

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA - CBMSC
UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA – UDESC
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS - ESAG
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA COM ÊNFASE À ATIVIDADE
DE BOMBEIRO MILITAR

ALLAN CARLOS VIEIRA

A IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA PRF: NOVOS DESAFIOS

FLORIANÓPOLIS, SC

2013

ALLAN CARLOS VIEIRA

A IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA PRF: NOVOS DESAFIOS

Trabalho de Conclusão apresentado ao Curso de Comando e Estado Maior do Centro de Estudos Superiores, do Corpo de Bombeiros Militar e do Centro de Ciências da Administração e Sócio Econômicas, da Universidade do Estado de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do grau em Especialista em Gestão Pública.

Orientadora: Prof.^a Dra. Patrícia Vendramini

FLORIANÓPOLIS, SC

2013

CIP – Dados Internacionais de Catalogação na fonte

V658g Vieira, Allan Carlos

A implantação da gestão por competências na PRF: novos desafios. / Allan Carlos Vieira. -- Florianópolis, 2013.

58 f. : il.

Monografia (Curso de Especialização em Gestão Pública com Ênfase à Atividade de Bombeiro Militar) – Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2013.

Orientadora : Patrícia Vendramini, Dra.

1. Gestão por competências. 2. Mapeamento de competências. 3. Gestão pública. I. Vendramini, Patrícia. II. Título.

CDD 658.31

ALLAN CARLOS VIEIRA

A IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA PRF: NOVOS DESAFIOS

Trabalho de Conclusão apresentado ao Curso de Comando e Estado Maior do Centro de Estudos Superiores, do Corpo de Bombeiros Militar e do Centro de Ciências da Administração e Sócio Econômicas, da Universidade do Estado de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do grau em Especialista em Gestão Pública.

Banca examinadora:

Orientadora:

Prof.^a Dra. Patrícia Vendramini

Membro:

Prof.^a Dra. Simone Ghisi Feuerschütte

Membro:

Maj. BM Eduardo Antonio Gomes da Rocha, Esp.

Florianópolis, SC, 31/07/2013

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela oportunidade desta realização;
ao Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina;
à Universidade do Estado de Santa Catarina;
ao Centro de Ciências da Administração e Sócio Econômicas;
ao Programa de Pós-Graduação em Administração;
à minha orientadora, Dra. Patrícia Vendramini, pela confiança em mim depositada e pela orientação dedicada;
à Polícia Rodoviária Federal, na pessoa do Inspetor Silvinei Vasques, pela oportunidade concedida;
e, por fim, e em especial, às três mulheres da minha vida, esposa, filha e mãe, Patrícia, Marina e Alice, pela paciência e apoio dados nestes meses de estudos intensos.

"Quanto mais burocracia, menos democracia."

(Hélio Beltrão)

RESUMO

VIEIRA, Allan Carlos. **A implantação da Gestão por Competências na PRF: novos desafios.** 2013. 58 f. TCC (Especialização em Gestão Pública) – Centro de Estudos Superiores do Corpo de Bombeiros Militar e Centro de Ciências da Administração e Sócio Econômicas da Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

Este trabalho propõe um modelo de gestão por competências com foco na capacitação a ser implantado na Polícia Rodoviária Federal, com base em conhecimentos científicos acerca dos modelos de gestão por desempenho bem como com as publicações dos Decretos nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005 e nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. A implantação do modelo de gestão por competências, nos últimos anos, vem surgindo como aparato para a adequação do desenvolvimento dos órgãos públicos e na capacitação do indivíduo para buscar a eficácia do desempenho de suas atribuições além de demonstrar o alinhamento dos órgãos às diretrizes de gestão do Governo Federal. Baseada em competências, caracterização da gestão por competências e seus principais modelos, discussão e análise da necessidade de implantação de um modelo de gestão de pessoas que atenda às expectativas da organização pesquisada e dos servidores que a compõe. Para o desenvolvimento do tema proposto, caracterizar-se-á o órgão desde o histórico, passando pelas atuais competências e responsabilidades para, enfim, abordar o modelo propriamente dito, consubstanciado nas seguintes etapas: mapeamento das competências, análise documental, fase de entrevistas e grupo focal, diagnóstico e proposição do novo modo de capacitação por competências baseado no desenvolvimento pessoal. Assim, abordar-se-á os sistemas de capacitação e as respectivas avaliações.

Palavras-chave: Gestão por competências; capacitação; mapeamento de competências; gestão pública.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Exemplo de descrição de competência.....	41
Quadro 2 – Exemplo de questionário para diagnóstico de competências.....	45

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Processo de gestão de desempenho baseada nas competências.....	22
Figura 2 - Componentes da competência.....	25
Figura 3 - A lacuna de competências.....	29
Figura 4 - Passos para o desenvolvimento das organizações e das pessoas.....	31
Figura 5 - Mapa estratégico da PRF – 2012 – 2020.....	37
Figura 6 - Fluxograma de atividades.....	39

LISTA DE SIGLAS

Gespública	- Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
PNDP	- Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
PRF	- Polícia Rodoviária Federal
PEDPRF	- Plano Especial de Cargos do Departamento de Polícia Rodoviária Federal
Dasp	- Departamento Administrativo de Serviço Público
Enap	- Escola Nacional de Administração Pública
DNER	- Departamento Nacional de Estradas e Rodagem
DPRF	- Departamento de Polícia Rodoviária Federal
PAC	- Programa Anual de Capacitação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.2 OBJETIVOS.....	13
1.2.1 Objetivo Geral.....	13
1.2.2 Objetivos específicos.....	14
1.3 JUSTIFICATIVA.....	14
1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	17
2 GESTÃO PÚBLICA BRASILEIRA.....	18
2.1 HISTÓRICO DA DESBUROCRATIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA	18
2.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.....	21
2.2.1 Conceito de Competência.....	21
2.2.2 Competência nos diferentes níveis organizacionais.....	25
2.2.2.1 Competências Individuais.....	26
2.2.2.2 Competências Organizacionais.....	27
2.2.3 Aplicabilidade da Gestão por Competências.....	27
3 MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS APLICADO À PRF.....	32
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL.....	32
3.1.1 Histórico da Polícia Rodoviária Federal.....	32
3.1.2 Competências e Responsabilidades da PRF.....	33
3.2 MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS.....	38
3.2.1 Análise Documental.....	40
3.2.2 Entrevistas e Grupo Focal.....	41
3.2.3 Diagnóstico das Competências.....	44

3.2.4 Desenvolvimento de Pessoas por Competências.....	46
3.2.5 Sistemas de Capacitação.....	49
3.2.6 Avaliação das Capacitações.....	52
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	54
REFERÊNCIAS.....	56

1 INTRODUÇÃO

A revolução tecnológica, o advento da globalização e o aparecimento de novas tecnologias de informação e de comunicação, exigem novos avanços na gestão pública e reforçam a necessidade de uma administração inovadora e eficiente, que corresponda às necessidades dos cidadãos. Estes avanços requerem dos profissionais competências pessoais que se coadunam com as competências organizacionais, capazes de revolucionar o serviço prestado e agregar valor tanto à organização e ao usuário quanto ao profissional. A tônica é considerar o servidor como um todo – seu potencial, experiências e expectativas, compatibilizando seus interesses pessoais com os organizacionais, possibilitando-lhe o desenvolvimento de um desempenho profissional superior.

