Figueira



MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NO INSTITUTO CHICO MENDES DE CONSERVAÇÃO DA BIODIVERSIDADE: UM INSTRUMENTO PARA O DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

Caren Cristina Dalmolin
Tânia Gomes Figueira

RESUMO

A busca pela modernização das relações de trabalho e por uma prática pautada na gestão estratégica de pessoas tornou-se um discurso constante no setor público. A gestão por competências se apresenta como um modelo para orientar políticas e práticas de gestão estratégica de pessoas nas organizações. A primeira etapa da implantação deste modelo é o mapeamento de competências. Nesta lógica, o objetivo deste trabalho foi mapear as competências gerenciais essenciais à gestão por processos do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio). Para tanto, foi adotada a metodologia de grupos focais por meio da técnica de facilitação de processos grupais, com enfoque participativo. Os resultados indicaram a necessidade de desenvolvimento de onze competências gerenciais essenciais para o cumprimento da missão do ICMBio. Dentre as competências mapeadas, algumas são similares às encontradas na literatura, enquanto outras competências são específicas ao contexto dessa instituição. A construção do portfólio de competências gerenciais é apenas o primeiro passo para implantar o sistema de gestão por competências e poderá servir como base para os processos de aprendizagem contínua e de autodesenvolvimento dos gestores.



1 INTRODUÇÃO

Partindo-se do contexto atual de transformação e aprimoramento dos modelos de gestão no setor público, a busca pela modernização das relações de trabalho e por uma prática pautada na gestão estratégica de pessoas tornou-se um discurso constante. A adoção de novas práticas de gestão requer um novo perfil de liderança, capaz de lidar com essas transformações. Desta forma, o gestor precisa ser capaz de compreender os desafios que a organização enfrenta e de identificar os elementos que podem afetar o desempenho da organização (TONET E GONÇALVES, 2009).

A literatura aponta que o desenvolvimento de competências gerenciais pode ser considerado um fator de efetividade para qualquer organização. Sendo assim não é por acaso que se sugere que a implementação do processo de gestão por competências na administração pública federal se inicie pelas funções gerenciais, devido ao papel importante que os gerentes desempenham no processo de mudança. O Decreto 5.707/2006, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) para a administração pública federal, estabelece como uma de suas diretrizes o desenvolvimento das competências gerenciais.

A PNDP traz como uma de suas premissas a adequação das competências requeridas dos servidores àquelas necessárias ao alcance dos objetivos e resultados pretendidos pelas instituições, por meio de ações de captação e desenvolvimento de competências, alçando assim os processos de capacitação e desenvolvimento a uma dimensão estratégica dentro das organizações.

Partindo-se destas premissas foi estruturado presente trabalho, que teve como foco a experiência do processo de mapeamento das competências gerenciais no Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio).

2 JUSTIFICATIVA

O Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio), autarquia federal criada em 2007, teve como um dos resultados do planejamento estratégico a estruturação em processos e macroprocessos de trabalho, visando a integração de suas áreas temáticas e equipes.



Desta forma, essa estrutura demanda gerentes com um perfil de gestão diferenciado, capazes de pensar e de trabalhar de forma sistêmica, promovendo a integração das equipes. O desenvolvimento de um corpo gerencial com visão sistêmica e alinhada à estrutura organizacional por processos contribuirá para a implementação do planejamento estratégico, para o desenvolvimento de equipes de trabalho em redes e para a consolidação de uma gestão de pessoas mais moderna e estratégica no ICMBio.

Segundo Maciel e Gonçalves (2008), a implementação do processo de gestão por competências na administração pública federal tem se iniciado pelas funções gerenciais, devido ao papel importante que os gerentes desempenham no processo de mudança. Portanto, dotá-los de competências para conduzir as mudanças é considerado como prioridade segundo o Decreto 5.707/2006.

Para Hopkins et al., (2003), a gestão horizontal exige um novo perfil de liderança, uma competência essencial aos gerentes. Para o autor, são necessárias pessoas que apoiem a evolução da cultura organizacional sem esquecer o compromisso com o planejamento e com os resultados e que utilizem adequadamente o poder de influência e persuasão, por meio de canais de diálogo, perpassando a organização como um todo.

Nesse sentido, um gestor bem preparado torna-se um pré-requisito para o alcance dos objetivos e da missão da instituição. Entretanto, no ICMBio ainda não há um portfólio de competências gerenciais necessárias à efetiva implantação desse modelo de gestão.

Assim, uma das estratégias para o desenvolvimento gerencial é o mapeamento de competências e suas lacunas, para posteriormente subsidiar a proposição de ações de treinamento, desenvolvimento e educação. O desenvolvimento de competências gerenciais tem como objetivo final melhorar o desempenho do indivíduo no trabalho e, conseqüentemente, aperfeiçoar o desempenho institucional e a qualidade dos serviços prestados pela organização.

Desta forma, o objetivo geral do presente trabalho foi *mapear as competências gerenciais no contexto da gestão por processos no ICMBio*.



2.1 Objetivos Específicos:

- Identificar as competências gerenciais essenciais para os gestores do ICMBio.
- Fornecer subsídio para os programas de capacitação em desenvolvimento gerencial.