O conhecimento, a estrutura de informações e/ou proposições armazenadas na memória das pessoas de forma cognitiva, traz ao serviço maior qualidade e proporciona um cenário propício à mudança, que por sua vez rejuvenesce as ferramentas de trabalho, aumenta as opções de escolha e possibilita a melhor utilização das informações.

Associada ao conhecimento, temos o talento, ou seja, a habilidade como capacidade de aplicar a fazer o uso produtivo do conhecimento. Diz respeito ao saber fazer algo ou apropriar-se dos meios adequados para alcançar um propósito.

Portanto, pode-se considerar que o talento das pessoas se apresenta como uma vantagem competitiva definitiva e que o conhecimento incorporado às rotinas, às máquinas e às pessoas, representa um importante recurso e poder gerencial. É oportuno que a organização se preocupe com a gestão desse conhecimento e, nesse contexto, o papel do gestor de pessoas é ímpar.

A capacitação dos servidores deve adaptar-se com a velocidade das mudanças apresentadas. Cada vez mais e em maior intensidade os órgãos necessitam desenvolver e adquirir novas competências para se adaptarem às exigências da sociedade. Isto só é possível quando as organizações têm um mapeamento de suas competências e conseguem gerenciar seu conhecimento.

No Brasil, com a publicação do Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, que instituiu o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública (BRASIL, 2005). Nota-se que o governo tem demonstrado uma preocupação maior com a eficácia do serviço público, mediante a utilização de normas e medidas que permitam avaliar o

desempenho do governo, uma introdução à regulamentação com foco no acompanhamento e avaliação das políticas públicas posteriormente à sua formulação, maior importância à coordenação e coerência e incremento da responsabilidade dos organismos públicos (MESQUITA, 2010).

Neste sentido, também foi publicado o Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que Instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP (BRASIL, 2006), da administração pública federal direta, autárquica e fundacional que trouxe a dimensão do desempenho profissional como um componente da qualidade na prestação do serviço público. A premissa dessa política baseia-se na adequação entre as competências requeridas dos servidores àquelas necessárias ao alcance dos objetivos e resultados pretendidos pelas instituições e estabelece o modelo de gestão por competências como instrumento para a gestão da capacitação.

Seguindo as diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP e baseando-se na experiência bem sucedida de outros órgãos e empresas, a Polícia Rodoviária Federal - PRF, tem se esforçado para implantar a Gestão por Competências, partindo da premissa de que a melhoria da gestão de pessoas na organização depende do aprimoramento e melhoria dos processos de avaliação de seus servidores, o que se alinha também com as orientações governamentais. A edição da lei 11.784, de 22 de setembro de 2008 (BRASIL, 2008), deu uma nova abordagem ao processo de avaliação de servidores, estabelecendo diretrizes e princípios do sistema de avaliação de desempenho para diversas carreiras de servidores, inclusive da carreira do Plano Especial de Cargos do Departamento de Polícia Rodoviária Federal – PEDPRF, com o objetivo de promover a melhoria da qualidade dos serviços prestados e subsidiar a política de gestão de pessoas em relação à capacitação, desenvolvimento na carreira, movimentação de pessoal e remuneração.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Propor um modelo de gestão por competências a ser implantado na Polícia Rodoviária Federal em todo o território nacional.

1.2.2 Objetivos específicos

Para alcançar o objetivo geral, pretende-se atingir os seguintes objetivos específicos:

- a) Resgatar definições e abordagens da literatura acerca dos modelos de gestão por desempenho baseada em competências.
- b) Caracterizar a gestão por competências e seus principais modelos;
- c) Analisar a necessidade de implementação de um modelo de gestão de pessoas que atenda as expectativas da organização pesquisada quanto dos servidores que a compõem;
- d) Propor um modelo de gestão por competências com foco na capacitação para a organização em tela.

1.3 JUSTIFICATIVA

Para Dutra (2001), o movimento de mudanças das práticas organizacionais alavancadas por uma sequência de ondas de globalização, levou as organizações à mudança de perfil dos gestores, de obediente e disciplinado para um perfil autônomo e empreendedor. As áreas-meio, responsáveis pelo controle dos recursos, passaram a assessorar os gestores e a empresa na gestão de recursos e as áreas-fim cresceram em importância, sendo o processo de eficácia o seu principal foco. Tal posicionamento gera nas organizações necessidade de reflexão acerca da gestão de pessoas, tirando o foco no controle das pessoas para focar o seu desenvolvimento. Com isso, a pessoa passa de agente passivo para agente ativo do processo de gestão, assumindo o controle do seu desenvolvimento e de sua competitividade profissional. Assim, surge nesse cenário, a necessidade de se pensar gestão de pessoas de maneira que atenda efetivamente as suas expectativas.

Normalmente a noção de competência aplicada a iniciativa privada foca no desempenho profissional e na contribuição do trabalho para a estratégia da organização, assim tornando-se um importante instrumento de referência para avaliar as diferentes

responsabilidades e contribuições individuais da organização, seja para fins remuneratórios, valorização ou promoções pessoais.

No serviço público, apesar do foco desviado da questão remuneratória, a busca pela melhoria do desempenho dos serviços públicos não é diferente. A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal - PNDP, no contexto de modernização administrativa, visa melhorar a eficiência, a eficácia e a qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão baseado no desenvolvimento do servidor público com a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições (BRASIL, 2006).

Ainda, o art. 3º da PNDP elenca as diretrizes as quais as instituições públicas deverão implementar:

Art. 3º São diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal:

I - incentivar e apoiar o servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais;

II - assegurar o acesso dos servidores a eventos de capacitação interna ou externamente ao seu local de trabalho;

III - promover a capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento;

IV - incentivar e apoiar as iniciativas de capacitação promovidas pelas próprias instituições, mediante o aproveitamento de habilidades e conhecimentos de servidores de seu próprio quadro de pessoal;

V - estimular a participação do servidor em ações de educação continuada, entendida como a oferta regular de cursos para o aprimoramento profissional, ao longo de sua vida funcional;

VI - incentivar a inclusão das atividades de capacitação como requisito para a promoção funcional do servidor nas carreiras da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e assegurar a ele a participação nessas atividades;

VII - considerar o resultado das ações de capacitação e a mensuração do desempenho do servidor complementares entre si;

VIII - oferecer oportunidades de requalificação aos servidores redistribuídos;

IX - oferecer e garantir cursos introdutórios ou de formação, respeitadas as normas específicas aplicáveis a cada carreira ou cargo, aos servidores que ingressarem no setor público, inclusive àqueles sem vínculo efetivo com a administração pública;

X - avaliar permanentemente os resultados das ações de capacitação;

XI - elaborar o plano anual de capacitação da instituição, compreendendo as definições dos temas e as metodologias de capacitação a serem implementadas;

XII - promover entre os servidores ampla divulgação das oportunidades de capacitação; e

XIII - priorizar, no caso de eventos externos de aprendizagem, os cursos ofertados pelas escolas de governo, favorecendo a articulação entre elas e visando à construção de sistema de escolas de governo da União, a ser coordenado pela Escola Nacional de Administração Pública - ENAP. (BRASIL, 2006).

Destaca-se a preocupação do governo federal com a capacitação dos servidores, notadamente para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais.

Em 2012, a Direção Geral da PRF aprovou e divulgou o Planejamento Estratégico para o interstício 2012-2020. No campo dos processos, a PRF deseja implantar um modelo de gestão participativa e por resultados (Figura 1). Neste sentido, nota-se que a PRF vem procurando se adequar a essa nova política governamental.

O planejamento estratégico ainda apontou como principais fatores para o sucesso corporativo, a existência de recursos humanos adequados à sua missão, no campo da gestão, o desenvolvimento da cultura de gestão de projetos e a intensificação e aprimoramento da tecnologia da informação e a produção do conhecimento.

Numa breve análise do planejamento estratégico da PRF, percebe-se que o mesmo adquiriu a forma tradicional ou normativo, ou seja, desenvolvido através de uma série de etapas sequenciais, racionais e analíticas, envolvendo apenas critérios objetivos e econômicos. No modo como foi divulgado o documento, por si só, é o principal produto não proporcionando a sua aprendizagem.

A superação deste planejamento tradicional para um planejamento que sirva de guia de orientação requer uma mudança de postura - compreender que não cabe ao planejamento prever o futuro, mas buscar viabilidade para construir o futuro, como uma ferramenta que amplia o arco de possibilidades humanas.

Considerando a formulação e divulgação do planejamento estratégico da instituição aos servidores apenas em 2012, os resultados ainda são incipientes, mas começam a aparecer. Formado o grupo de trabalho nacional, chamado de Consultores Internos, a próxima etapa do desenvolvimento de pessoas e infraestrutura organizacional insere-se no campo de investimentos, onde a PRF pretende realizar o mapeamento das competências institucionais e individuais para a implantação da gestão por competências como enfoque estratégico.

Desta forma este estudo poderá nortear a PRF na melhor forma de implementar a gestão por competências como foco na capacitação para adequar seu quadro de pessoal à

missão e resultados institucionais.

1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O procedimento metodológico requer um cuidado especial, pois garante a confiabilidade do trabalho científico.

Vergara (1997) propõe a categorização da pesquisa quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, essa pesquisa pode ser classificada como: qualitativa, descritiva e aplicada. Em relação à classificação quanto aos meios: documental, bibliográfica e estudo de caso.

Do ponto de vista de caracterização do estudo, trata-se de uma pesquisa bibliográfica e documental, exploratória e descritiva sobre os modelos de gestão por competências e de dados secundários com vários autores que são referência nessa área de estudo, constando de pesquisa em livros, artigos, teses e dissertações e legislação em vigor, com a descrição da instituição Departamento de Polícia Rodoviária Federal – DPRF no que tange a análise da atual situação da organização, com o intuito de avaliar a proposição de um modelo de gestão por competências.

A população atingida no estudo limita-se ao órgão citado, com abrangência em todo o território nacional.

A técnica utilizada no estudo resume-se às pesquisas bibliográfica e documental, em especial aos Decretos nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, Leis nº 11.784, de 22 de setembro de 2008 e 11.890, de 24 de dezembro de 2008. Na análise da literatura acerca do tema gestão por competência, foi proposto expor suas principais abordagens conceituais, contextualizando o surgimento da gestão por competência e apresentando modelos de gestão. Dentre os autores escolhidos, se sobressaem: Brandão (1999 e 2005); Carbone (2006) e Dutra (2001 e 2004).

2 GESTÃO PÚBLICA BRASILEIRA

Na pesquisa bibliográfica, exploratória e descritiva, com o objetivo de melhor situar a gestão por competências no contexto público brasileiro, em especial a sua aplicabilidade à Polícia Rodoviária Federal, abordar-se-ão, desde o histórico da desburocratização da administração pública brasileiro, em suas várias tentativas de modernização de gestão, passando pela caracterização do órgão Departamento de Polícia Rodoviária Federal, com o respectivo histórico, competências e responsabilidades, até ao assunto propriamente dito, com a preocupação da conceituação, descrição das competências nos diferentes níveis organizacionais e a sua aplicabilidade no serviço público.

2.1 HISTÓRICO DA DESBUROCRATIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

Ao longo da história pública brasileira encontramos diversas tentativas de modernização a gestão com a desburocratização do serviço público. Podemos afirmar que as tentativas iniciais de desburocratização, apesar de bem intencionadas basearam-se em aspectos excessivamente organizacionais e legais, com o foco da criação/extinção de órgão e baseado na edições de lei, decretos e normas.

Assim temos no período de 1936 a 1938 a primeira movimentação governamental com a criação do Conselho Federal do Serviço Público, instituído pela Lei nº 284, de 28 de outubro de 1936 (BRASIL, 1936), e do Departamento Administrativo do Serviço Público (Dasp), por meio do Decreto-Lei nº 579, de 30 de julho de 1938 (BRASIL, 1938). O objetivo de criação de critérios para ingresso no serviço público, desenvolvimento de carreiras sob a coordenação de um órgão central, profissionalização dos servidores e promoções baseadas em mérito. Somente em 1956 que ocorre a primeira reforma burocrática com a Comissão de Simplificação Burocrática, ainda que ao final dos trabalhos apenas alterou cargos, organogramas, surgimento de ministérios, secretaria, conselhos e câmaras.

A primeira grande reforma administrativa brasileira surgiu em 1967, com o então ministro do planejamento, Hélio Beltrão, iniciando um processo de “desemperramento” da máquina pública, baseado principalmente na delegação de competências. Assim surge o

Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, com vigência até os dias atuais e introduz como princípios a descentralização de atividades, a coordenação e planejamento de ações, o controle e a delegação de competências regimentais. Dentre os seus princípios, destacam-se a necessidade de fortalecimento e expansão do sistema do mérito na administração pública e as diretrizes para novo plano de classificação de cargos (BRASIL, 1967).

Mais tarde, em 1979, de novo com a liderança de Hélio Beltrão, foi criado o Programa Nacional de Desburocratização, Decreto nº 83.740, de 18 de julho de 1979, com o objetivo de dinamizar e simplificar o funcionamento da administração pública federal, não baseado apenas em legislação, mas sim com o outro enfoque; mudar a mentalidade, com trabalho na área comportamental, medidas racionalizadoras técnicas, constante controle e questionamento da necessidade de órgãos. A desburocratização deveria se voltar para o interesse do usuário do serviço público. Nesse contexto, é criada a Escola Nacional de Administração Pública (Enap), com o objetivo de planejar, promover, coordenar e avaliar as atividades de formação, aperfeiçoamento e profissionalização do pessoal civil da alta administração pública federal (BRASIL, 1979).