3 CARACTERIZAÇÃO DO INSTITUTO CHICO MENDES DE CONSERVAÇÃO DA BIODIVERSIDADE

O Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio) é uma autarquia federal instituída pela Lei 11.516, de 28 de agosto de 2007, vinculada ao Ministério do Meio Ambiente com a finalidade de:

I – executar ações da política nacional de unidades de conservação da natureza, referentes às atribuições federais relativas à proposição, implantação, gestão, proteção, fiscalização e monitoramento das unidades de conservação instituídas pela União;

II – executar as políticas relativas ao uso sustentável dos recursos naturais renováveis e ao apoio ao extrativismo e às populações tradicionais nas unidades de conservação de uso sustentável instituídas pela União;

III – fomentar e executar programas de pesquisa, proteção, preservação e conservação da biodiversidade e de educação ambiental;

IV – exercer o poder de polícia ambiental para a proteção das unidades de conservação instituídas pela União; e

V – promover e executar, em articulação com os demais órgãos e entidades envolvidos, programas recreacionais, de uso público e de ecoturismo nas unidades de conservação, onde estas atividades sejam permitidas.

A instituição foi criada em virtude de uma reestruturação na área ambiental, com a missão de proteger o patrimônio natural e promover o desenvolvimento socioambiental.

A estrutura organizacional do Instituto é composta por um órgão colegiado, o Comitê Gestor, formado pelo Presidente, Diretores, Procuradoria e Auditoria. As diretorias que integram o comitê gestor são a Diretoria de Criação e Manejo de Unidades de Conservação; Diretoria de Ações Socioambientais e Consolidação Territorial, a Diretoria de Pesquisa, Avaliação e Monitoramento da Biodiversidade e a Diretoria de Planejamento, Administração e Logística. Ainda compondo a estrutura organizacional estão Procuradoria Federal Especializada, a Auditoria Interna e o Gabinete da Presidência. As unidades descentralizadas



também fazem parte da estrutura e são representadas pelas Coordenações Regionais, Unidades Avançadas de Administração e Finanças, Unidades de Conservação, Centro de Formação em Conservação da Biodiversidade e Centros de Pesquisa e Conservação distribuídos por todas as regiões do país.

A autarquia dispõe atualmente de 1978 servidores, distribuídos em todo o território nacional, sendo responsável pela gestão de 312 unidades de conservação federais, bem como de 11 Centros Nacionais de Pesquisa para a Conservação, 01 Centro de Formação em Conservação da Biodiversidade, 11 Coordenações Regionais e 09 Unidades Avançadas de Administração e Finanças (Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade, 2011).

O Instituto iniciou o processo de planejamento estratégico em 2008, utilizando como instrumento de gestão do desempenho institucional o método do *Balanced Scorecard* (BSC) (KAPLAN e NORTON, 1997). A organização foi modelada para funcionar em uma estrutura matricial, mais fluida e estruturada em macroprocessos e processos. Na segunda fase do planejamento estratégico, iniciada em junho de 2010, foram refinados os objetivos estratégicos da Instituição e definidos indicadores de desempenho, bem como a pactuação de metas (Figura 1). Na sequência, o processo de monitoramento dos indicadores indicou a necessidade de uma revisão da estratégia organizacional, com o refinamento dos indicadores de desempenho e a implantação de um sistema informatizado para monitoramento da gestão estratégica. (Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade, 2012).

Partindo da definição dos objetivos organizacionais, dos indicadores de desempenho institucionais e das metas relacionadas, é essencial identificar o conjunto de as competências necessárias ao alcance do desempenho proposto (Brandão e colaboradores, 2008).

Portanto, a elaboração de um portfólio de competências gerenciais para o ICMBio almeja contribuir para a promoção da integração e coerência entre os objetivos estratégicos e a capacidade gerencial requerida para atingi-los, bem como para o alcance das metas referentes ao objetivo - consolidar as políticas de formação continuada para os servidores e de gestão de pessoas do instituto.





Figura 1: Mapa Estratégico do ICMBio (ICMBio, 2013).

4 BASE TEÓRICA

4.1 Conceito de competência

A abordagem com foco na competência teve início com David McClelland em 1973, e referia-se às características subjacentes a uma pessoa relacionadas com um desempenho superior na execução de uma tarefa ou em uma determinada situação (FLEURY, 2002; DUTRA, 2008).

Magalhães et al. (1997) definem competência como "conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função". Brandão (1999) considera que essa definição parece restringir o conceito às questões técnicas relacionadas ao trabalho e à especificação do cargo.

Durand (1997) propõe um conceito de competência baseado em três dimensões – conhecimentos, habilidades e atitudes –, englobando aspectos cognitivos, técnicos, sociais e afetivos relacionados ao trabalho. Para o autor,

competência diz respeito ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito.

O conceito de competência, sugerido por Durand, evidencia o caráter de interdependência e complementaridade entre as dimensões do modelo (conhecimentos, habilidades e atitudes), bem como a necessidade de aplicação conjunta dessas dimensões em torno de um objetivo. O autor acrescenta que o desenvolvimento de competências se efetiva por meio da aprendizagem individual e coletiva, envolvendo simultaneamente as três dimensões do modelo, isto é, pela assimilação de conhecimentos, aquisição de habilidades e internalização de atitudes relevantes à consecução de determinado propósito ou à obtenção de alto desempenho no trabalho.

De acordo com Dutra *et al.*, (1998), competência é a capacidade de uma pessoa gerar resultados de acordo com os objetivos organizacionais, que se traduz tanto pelo resultado ou desempenho esperado como pelo conjunto de qualificações necessárias para seu alcance. O autor trabalha o aspecto da entrega da pessoa à organização. Cada pessoa fará a entrega que a organização espera ou necessita de formas diversas, pois cada um integrará de maneira diferente seus conhecimentos, habilidades e atitudes de acordo com o contexto ambiental. Para o autor as organizações e as pessoas estão em um processo contínuo de troca de competências (DUTRA, 2008).

Neste caso, o resultado alcançado, ou seja, o desempenho do indivíduo no trabalho representaria, em última instância, a sua própria competência ou uma medida desta (Brandão, 1999).