Com a Constituição de 1988, surge o Regime Jurídico Único e, a partir deste, o concurso público torna-se, de fato e de direito, o meio essencial para ingresso na administração pública brasileira.

Já nos anos de 1996 e 1998, as atenções voltaram para a capacitação dos servidores públicos, surgia então o Decreto nº 2.029, de 11 de outubro de 1996, que marcou os primeiros esforços da administração pública federal rumo à normatização da participação de servidores públicos federais em conferências, congressos, treinamentos ou outros eventos similares. Em 1998, esse decreto foi revogado mediante a publicação do Decreto nº 2.794, de 1º de outubro, que instituiu a Política Nacional de Capacitação dos Servidores. Essa política redimensiona esta perspectiva ao inserir o conceito da capacitação contínua e estabelecia as diretrizes para a capacitação dos servidores com o objetivo de alcançar melhoria da eficiência e qualidade do serviço público, bem como o reconhecimento do servidor público ao longo do processo de capacitação permanente.

Com esta nova perspectiva da gestão pública e a constante cobrança por melhores serviços, em 2005 surge a necessidade de criação de uma política pública de gestão. Então é publicado o Decreto n. 5.378, de 23 de fevereiro de 2005 que instituiu o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. Este decreto deu nova visão ao serviço

público com a busca pela rentabilidade social, numa dimensão técnica e social com a participação por adesão de todos os poderes e esferas de governo.

Segundo Amaral (2006, p. 554), “a moderna gestão de pessoas assenta-se em um tripé estratégico: gestão por competências; democratização das relações de trabalho para gerar ambientes adequados à inovação; e qualificação intensiva das equipes de trabalho, incluindo o uso da tecnologia da informação.”

Neste mesmo contexto de modernização administrativa, em fevereiro de 2006 emerge o Decreto nº 5.707, instituindo a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional (PNDP).

Já no artigo 1º¹ da PNDP são definidas as suas finalidades:

- melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;
- desenvolvimento permanente do servidor público;
- adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições; e
- a racionalização e a efetividade dos gastos com capacitação.

O Decreto nº 5.707/06, volta a atenção para o desenvolvimento do servidor com responsabilização, no conhecimento da instituição, na flexibilização dos conceitos de postos de trabalho para a prestação de serviços públicos mais eficientes e efetivos para o cidadão. Considera que a gestão de pessoas é aquela que promove a gestão por competências.

Como visto, a PNDP introduz expressamente a gestão por competências no âmbito governamental, baseando-se na adequação entre as competências requeridas dos servidores àquelas necessárias ao alcance dos objetivos e resultados pretendidos pelas instituições e estabelecendo o modelo de gestão por competências como instrumento para a gestão da capacitação (BRASIL, 2006).

Assim, essa nova política também estimula a aprendizagem e a disseminação do conhecimento, atribui ao conhecimento a chave para a inovação e a melhoria da gestão pública, busca a qualidade de vida no trabalho, valoriza a informação compartilhada, e,

¹Art. 1º Fica instituída a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a ser implementada pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, com as seguintes finalidades:

I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;

II - desenvolvimento permanente do servidor público;

III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;

IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e

V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

finalmente, cria um grau de envolvimento de dirigentes e de servidores no ambiente de trabalho. A PNDP visa mudar a gestão pública, inovar e aprimorar nossa capacidade de atender mais e melhor, incluir servidores e mobilizar seus talentos.

A partir desta nova visão, a aplicação da gestão por competências tem potencial em todo o ciclo de ações da gestão de pessoas, ou seja, seleção, alocação, desenvolvimento e avaliação de desempenho.

2.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Nos últimos anos, as organizações, cada vez mais conscientes de que seu sucesso será determinado pelas habilidades, aptidões, talentos e experiências de seus empregados, passaram a atribuir maior relevância à gestão estratégica de recursos humanos, principalmente no que diz respeito ao desenvolvimento de competências profissionais (BRANDÃO, GUIMARÃES, 2001).

Segundo Brandão e Guimarães (2001), é importante esclarecer a diferença entre os termos gestão **de** competências e gestão **por** competências. Enquanto o primeiro diz respeito à forma como a organização planeja, organiza, desenvolve, acompanha e avalia as competências necessárias ao seu negócio, o segundo sugere que a organização divida o trabalho de suas equipes segundo as competências. A gestão de competências pode incluir, ou não, a gestão por competências. Feito este esclarecimento, são expostas, a seguir, algumas abordagens conceituais, as origens e aplicações práticas da gestão de competências nos diferentes níveis organizacionais.

2.2.1 Conceito de competência

O termo competência é derivado do latim *competentia*, que significa corresponder a, ser capaz, pertencer ou ser próprio (ISAMBERT-JAMATI, 1997). Já o senso comum nos revela que competência é a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; capacidade, habilidade, aptidão.

Ao longo do tempo o termo competência passou a adquirir novos significados e

importância, passou a qualificar o indivíduo por meio de suas capacidades no desempenho das funções no trabalho (BRANDÃO; GUIMARÃES, 1999).

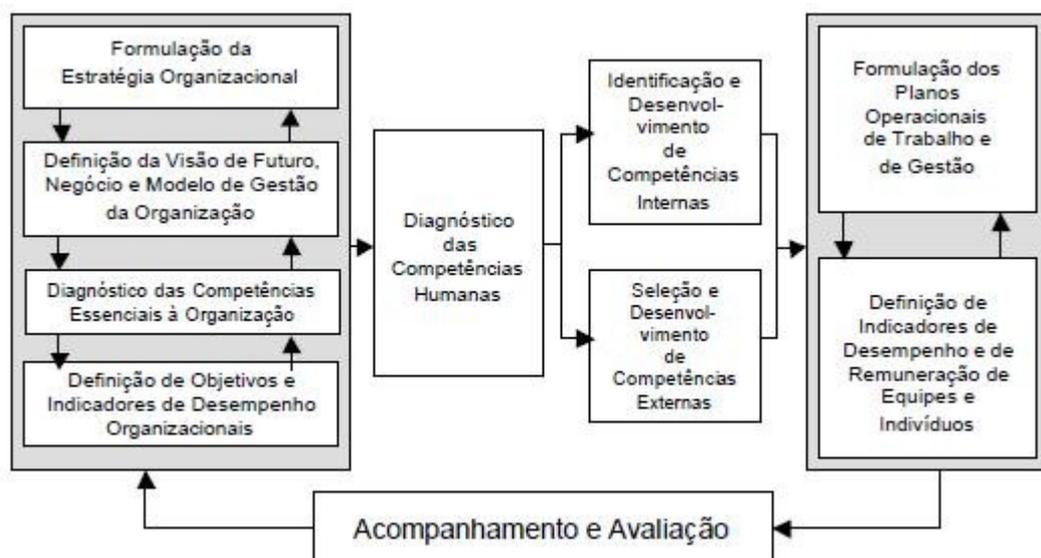
Para Dutra (2001), a definição de competência remete à qualidade das relações de trabalho, quando afirma que a competência é uma entrega e que essa entrega agrega valor econômico à organização, ao indivíduo e ao meio em que vive. Esse aspecto do conceito de competências é muito importante para determinados contextos e modelos de gestão já organizados de forma a levar em consideração não só os processos, mas principalmente resultados como base para avaliação de desempenhos e competências. Associar o conceito de competências aos resultados permite ao trabalhador maiores condições de autogestão e desenvolvimento de carreiras e competências.