De acordo com o Parecer do Conselho Nacional de Educação - Câmara de Educação Básica nº16/99, (como citado em Zarifian, 2003, p.14):

...alguém tem competência profissional quando constitui, articula e mobiliza valores, conhecimentos, habilidades e atitudes para a resolução de problemas não só rotineiros, mas também inusitados em seu campo de atuação profissional. Assim, age eficazmente, diante do inesperado e do inabitual, superando a experiência acumulada transformada em hábito e liberando o profissional para a criatividade e a ação transformadora.

Segundo o Parecer, um exercício profissional competente implica um efetivo preparo para enfrentar situações esperadas e inesperadas, previsíveis e imprevisíveis, rotineiras e inusitadas, em condições de responder aos novos



desafios profissionais, propostos diariamente ao cidadão trabalhador, de modo original e criativo, de forma inovadora, imaginativa, empreendedora, eficiente no processo e eficaz nos resultados, que demonstre senso de responsabilidade, espírito crítico, autoestima compatível, autoconfiança, sociabilidade, firmeza e segurança nas decisões e ações, capacidade de autogerenciamento com autonomia e disposição empreendedora, honestidade e integridade ética.

Zarifian (2003) destaca que muitos supostos sistemas de gestão de competências ainda são apenas formas modernizadas do modelo do posto de trabalho. Ou seja, das descrições e classificações de emprego, associadas a requisitos de capacidade, aos quais se acrescenta uma camada de “saber ser”. O que Zarifian escreveu em 2003, observa-se de forma mais evidente com o acirramento da crise econômica: de um lado, fortes reduções de efetivo e do outro, um verdadeiro investimento no desenvolvimento das competências dos que permanecem nas organizações, mas que terão que enfrentar a intensificação do trabalho.

O que se observa na discussão sobre a gestão de competências é que a premissa básica é a interação das competências individuais com as organizacionais, para o alcance de resultados.

O que se observa na discussão sobre a gestão de competências é que a premissa básica é a interação das competências individuais com as organizacionais, para o alcance de resultados. Essa premissa é observada no conceito de competência trazido Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal (Decreto 5.707/2006 de 23/02/2006), principal norteador para a implantação da gestão por competências para os órgãos da administração pública federal. A PNDP define competência com “um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (BRASIL, 2006).

Nesse sentido, Brandão (2009) defende a importância de identificar o portfólio de competências humanas que mais impactam o alcance dos resultados organizacionais, bem como a análise de como as estratégias de aprendizagem e de como o suporte organizacional afetam a expressão das competências no trabalho.

Uma das ressalvas relativas ao modelo de competências, segundo Rosenfield e Nardi (2006), é que com o propósito de desenvolvimento pessoal,



visando desenvolver competências intra e intersubjetivas e a promover a integridade do sujeito, acaba-se deixando de abordar de forma explícita a dimensão de bem-estar dos trabalhadores.

Segundo Ferreira (2006), com a incorporação das contribuições científicas recentes da Ergonomia da Atividade algumas instituições públicas e privadas já sabem que não bastam o “saber fazer” e o “saber ser”. É crucial aos trabalhadores o “poder fazer”, requerendo condições, organização e relações socioprofissionais de trabalho adequadas para atingir metas, mas, sobretudo, proporcionar o bem-estar no trabalho, que consistem em avaliações positivas que os trabalhadores fazem sobre o seu estado físico, psicológico e social relativo ao contexto de produção no qual estão inseridos.

4.2 Competências gerenciais

Segundo Rocha Neto (2003), as competências gerenciais demonstram a capacidade do indivíduo tanto para identificar e solucionar problemas como para mapear e aproveitar oportunidades. Além disso, o gestor precisa ser capaz de expor e convencer os clientes ou usuários da relevância do trabalho.

Para Ruas (2005, p. 49) a competência gerencial pode ser definida como “uma ação através da qual se mobilizam conhecimentos, habilidades e atitudes pessoais e profissionais a fim de cumprir com certa tarefa ou responsabilidade, numa determinada situação”. As competências gerenciais se caracterizam por comportamentos requeridos daqueles que exercem funções de supervisão ou direção (Brandão et al., 2010).

Conforme Moura e Bittencourt (2006), cada instituição requer um conjunto específico de competências gerenciais, o que implica no desenvolvimento por competências customizado, elaborado a partir de um diagnóstico da situação organizacional e do próprio significado do trabalho.

Nesse contexto, percebemos que programas customizados para o desenvolvimento e o aprimoramento de competências gerenciais são fundamentais, pois estão diretamente relacionados à qualidade do desempenho das suas funções e, conseqüentemente, ao alcance das metas da organização.



4.3 O modelo de gestão por competências

Brandão e Guimarães (2001) descrevem a gestão por competências como parte de um sistema maior de gestão organizacional. Esse modelo tem como referência a estratégia da organização e, para orientar as etapas de recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira, avaliação de desempenho e estabelecimento de parcerias para a captação e o desenvolvimento das competências necessárias ao alcance dos objetivos e estratégias organizacionais.

O modelo de gestão por competências tem sido descrito como uma alternativa gerencial em substituição aos instrumentos tradicionalmente utilizados pelas organizações (BRANDÃO e BAHRY, 2005). Para os autores, o processo de gestão por competências é um ciclo contínuo, que apresenta como etapa crucial o mapeamento de competências, pois essa etapa constitui pré-requisito para as ações de captação e desenvolvimento de competências, de avaliação e de retribuição. O modelo se propõe a orientar a organização para o planejamento, desenvolvimento, manutenção e avaliação das competências necessárias para o alcance dos seus objetivos (CARBONE et al., 2006).

Segundo a PNDP, a gestão por competências pode ser definida como a “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (BRASIL, 2006).

Segundo Moura e Bittencourt (2006), a efetividade de uma organização depende da articulação entre seu planejamento estratégico com as competências organizacionais, de equipes e individuais. Esse processo implica em uma reflexão sobre a cultura organizacional e o modelo de gestão adotado.

No setor público, o diferencial da gestão por competências se evidencia nos processos de recrutamento, de retenção de talentos, de acesso aos recursos, estabelecimento de contratos e também na busca por resultados. Portanto, a abordagem das competências pode ser usada como ferramenta para transformar as instituições burocráticas em organizações mais flexíveis (HONDEGHEM et al., 2006).

Hondeghem e colaboradores (2006, p.244) discutem que “as competências oferecem uma linguagem comum e mesmo compreensão dos comportamentos necessários para atender aos objetivos da organização. São, além disso, instrumento de coerência em um setor público muito fragmentado”.



Sabe-se que implantação e internalização deste modelo é um processo complexo e que existem problemas tanto de ordem científica, quanto de ordem prática. Contudo, é importante lembrar que a essência da gestão por competências são as pessoas, estas constituem o capital humano das instituições, e, portanto, devem ter todas as oportunidades para desenvolverem e desempenharem seus talentos de modo a oferecer ao público um serviço de qualidade (HONDEGHEM et al., 2006).

4.4 Marcos legais

Para Carvalho et al., (2009), a PNDP inseriu o processo de gestão por competências como um referencial para as ações de capacitação dos servidores públicos federais visando a melhoria na qualidade dos serviços prestados ao cidadão.

Os objetivos dessa Política visam alcançar a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados à sociedade; o desenvolvimento permanente do servidor público; a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das suas instituições; a divulgação e gerenciamento das ações de capacitação e a racionalização e efetividade dos gastos com capacitação (BRASIL, 2006). Uma das estratégias para a implantação da PNDP é o sistema de gestão por competências como ferramenta para planejar, monitorar e avaliar ações de capacitação, a partir da definição do conjunto de conhecimentos, habilidades e das atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores públicos.

5 METODOLOGIA

Esta pesquisa teve um caráter qualitativo e aplicado, foi motivada pela necessidade de solucionar problemas concretos, ou seja, propor um portfólio de competências gerenciais customizado para o modelo de gestão do ICMBio. A pesquisa foi realizada entre agosto e novembro de 2010 e focou nos níveis gerenciais denominados DAS 4, 3 e 2, em exercício na sede do Instituto.



Foram utilizados como meios de investigação: a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental e o estudo de caso (VERGARA, 2000; GODOY 1996).

5.1 Caracterização dos Participantes

Participaram deste estudo 19 pessoas, sendo 07 coordenadores gerais (DAS 4), 09 coordenadores setoriais (DAS 3 e DAS 2) e 03 servidores, sem função gerencial no momento. Nesta amostra 47% são coordenadores setoriais, 37% são coordenadores gerais e 16% não desempenhavam função gerencial, no momento, porém já tiveram essa experiência anteriormente e/ou foram indicados diretamente por seus gestores para participar da pesquisa. Em termos acadêmicos, os níveis gerenciais que participaram da pesquisa podem ser classificados como gerenciais e operacionais, segundo a literatura consultada (PIERCY e MORGAN, 1993). A amostra representou todas as cinco Diretorias do ICMBio e onze dos treze macroprocessos definidos pela estrutura organizacional, o que equivale a 43% dos cargos gerenciais da Instituição das áreas meio e finalísticas, representados no Comitê Gestor de Capacitação.

O perfil demográfico e profissiográfico dos participantes apresentou as seguintes características: 58% do sexo feminino; média de idade dos participantes: 40,8 anos (DP=7,8); 32% possuem graduação, 37% possuem especialização, 21% possuem mestrado e 10% possuem ensino médio. O grupo participante é composto majoritariamente pela carreira de Especialista em Meio Ambiente, específica da área ambiental no setor público, distribuído nos cargos de analista ambiental (74%) e técnico administrativo (10%), o restante pertence a outras carreiras/cargos (16%). O tempo médio no serviço público é de 14,2 anos associado a um desvio padrão (DP) de 11,3, embora o DP indique uma amostra heterogênea, entendemos que esta heterogeneidade é desejável, pois agrega à pesquisa as diferentes visões e experiências dos gestores de acordo com o tempo no serviço público. Já a média de tempo em exercício no ICMBio é de 2,9 anos com um DP de 0,75. Vale destacar, que o tempo médio de atuação no ICMBio é reflexo do tempo de existência da instituição, criada em 2007. A força de trabalho do Instituto já possuía experiência em outras instituições públicas da área ambiental, sendo estruturada, principalmente, a partir do provimento por redistribuição.



5.2 Instrumentos

A primeira etapa consistiu na análise documental, ou seja, foram analisados documentos considerados relevantes para a identificação de competências gerenciais, tais como a Lei de Criação do Instituto (Lei 11.516 de 28 de agosto de 2007 e Decreto 6.100 de 26 de abril de 2007); os documentos referentes ao Planejamento Estratégico e Missão.

O presente estudo valeu-se também da metodologia de grupos focais com o propósito de construir as competências requeridas aos gestores do ICMBio.

5.3 Procedimentos

O mapeamento das competências gerenciais no contexto da gestão por processos do ICMBio foi planejado e executado tendo como base as diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (Decreto 5.7070/2006), a Missão do Instituto e a percepção da cultura organizacional. Partindo destas diretrizes, o diagnóstico das competências gerenciais relevantes ao ICMBio foi realizado por meio de grupos focais, utilizando a metodologia de facilitação de processos grupais com a visualização em cartelas, consistindo em uma técnica interativa.