As competências humanas ou profissionais são entendidas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional em determinado contexto ou em determinada estratégia organizacional (CARBONE et al, 2005. FREITAS; BRANDÃO, 2005).

Ainda, Brandão; Guimarães (2001, p. 14), sugerem, para denominar esse processo, a expressão “gestão de desempenho baseada nas competências”, considerando o caráter de complementaridade e interdependência entre competência e desempenho.

A figura 1, a seguir, mostra o caráter de complementaridade e interdependência entre competência e desempenho.

Figura 1: Processo de gestão de desempenho baseada nas competências.



Os conceitos apontam as capacidades do indivíduo para a execução das tarefas, o conhecimento adequado para o desenvolvimento de determinado assunto, enfim, o saber fazer e agir que são característicos de cada pessoa.

Mais recentemente o termo está mais forte e ampliado, aplicando-se a requisitos e atributos pessoais e organizacionais como: estratégia, operação, tecnologia, gestão e negócios.

Para Freitas (2002), competências são habilidades e atitudes de uma pessoa. Nesta visão podemos acrescentar a relação com o trabalho, onde a competência tem a ver com a busca da competitividade, com as novas relações de emprego e com a inserção no mercado de trabalho.

De acordo com Fleury ; Fleury (2000, p.18), relacionando ao mundo do trabalho, a palavra competência assume diversos significados ligada às peculiaridades de cada indivíduo: “conhecimentos, habilidades, atitudes (ou seja, variáveis de *input*), e outros, à tarefa, aos resultados (variáveis de *output*).” A aptidão de uma pessoa e os resultados obtidos pelo desempenho nas atividades propostas.

Durand (1998) construiu um conceito de competência baseado em três dimensões - *Knowledge, Know-How and Attitudes* (conhecimento, habilidade e atitude), englobando não só questões técnicas, mas, também, a cognição e atitudes relacionadas ao trabalho. Neste caso, competência diz respeito ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito. Ou seja, segundo Durand (1998), o desenvolvimento de competências se dá por meio da aprendizagem individual e coletiva, envolvendo simultaneamente as três dimensões do modelo, isto é, pela assimilação de conhecimentos, integração de habilidades e adoção de atitudes relevantes para um contexto organizacional específico ou para a obtenção de alto desempenho no trabalho.

Tais dimensões são interdependentes, pois, não raras vezes, a exposição ou adoção de determinado comportamento exige do indivíduo a detenção de conhecimentos e técnicas específicas. Da mesma forma, para utilizar uma habilidade presume-se que a pessoa tenha conhecimento a respeito de determinado processo.

Todavia, de acordo com Dutra (2004), o fato de a pessoa possuir determinados conhecimentos e habilidades não garante a sua entrega e agregação de valor para a organização. Foi observado que cada indivíduo possui uma maneira diferente de articular seus conhecimentos e habilidades em relação ao que lhe é demandado.

Competência é colocar em prática o que se sabe em um determinado contexto, marcado geralmente pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e recursos etc. Pode-se, portanto, falar-se de competência apenas quando há competência em ação, isto é, saber ser e saber mobilizar conhecimentos em diferentes contextos.

Nesta visão sobre competência, verifica-se o enfoque no indivíduo e sua efetiva entrega de valor à organização. Para Dutra (2004 apud FERNANDES; COMINI, 2008, p.4) as competências possuem duas vertentes: “as capacidades ou *inputs*, que consistem nos conhecimentos, habilidades, atitudes e valores (CHAV), como um estoque do indivíduo, e sua efetiva *entrega* à organização de forma a agregar valor.” A capacidade da pessoa, associada à maior participação e desenvolvimento na empresa, torna-se mais valiosa. E, perceber isso é um processo valioso para a organização, porque com as competências intrínsecas do indivíduo (o CHAV), quando é aplicada por meio das ações desta pessoa no ambiente de trabalho, ocorre o respectivo ganho, que favorece a estratégia organizacional. Este autor fundamenta com ênfase na aptidão, na formação e alcance dos resultados. A competência do indivíduo é baseada na capacidade para desenvolver suas ações de acordo com o conhecimento e habilidade. Com isto, seu desempenho na realização das atividades organizacionais é direcionado para a obtenção dos resultados.

Segundo Le Bortef (1999), além de estar vinculada a um saber integrar conhecimentos, recursos e habilidades em um determinado contexto profissional, está relacionada ao atuar responsavelmente, ao cuidado ético que deve ser também objeto da atuação.

Dessa forma, conforme demonstrado na figura a seguir, as competências agregam valor econômico e valor social a indivíduos e a organizações, na medida em que contribuem para o alcance de objetivos organizacionais e expressam o reconhecimento social sobre a capacidade de determinada pessoa (CARBONE, BRANDÃO e LEITE, 2005).

Figura 2 - Componentes da Competência



Fonte: Carbone, Brandão e Leite (2005)

Já a definição adotada pela PNDP, art. 2º do Decreto nº 5.707/06², a competência pode ser entendida, de modo simples, como um “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”.

A gestão por competências exige atenção prioritária aos aspectos qualitativos do investimento em pessoas e deve ser utilizada para seleção de pessoas, para o planejamento de carreiras, para a gestão de desempenho e para o desenvolvimento pessoal.

2.2.2 Competência nos diferentes níveis organizacionais

A literatura sobre competências aborda diferentes alternativas para a classificação das competências. Alguns autores elevam o conceito de competência à equipe de trabalho ou

²Art. 2º Para os fins deste Decreto, entende-se por:

...

II - gestão por competência: 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;

mesmo à organização como um todo. Zarifian (1996), por exemplo, sustenta que não se deve desconsiderar a dimensão da equipe no processo produtivo. Uma competência pode ser atribuída tanto a um indivíduo quanto a um grupo de trabalho. Durand (2000) chama a atenção para este aspecto ao afirmar que crenças e valores compartilhados pela equipe de trabalho influenciam sobremaneira a conduta e o desempenho de seus componentes.

Como visto anteriormente a abordagem da competência pode variar conforme o foco dado a mesma, no campo privado normalmente a competência esta atrelada à competitividade da empresa, no serviço público está atrelada a eficácia do serviço com o viés voltado para a capacitação de pessoal, mas em todas elas a competência deve envolver a gestão de pessoas.

Assim, temos a categorização das competências no âmbito da gestão de pessoas, em dois níveis de análise: individuais e organizacionais (CARBONE, 2006), expostas nas próximas seções.