Para obtenção da construção das competências gerenciais, a plenária foi dividida em subgrupos para responder a questão: quais são as competências necessárias aos gestores do ICMBio? As respostas de cada subgrupo foram registradas em cartelas e fixadas em um painel. Em seguida, as ideias foram agrupadas de acordo com uma lógica de similaridade para formar o portfólio de competências gerenciais do ICMBio. A dinâmica da oficina consistiu, portanto, em um enfoque participativo, onde os participantes expõem e debatem suas ideias de forma igualitária, buscando sempre a construção das competências de forma consensual.

Na sequência, as competências foram descritas e validadas pelos participantes da pesquisa. O desdobramento de cada competência em conhecimentos, habilidades e atitudes também seguiu o mesmo procedimento de validação. O produto resultante desse trabalho consistiu num portfólio de competências gerenciais customizado para o sistema de gestão do ICMBio, analisado *vis a vis* a missão organizacional e objetivos estratégicos da Instituição, bem como as diretrizes estabelecidas pela PNPD.

Ao final, o portfólio das competências gerenciais foi validado pelo Comitê Gestor de Capacitação do ICMBio e por um especialista na área de Gestão por Competências.



6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

6.1 O Portfólio de competências gerenciais

O resultado dos grupos focais indicou a necessidade de onze competências gerenciais essenciais para o cumprimento da missão do ICMBio, conforme exposto na figura 2.

Competências gerenciais do ICMBio	Definição Operacional
Comunicação	Propõe e executa estratégias de comunicação, apresenta as idéias com clareza e objetividade, buscando melhorar internamente a gestão e a comunicação entre os processos bem como divulgar a marca ICMBio ao público externo.
Negociação e articulação	Articula e negocia com diferentes atores, concilia interesses, considerando o contexto político-econômico bem como o planejamento institucional, buscando um acordo satisfatório para ambas as partes.
Gestão de recursos financeiros e orçamentários	Capta, planeja e administra os recursos financeiros e orçamentários de forma eficaz e eficiente, buscando identificar previamente possíveis erros a fim de minimizar falhas nos processos administrativos.
Gestão de equipes	Lidera equipes identificando competências individuais, delegando tarefas, compartilhando decisões e sabendo ouvir. Estimula o espírito de equipe e a educação continuada, valorizando o papel de cada um no alcance das metas institucionais.
Gestão de recursos materiais	Administra com eficiência e eficácia a compra, uso e distribuição de recursos, identificando necessidades e prioridades para o alcance dos objetivos estabelecidos.
Conhecimento técnico	Domina e aplica com efetividade os conhecimentos técnicos, normas e procedimentos no desempenho de suas atividades, buscando a qualificação e o aprendizado permanente, projetando novas perspectivas e cenários futuros.
Gestão do conhecimento e informação	Conduz de forma integrada o processo de registro, sistematização e divulgação dos dados e informações, a fim de institucionalizar e disseminar o conhecimento em todos os níveis da organização.
Ética	Demonstra postura institucional ética e responsável, observando os princípios da administração pública, respeitando normas e procedimentos internos e reconhecendo sua responsabilidade sócio-ambiental.



Visão sistêmica	Demonstra conhecimento sobre a estrutura organizacional, sobre o fluxo de processos e tem clareza da relação e da influência mútua dos mesmos, promove a interdisciplinaridade e as sinergias buscando uma integração institucional adequada dos processos.
Planejamento	Estabelecer de forma participativa, objetivos condizentes com a missão institucional, identifica oportunidades e tendências, define prioridades e metas factíveis.
Gestão de projetos	Elabora, planeja, executa, coordena e monitora programas e projetos em sua área de atuação com a visão de interface com outros processos, buscando contribuir para o alcance dos resultados institucionais.

Figura 2: Competências Gerenciais do ICMBio.

As competências elencadas para os gestores do ICMBio coincidem com algumas das competências propostas por Oderich (2005) e Echevest, et al., (1999) citados por Oderich (2005), conforme podemos observar na figura 3.

Oderich (2005)	Echevest, et al., (1999)
Visão sistêmica e estratégica	Integridade
Domínio pessoal	Visão estratégica
Capacidade de trabalhar em equipe	Capacidade de liderança
Habilidades humanas e interculturais	Visão da empresa
Criatividade	Capacidade de decisão
Flexibilidade	Foco no resultado
Capacidade de inovação	Ética no trato de questões profissionais e sociais
Comportamento ético	Capacidade de negociação
Capacidade de aprender, educar e liderar	Motivação
	Coordenação de trabalhos em equipe
	Habilidade em relações interpessoais
	Atitude proativa

Figura 3: Competências gerenciais essenciais conforme Oderich (2005) e Echevest, et al., (1999). Fonte: Oderich (2005).



Para Nininger e Arditti (2004) dentre as habilidades de um gestor estão a capacidade de administrar o desempenho da equipe e o bem-estar no local de trabalho, de gerenciar conflitos e de identificar as especificidades de cada membro da equipe para viabilizar o funcionamento da equipe e a execução das tarefas, competências também sugeridas como essenciais para os gestores do ICMBio.

Segundo Hopkins et al., (2003), a gestão horizontal exige um novo perfil de liderança, uma competência essencial aos gerentes. Para o autor, são necessárias pessoas que apoiem a evolução da cultura organizacional sem esquecer o compromisso com o planejamento e com os resultados e que utilizem adequadamente o poder de influência e persuasão, por meio de canais de diálogo, perpassando a organização como um todo.

O portfólio de competências gerenciais obtido para o ICMBio demonstra um alinhamento com literatura consultada, além de competências específicas para o contexto dessa instituição como, por exemplo, a gestão de recursos materiais e gestão de recursos financeiros e orçamentários.

Para Dutra (2008) as competências individuais precisam ser pensadas de forma sistêmica, alinhadas às competências essenciais para a organização, pois só assim as entregas das pessoas estarão focadas no que é essencial para a organização.

A construção das competências gerenciais e a sua descrição foram trabalhadas seguindo essa linha, quais as competências e qual o desempenho esperado são essenciais ao ICMBio neste momento.

Posteriormente, para cada uma das competências foi construído o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos, conforme detalhado no quadro 2. Este desdobramento objetiva servir como subsídio ao planejamento instrucional para ações de desenvolvimento gerencial, estando adequando ao estabelecido pela PNDP.

Assim, o mapeamento das competências gerenciais no ICMBio pode ser um instrumento para viabilizar a integração e a coerência entre os objetivos estratégicos da Instituição e a capacidade gerencial requerida para atingi-los.

Vale ressaltar que a implantação de um modelo gestão por competências é um processo dinâmico e contínuo, o acompanhamento e avaliação dos resultados obtidos permitem que o processo de gestão por competências seja um ciclo em constante aperfeiçoamento.



Nesse sentido, o processo de implantação do sistema de gestão por competências no ICMBio pode ser iniciado pela temática das competências gerenciais, evoluindo para a construção do portfólio de competências técnicas, básicas e organizacionais associado à constante avaliação da adequabilidade do portfólio das competências gerenciais.

Competências Gerenciais	Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
Comunicação	Conhecimento de idiomas Conhecimento sobre o uso adequado da língua portuguesa Conhecimento sobre formas de comunicação com a mídia Conhecimento sobre os veículos institucionais de comunicação Conhecimento sobre técnicas de comunicação	Ser capaz de expressar idéias com clareza e objetividade Ser capaz de adequar a linguagem conforme o público alvo Ser capaz de transmitir as informações técnicas corretamente Ser capaz de criar, utilizar e disseminar o uso dos espaços de comunicação do Instituto	Ser aberto às críticas e sugestões Criatividade Flexibilidade Respeito às opiniões diversas
Negociação e articulação	Conhecimento técnico específico Conhecimento sobre gestão de conflitos Conhecimento de técnicas de negociação	Ser capaz de argumentar, persuadir e convencer Ser capaz de comunicar-se com clareza Ser capaz de identificar oportunidades e parceiros Saber fazer análises políticas e do contexto Saber lidar com pressões políticas e econômicas Apresentar bom relacionamento interpessoal	Flexibilidade Autoconfiança Respeito pelos outros Empatia Postura institucional Iniciativa



Competências Gerenciais	Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
Gestão de recursos financeiros e orçamentários	Conhecimento sobre instrumentos, ferramentas e sistemas para a gestão de recursos financeiros e orçamentários Conhecimento sobre orçamento público Conhecimento sobre planejamento Conhecimento sobre legislação aplicada e normativas Conhecimento de princípios de contabilidade, administração e finanças no setor público Conhecimento sobre as diretrizes institucionais	Saber utilizar aplicativos e sistemas para a gestão dos recursos financeiros e orçamentários Ser capaz de analisar os dados financeiros e orçamentários Possuir bom raciocínio lógico Possuir capacidade de organização	Perfil legalista Dinamismo Concentração Paciência
Gestão de equipes	Conhecimento sobre gestão de pessoas Conhecimento sobre liderança Conhecimento sobre gestão de conflitos Conhecimento sobre planejamento Conhecimento sobre legislação e normas aplicadas à gestão de pessoas	Saber delegar tarefas Saber ouvir Saber compartilhar decisões Saber avaliar o desempenho individual e de equipe Saber dar e receber <i>feedback</i> Ter capacidade de se auto-motivar e motivar o outro Ser capaz de identificar competências individuais e valorizar tanto o indivíduo como a equipe	Paciência Assertividade Imparcialidade Ser aberto às críticas e sugestões Iniciativa Comprometimento Respeito pelo outro



Competências Gerenciais	Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
Gestão de recursos materiais	Conhecimento sobre legislação aplicada (Licitação, Contratos) Conhecimento institucional e da cultura organizacional Conhecimentos de sistemas corporativos Conhecimento e avaliação das demandas com base no planejamento estratégico, tático e operacional Conhecimento sobre administração de recursos de materiais	Ser capaz de desenvolver ferramentas de controle para a administração de recursos materiais Ser capaz de operar sistemas Ser capaz de sistematizar dados e demandas Ser capaz de gerenciar e executar o planejamento Possuir capacidade de análise e síntese Possuir capacidade de organização Possuir visão sistêmica	Comprometimento Responsabilidade Imparcialidade Pró- atividade
Conhecimento técnico	Conhecimento de redação oficial e uso adequado da língua portuguesa Conhecimento de idiomas Conhecimento técnico específico da área de atuação Conhecimento de procedimentos e normas legais	Ser capaz fazer uso e aplicar o conhecimento Ser capaz de trabalhar de forma interdisciplinar Possuir visão sistêmica Possuir capacidade de análise e síntese	Compartilhar o conhecimento Respeito às opiniões diversas Buscar novos conhecimentos e aprendizagem contínua