2.2.2.1 Competências individuais

No nível do indivíduo, as competências humanas ou profissionais referem-se às competências do servidor ou de pequenas equipes de trabalho, que também podem ser chamadas de competências individuais (CARBONE et al., 2006; DUTRA, 2008).

As competências individuais expressam as expectativas da organização em relação ao desempenho de seus funcionários. Situam-se no nível do micro comportamento organizacional.

Esta competência faz referência à capacidade do indivíduo para o desenvolvimento de suas ações. São conhecimentos, habilidades e atitudes que a pessoa detém e que irão auxiliar na realização de suas funções organizacionais.

Dentre outras classificações, dada a natureza do papel ocupacional ocupado pelo servidor, as competências individuais podem ser classificadas como gerenciais ou técnicas. Estas quando se tratarem de atividades operacionais e aquelas dedicadas à atividades de gestão.

2.2.2.2 Competências organizacionais

As competências organizacionais estão relacionadas à organização ou às suas unidades produtivas e representam os atributos que a tornam eficaz.

Na literatura podemos citar duas grandes interações das competências organizacionais: uma diz respeito a interação estratégica, que compreende a adaptação e definição do portfólio de competências organizacionais à estratégia a fim de sustentá-la; e a outra diz respeito a interação operacional, ou seja a interação da estratégia da organização com as atividades do dia a dia (CARBONE et al., 2005).

No contexto organizacional, as organizações procuram o ajuste de suas competências para satisfazer as estratégias corporativas, com objetivo de melhorar os resultados e alcance dos objetivos estabelecidos no planejamento estratégico. Podemos dizer que estas competências representam as expectativas da sociedade, de acionistas ou de usuários em relação ao desempenho da organização.

Na administração pública, as competências organizacionais podem ser entendidas como as capacidades necessárias àquela instituição percebidas pela sociedade. Essas competências constituem mais do que o simples somatório das competências individuais, pois as interações entre as pessoas promovem sinergia e potencialização dos conhecimentos, habilidades e atitudes que resultam na competência organizacional (CARBONE, 2006).

Mesmo assim, no setor público vemos que as competências organizacionais extrapolam as competências legais definidas pela lei de criação da instituição. As competências definidas pela legislação são o ponto de partida da instituição, mas o portfólio de competências organizacionais é mais amplo e é construído a partir das novas realidades, políticas e diretrizes que se modificam ao longo do tempo (CARVALHO e colaboradores, 2006).

O desafio é conseguir realizar a interação entre as competências organizacionais e as competências e recursos mobilizáveis no interior das organizações.

2.2.3 Aplicabilidade da Gestão por competência

Um modelo de gestão contempla um conjunto de conceitos e referenciais que ofereçam condições de compreender a realidade organizacional e instrumentos para agir sobre ela, aprimorando-a. Os modelos de gestão permitem traduzir os compromissos da organização para a gestão de pessoas e processos (FISCHER, 2002).

O modelo de gestão de pessoas é a forma assumida pela organização para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Neste sentido, a gestão por competências é um exemplo de modelo de gestão que pode ser utilizado para direcionar as políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações.

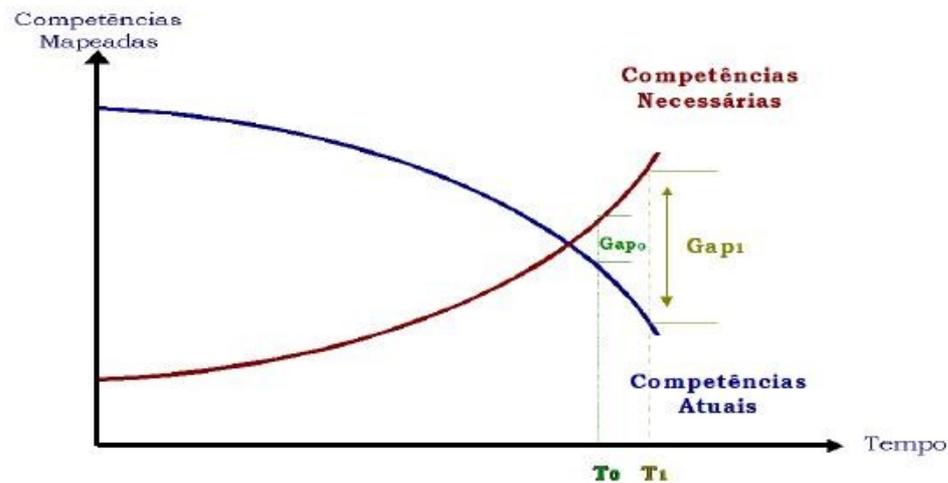
De acordo com Bitencourt (2005) o desenvolvimento das competências no âmbito organizacional dá-se pela apropriação do conhecimento (saber) em ações no trabalho (saber agir), pois é a partir deste momento que o desenvolvimento de competências agrega valor às atividades e à organização. Mediante a incorporação do conhecimento, às atitudes e manifestação por meio de ações ou práticas no trabalho proporciona benefícios para a organização e estimula o crescimento das pessoas.

A gestão por competências busca o desenvolvimento da pessoa e da organização.

E a gestão por competências acontece como um processo contínuo, que inicialmente é formulada a estratégia da organização, em que são definidas a missão, visão de futuro e seus objetivos estratégicos e em seguida é feito o diagnóstico ou mapeamento das competências: organizacionais e humanas (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001 apud GUIMARÃES, 2008).

É a mesma visão encontrada no modelo sugerido por Ienaga (1998) que tem como passo inicial a identificação do *gap* (lacuna) de competências da organização. Esse processo consiste em estabelecer os objetivos e metas a serem alcançados segundo a intenção estratégica da organização e, depois, identificar a lacuna entre as competências necessárias à consecução desses objetivos e as competências internas disponíveis na organização (ver Figura 3).

Figura 3 – A lacuna de competências



Fonte: Adaptado de Ienaga (1998).

O processo de mapear as competências organizacionais consta de uma ferramenta para a adequação das atividades e funções que são desenvolvidas internamente neste meio. Este processo permite localizar as lacunas de conhecimento existentes dentro da empresa.

Pelo processo de gerenciamento na organização descobre-se as lacunas que precisam ser melhoradas ou modificadas. Para isto, a gestão por competências indica o desempenho apropriado, as capacidades indispensáveis e faz a avaliação de acordo com os resultados obtidos.

Os passos seguintes compreendem o planejamento, captação, desenvolvimento e avaliação de competências, visando minimizar a referida lacuna, o que pressupõe a utilização de diversos subsistemas de recursos humanos, entre os quais, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, e gestão de carreira.