Competências Gerenciais	Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
Gestão do conhecimento e informação	Conhecimento de estratégias e práticas da gestão do conhecimento (ex.: coaching, comunidades de práticas) Conhecimento sobre a psicologia das relações humanas Conhecimento sobre a cultura e estrutura da organização Conhecimento sobre técnicas de sistematização e divulgação de informações e conhecimento Conhecimento sobre instrumentos de institucionalização do conhecimento Conhecimento para uma ambiência adequada dos processos de gestão do conhecimento	Ser capaz de organizar soluções e informações Ser capaz de trabalhar em rede Possuir clareza das necessidades e objetivos Ser capaz de identificar oportunidades e problemas Possuir habilidades conversacionais	Disponibilidade de compartilhar o conhecimento Criatividade Saber ouvir Atualização e aprendizado contínuo Cooperativismo
Ética	Conhecimento sobre o Código de ética do servidor público civil do poder executivo federal Conhecimento sobre a Lei 8.112/90 Conhecimento do regimento da comissão de ética do instituto	Ser capaz de implementar programas de responsabilidade sócio-ambiental Ser capaz de identificar interesses e suas implicações para a instituição Ser capaz de demonstrar integridade na tomada de decisão Ser capaz de gerenciar ou resistir às pressões organizacionais	Responsabilidade socioambiental Transparência Imparcialidade Razoabilidade Justiça



Competências Gerenciais	Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
Visão sistêmica	Conhecimento sobre o planejamento estratégico do Instituto Conhecimento sobre gestão de processos Conhecimento da estrutura e cultura organizacional	Ser capaz de identificar oportunidades e ameaças Ser capaz de processar e transmitir informações Ser capaz de trabalhar em rede Ser capaz de projetar cenários (visão estratégica) Possuir facilidade de comunicação Possuir capacidade de análise e síntese	Flexibilidade Respeito às opiniões diversas Compartilhar conhecimento Cooperativismo
Planejamento	Conhecimento sobre a administração pública Conhecimento sobre ferramentas de planejamento (estratégico, tático e operacional) Conhecimento sobre o planejamento estratégico do instituto Conhecimento sobre teorias de planejamento Conhecimento básico de finanças e gerenciamento financeiro	Ser capaz de identificar oportunidades e tendências Ser capaz executar avaliação contínua Ser capaz de avaliar e criar indicadores de desempenho Ser capaz de identificar erros e corrigi-los	Assertividade Responsabilidade Dinamismo Criatividade Flexibilidade



Competências Gerenciais	Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
Gestão de projetos	Conhecimento sobre ciclo de gerenciamento de projetos Conhecimento sobre ferramentas de planejamento, monitoramento e controle Conhecimento básico de finanças e gerenciamento financeiro Conhecimento técnico específico Conhecimento dos aplicativos de informática Conhecimento sobre o planejamento estratégico do instituto	Ser capaz de gerenciar e trabalhar em equipe Ser capaz de expressar as idéias com clareza e objetividade Ser capaz de monitorar a execução dos projetos Ser capaz de identificar oportunidades e parceiros Ser capaz de delegar responsabilidades	Versatilidade Criatividade Flexibilidade Responsabilidade Respeito às opiniões diversas

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A modernização dos modelos de gestão pessoas tem se tornado um discurso recorrente entre os gestores, entretanto sua prática ainda é pouco difundida na rotina das instituições.

A gestão por competências aparece como uma alternativa de modelo alinhado às novas expectativas de valorização das pessoas e à gestão do capital humano nas organizações. A própria Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal institui como um de seus instrumentos o sistema de gestão por competências.

A filosofia da gestão por competências aposta em um novo perfil de gestor, detentor de uma visão estratégica que parta de premissas como a valorização do capital intelectual, a aprendizagem contínua e a modernização dos processos produtivos e serviços oferecidos pela organização.



Além disso, a PNDP reforça a importância da capacitação trazendo como uma de suas diretrizes o incentivo e a promoção da capacitação gerencial visando ao desenvolvimento das competências individuais alinhadas às institucionais.

Portanto, programas de desenvolvimento de competências implicam em servidores e gestores mais preparados para sua função, o que reflete diretamente na melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados à sociedade, estando associado à boa governança e ao exercício da *accountability*.

No setor público a sensibilização da alta administração e dos próprios servidores para a implantação de novas práticas, como a gestão por competências é um processo mais complexo e demorado. Esse processo envolve a mudança da cultura organizacional e o estabelecimento de um forte comprometimento dos servidores e gestores com a efetiva melhoria dos serviços públicos e especialmente com a sua função primordial de atender às demandas da sociedade.

Desta forma, um desafio que se impõe à administração pública é transformar estruturas burocráticas e hierárquicas em organizações mais flexíveis e compatíveis com as exigências tecnológicas e econômicas (NUNBERG, 1993). Sabe-se que não existe um modelo único ou o mais eficiente, mas sim estratégias para customizar modelos e processos de gestão compatíveis com o escopo e a diversidade das organizações do setor público.

O escopo deste trabalho visou contribuir para a implantação de um sistema que reflita as atribuições e especificidades do ICMBio, propondo ao mesmo tempo um produto adequado às necessidades dos gerentes da Instituição. Portanto, o produto obtido neste trabalho está de acordo com os pressupostos da literatura que apresentam a gestão por competências como um caminho para conciliar as expectativas entre as pessoas e as instituições (DUTRA, 2008).

O mapeamento das competências gerenciais essenciais ao ICMBio é só o primeiro passo desse processo e a base para a construção da aprendizagem contínua e do autodesenvolvimento dos gestores.

Existe, portanto, um longo caminho a se trilhar para a efetiva implantação do modelo fundamentado nas competências: a discussão sobre formas de admissão e remuneração por competências, os processos e as trilhas de aprendizagem para o desenvolvimento de competências.