A gestão por competências, na prática, desenvolve as seguintes atividades, como foi observado por Fischer (1998) apud Fleury e Fleury (2000):

- **Captção de pessoas**, visando adequar as competências necessárias às estratégias de negócio formuladas;
- **Desenvolvimento de competências**, visto que as organizações contam ainda com a possibilidade de desenvolver as competências essenciais

dos indivíduos, através das mais diversas práticas, visando adequá-las às necessidades organizacionais; e

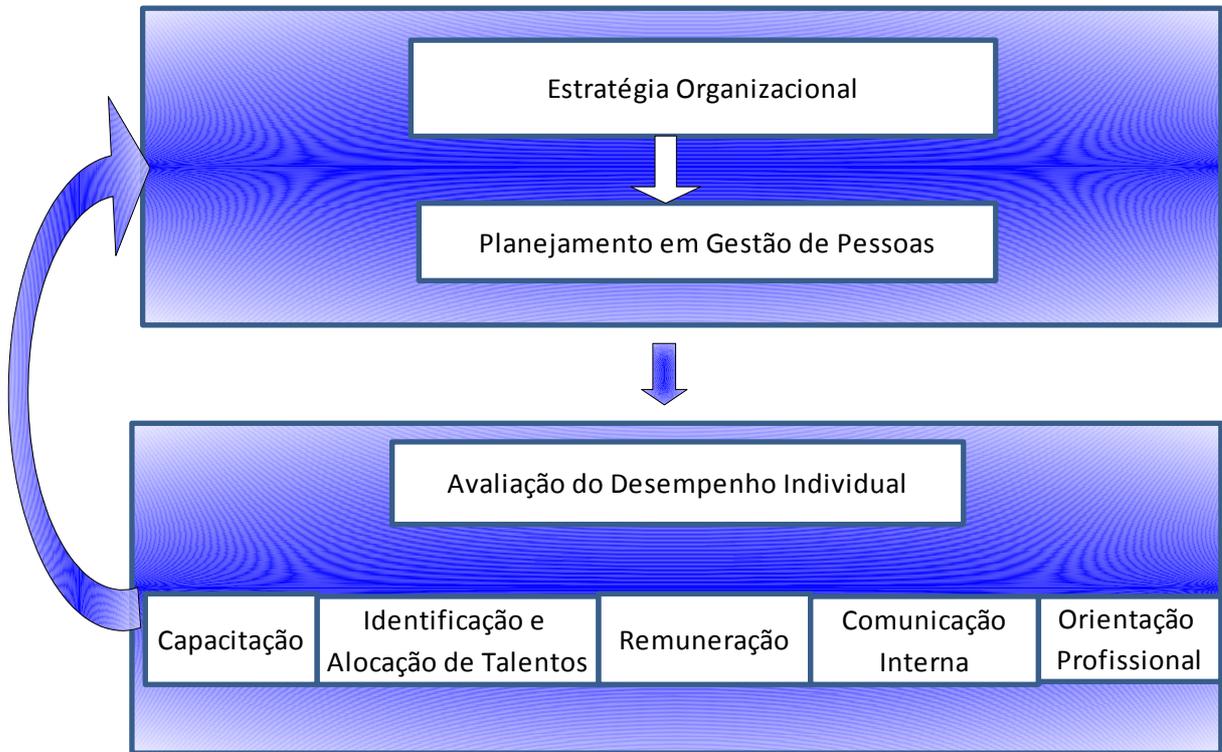
- **Remuneração por competência**, que é uma prática utilizada por empresas e governos preocupados em resguardar parte do conhecimento tácito de seus colaboradores e mantê-los nas organizações, e vem servindo para que empresas implantem novas formas de remuneração de seus empregados, dentre elas: participação nos resultados, remuneração variável e remuneração baseada nas competências desenvolvidas.

No ponto de vista público, de acordo com a PNDP (BRASIL, 2006), o desenvolvimento das organizações pode se dar com o compartilhamento de conhecimentos relativos à gestão da capacitação por competências, com os seguintes objetivos:

- Melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;
- Desenvolvimento permanente do servidor público;
- Adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;
- Divulgação e gerenciamento das ações de capacitação;
- Racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

Ainda podemos identificar outra atividade a ser executada com a definição das competências, ou seja, a identificação e alocação de talentos dentro da organização.

Figura 4 - Passos para o desenvolvimento das organizações e das pessoas



Fonte: Elaborado pelo autor, 2013.

Nas práticas de gestão por competência, nota-se que na iniciativa privada ela é utilizada como diferencial competitivo, na busca de resultados com a utilização da remuneração baseada em competências e resultados organizacionais, já no serviço público, considerando a grande dificuldade de implementação de remunerações diferenciadas para mesmos cargos, trabalha-se com o foco na consecução dos objetivos estratégicos organizacionais com o foco na capacitação do servidor.

3 MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS APLICADO À PRF

Neste capítulo demonstrar-se-á um modelo para aplicação da gestão por competências na PRF, iniciando pela caracterização do órgão desde o histórico, passando pelas atuais competências e responsabilidades para, enfim, abordar o modelo propriamente dito, consubstanciado nas seguintes etapas: mapeamento das competências, análise documental, fase de entrevistas e grupo focal, diagnóstico e proposição do novo modo de capacitação por competências baseado no desenvolvimento pessoal. Assim, abordar-se-á os sistemas de capacitação e as respectivas avaliações.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL

3.1.1 Histórico da Polícia Rodoviária Federal

Em 1935 Antônio Félix Filho, mais conhecido pelo seu apelido de “Turquinho” e considerado o patrono da Polícia Rodoviária Federal, foi indicado pela Comissão de Estradas de Rodagem para organizar os serviços de vigilância nas estradas. Em 1936 com nove Inspetores de Tráfego iniciam o patrulhamento da rodovia Rio-Petrópolis e ao final de 1939 já eram 459 inspetores patrulhando as rodovias Rio-Petrópolis, Rio-São Paulo e União Indústria (Rio-Juiz de Fora).

Ainda vinculado ao extinto Departamento Nacional de Estradas e Rodagem - DNER, quando o mesmo foi reestruturado em 1945, surge a expressão Polícia Rodoviária Federal.

Com a promulgação da constituição de 1988, após grande mobilização nacional, alcançava-se o anseio dos servidores vinculados à Polícia Rodoviária Federal: o poder de polícia e a “emancipação” do DNER, se transformando em Departamento e sendo integrado ao Sistema Nacional de Segurança Pública.

A partir da Lei nº 8.028 de 12 de abril de 1990 (define como competência do Ministério da Justiça a atividade de policiamento rodoviário) e do Decreto II de 18 de janeiro de 1991 (estabelece a estrutura e as competências do DPRF) acontece a mudança de vinculação do Ministério dos Transportes para o Ministério da Justiça. As atribuições que antes eram apenas referentes a trânsito se ampliam, somando-se as de segurança pública.

No ano de 1998 com a Lei nº 9.654 cria-se o cargo de Policial Rodoviário Federal que até então era de Patrulheiro Rodoviário Federal.

Oficialmente a data de fundação da Polícia Rodoviária Federal é dada pela publicação do Decreto nº 18.323, de 24 de julho de 1998, onde surge a primeira citação sobre um órgão de policiamento das estradas definindo as regras de circulação e trânsito de veículos.