As contribuições do modelo são várias, tais como a valorização do capital intelectual, inserção da visão da dimensão humana nas organizações (ênfase nas habilidades e atitudes do indivíduo), estímulo ao desenvolvimento profissional e aprendizagem contínua, capacitação no contexto das competências, entre outras. Nesse contexto, a gestão de pessoas por competências alcança um papel fundamental para a melhoria dos padrões de desempenho da administração pública. O desafio está em internalizar na cultura administrativa a ideia das pessoas como parte da estratégia das instituições, o que torna essencial a existência de modelos adequados para gestão das relações de trabalho, que permitam o desenvolvimento mútuo de organizações e pessoas.

Resta destacar que assim como toda pesquisa, esta também tem limites. Apesar de muitos dos resultados encontrarem similaridade com outras pesquisas, eles não autorizam generalizações “extra-muros” da instituição estudada, necessitam-se assim, de novos estudos.

8 REFERÊNCIAS

BRANDÃO, H. P. **Gestão baseada nas competências**: um estudo sobre competências profissionais na indústria bancária. 1999. 158f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Estudos Sociais Aplicados, Universidade de Brasília, Brasília, 1999.

_____. **Aprendizagem, Contexto, Competência e Desempenho**: um estudo multinível. 2009. 363f.. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) –Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

_____.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194, 2005.

_____.; GUIMARÃES, T. A. 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, 2001.

_____.; VIEIRA, I. A.; VIEIRA, F. T. A. Desenvolvimento e Estrutura Interna de uma Escala de Competências Gerenciais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 26, n. 1, p. 171-182, 2010.



BRASIL. Decreto nº5.707 de 23 de fevereiro de 2006. **Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal**. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 2006.

CARBONE, P.P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006.

CARVALHO, A. I., et al. **Escolas de Governo e Gestão por Competências**: Mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2009.

DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

_____; HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. **Gestão de pessoas por competências**: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. In: 22º Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, Foz do Iguaçu, S.C., 1998.

FERREIRA, M. C. **Competência Profissional do Bem-Estar**. Disponível em <<http://www.unb.br/acs/artigos/at1106-04.htm>>. Acesso em 21 de maio de 2012.

FLEURY, M. T. L. A gestão de competência e a estratégia organizacional. In: FLEURY, M. T. L. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. cap. 3, p. 51-62.

GODOY, S. A. Pesquisa Qualitativa – Tipos Fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n.6, p. 20-29, 1995.

HONDEGHEM, A.; HORTON, S.; SCHEEPERS, S. Modelos de gestão por competências na Europa. **Revista do Serviço Público**. Brasília, v. 57, n. 2, p. 241-258, 2006.

HOPKINS, M.; COUTURE, C.; MOORE, E. Do heróico ao cotidiano: lições aprendidas na condução de projetos horizontais. **Cadernos ENAP**. Brasília, nº 24, 108p, 2003.

INSTITUTO CHICO MENDES DE CONVERSAÇÃO DA BIODIVERSIDADE. **Relatório de Gestão**. Brasília, 2011. 98 p.

_____. **Boletim de Resultados – 1º semestre/2012**. Brasília, 2012. 54p.

_____. 2013. Mapa Estratégico do ICMBio. Disponível em: <http://www.icmbio.gov.br/intranet/download/arquivos/planejamento_estrategico/documentos_de_orientacao/5_infografico_mapa_estrategico_18_06_12.jpg>. Acesso em 12março de 2013.

KAPLAN, R.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.



MAGALHÃES, S., et al. Desenvolvimento de competências: o futuro agora! **Revista treinamento & desenvolvimento**. São Paulo, p. 12-14, jan. 1997.

MOURA, M. C. C. ; BITTENCOURT, C.C. A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais. **Revista de Administração de Empresas - eletrônica**, São Paulo, v. 5, n.1, art. 3, 2006.

NININGER, J. R; ARDITTI, M. J. A. Renovação das organizações: gerenciando transições na força de trabalho. **Cadernos ENAP**. Brasília, n. 28, 92 p., 2004.

NUNBERG, B. Gerência de recursos humanos no setor público: lições da reforma em países desenvolvidos. **Cadernos ENAP**. Brasília, n. 14, 90 p., 1998.

ODERICH, C. Gestão de Competências Gerenciais: noções e processos de desenvolvimento. In: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L.H. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Artmed, 2005. Cap. 5, p. 88-115.

PIERCY, N.F; MORGAN, N.A. Strategic and operational market segmentation: a managerial analysis. **Journal of Strategic Marketing**, v.1, p. 123-140, 1993.

ROCHA NETO, I. **Gestão estratégica de conhecimentos e competências: administrando incertezas e inovações**. Brasília: ABIPTI, UCB/Universa, 2003.

ROSENFELD, C.L.; NARDI, H.C. In: CATTANI, A.D.; HOLZMANN, L. **Dicionário de Trabalho e Tecnologia**. Porto Alegre: UFRGS, 2006.

RUAS, R. L. Gestão por competências: uma contribuição às estratégias das organizações. In: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L.H. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Artmed, 2005. Cap.2, p. 2-25.

TONET, H.; GONÇALVES, S. M. G. **Competências como base da construção de programas de capacitação**. In: II Congresso Consad de Gestão Pública – Painel 26: Desenvolvimento de competências: experiência na administração pública federal. Brasília, DF, 2009.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ZARIFIAN, P. **O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. São Paulo: SENAC, 2003.



AUTORIA

Caren Cristina Dalmolin – Especialista em Gestão de Pessoas no Serviço Público pela Escola Nacional de Administração Pública, Analista Ambiental do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio).

Endereço eletrônico: carendalmolin@gmail.com

Tânia Gomes Figueira – Doutoranda em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações pela Universidade de Brasília, Analista em Ciência e Tecnologia do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

Endereço eletrônico: taniacnpq@gmail.com