3.1.2 Competências e Responsabilidades da PRF

A segurança pública como direito e garantia fundamental de toda pessoa, se figura de suma importância nas relações entre as pessoas físicas como as jurídicas, de direito público ou de direito privado, em especial os agentes públicos, onde o exercício de seu múnus público muitas vezes exige decisões que podem cercear ou interromper bens de inestimável valor como o são a liberdade e a vida.

A Polícia Rodoviária Federal tem o âmbito de sua competência constitucional estabelecida no artigo 144, inciso II da Constituição Brasileira, cabendo-lhe, sinteticamente, o patrulhamento de mais de 71 mil quilômetros de rodovias e estradas federais em todas as Unidades da Federação. Este serviço é prestado mediante jornada ininterrupta de trabalho de seus servidores em suas mais de 600 Unidades.

Atualmente, 9.125 policiais rodoviários federais efetivamente em exercício são responsáveis pelo patrulhamento e policiamento da integralidade da malha viária federal de todo o Brasil, em cumprimento ao que determina o Decreto nº 1.655/95 e a Lei nº 9.503/97 (BRASIL, 1995 e 1997)

As competências legais da PRF estão definidas no art. 1º do Decreto nº 1.655/95 (BRASIL, 1995):

Art. 1º À Polícia Rodoviária Federal, órgão permanente, integrante da estrutura regimental do Ministério da Justiça, no âmbito das rodovias federais, compete:

I - realizar o patrulhamento ostensivo, executando operações relacionadas com a segurança pública, com o objetivo de preservar a ordem, a incolumidade das pessoas, o patrimônio da União e o de terceiros;

II - exercer os poderes de autoridade de polícia de trânsito, cumprindo e fazendo cumprir a legislação e demais normas pertinentes, inspecionar e

fiscalizar o trânsito, assim como efetuar convênios específicos com outras organizações similares;

III - aplicar e arrecadar as multas impostas por infrações de trânsito e os valores decorrentes da prestação de serviços de estadia e remoção de veículos, objetos, animais e escolta de veículos de cargas excepcionais;

IV - executar serviços de prevenção, atendimento de acidentes e salvamento de vítimas nas rodovias federais;

V - realizar perícias, levantamentos de locais boletins de ocorrências, investigações, testes de dosagem alcoólica e outros procedimentos estabelecidos em leis e regulamentos, imprescindíveis à elucidação dos acidentes de trânsito;

VI - credenciar os serviços de escolta, fiscalizar e adotar medidas de segurança relativas aos serviços de remoção de veículos, escolta e transporte de cargas indivisíveis;

VII - assegurar a livre circulação nas rodovias federais, podendo solicitar ao órgão rodoviário a adoção de medidas emergenciais, bem como zelar pelo cumprimento das normas legais relativas ao direito de vizinhança, promovendo a interdição de construções, obras e instalações não autorizadas;

VIII - executar medidas de segurança, planejamento e escoltas nos deslocamentos do Presidente da República, Ministros de Estado, Chefes de Estados e diplomatas estrangeiros e outras autoridades, quando necessário, e sob a coordenação do órgão competente;

IX - efetuar a fiscalização e o controle do tráfico de menores nas rodovias federais, adotando as providências cabíveis contidas na [Lei nº 8.069 de 13 junho de 1990](#) (Estatuto da Criança e do Adolescente);

X - colaborar e atuar na prevenção e repressão aos crimes contra a vida, os costumes, o patrimônio, a ecologia, o meio ambiente, os furtos e roubos de veículos e bens, o tráfico de entorpecentes e drogas afins, o contrabando, o descaminho e os demais crimes previstos em leis.

Já no Código Brasileiro de Trânsito, Lei nº 9.503/97 (BRASIL, 1997) a PRF figura no artigo 20, onde lhe são conferidas as seguintes responsabilidades:

Art. 20. Compete à Polícia Rodoviária Federal, no âmbito das rodovias e estradas federais:

I - cumprir e fazer cumprir a legislação e as normas de trânsito, no âmbito de suas atribuições;

II - realizar o patrulhamento ostensivo, executando operações relacionadas com a segurança pública, com o objetivo de preservar a ordem, incolumidade das pessoas, o patrimônio da União e o de terceiros;

III - aplicar e arrecadar as multas impostas por infrações de trânsito, as medidas administrativas decorrentes e os valores provenientes de estadia e remoção de veículos, objetos, animais e escolta de veículos de cargas superdimensionadas ou perigosas;

IV - efetuar levantamento dos locais de acidentes de trânsito e dos serviços

de atendimento, socorro e salvamento de vítimas;

V - credenciar os serviços de escolta, fiscalizar e adotar medidas de segurança relativas aos serviços de remoção de veículos, escolta e transporte de carga indivisível;

VI - assegurar a livre circulação nas rodovias federais, podendo solicitar ao órgão rodoviário a adoção de medidas emergenciais, e zelar pelo cumprimento das normas legais relativas ao direito de vizinhança, promovendo a interdição de construções e instalações não autorizadas;

VII - coletar dados estatísticos e elaborar estudos sobre acidentes de trânsito e suas causas, adotando ou indicando medidas operacionais preventivas e encaminhando-os ao órgão rodoviário federal;

VIII - implementar as medidas da Política Nacional de Segurança e Educação de Trânsito;

IX - promover e participar de projetos e programas de educação e segurança, de acordo com as diretrizes estabelecidas pelo CONTRAN;

X - integrar-se a outros órgãos e entidades do Sistema Nacional de Trânsito para fins de arrecadação e compensação de multas impostas na área de sua competência, com vistas à unificação do licenciamento, à simplificação e à celeridade das transferências de veículos e de prontuários de condutores de uma para outra unidade da Federação;

XI - fiscalizar o nível de emissão de poluentes e ruído produzidos pelos veículos automotores ou pela sua carga, de acordo com o estabelecido no art. 66, além de dar apoio, quando solicitado, às ações específicas dos órgãos ambientais.

Não obstante as competências atribuídas à PRF, a atividade do cargo de policial rodoviário federal estão definidas na Lei nº 9.654/98 (BRASIL, 1998):

Art. 2º-A. A partir de 1º de janeiro de 2013, a Carreira de que trata esta Lei, composta do cargo de Policial Rodoviário Federal, de nível superior, passa a ser estruturada nas seguintes classes: Terceira, Segunda, Primeira e Especial, na forma do Anexo I-A, observada a correlação disposta no Anexo II-A.

§ 1º As atribuições gerais das classes do cargo de Policial Rodoviário Federal são as seguintes:

I - Classe Especial: atividades de natureza policial e administrativa, envolvendo direção, planejamento, coordenação, supervisão, controle e avaliação administrativa e operacional, coordenação e direção das atividades de corregedoria, inteligência e ensino, bem como a articulação e o intercâmbio com outras organizações e corporações policiais, em âmbito nacional e internacional, além das atribuições da Primeira Classe;

II - Primeira Classe: atividades de natureza policial, envolvendo planejamento, coordenação, capacitação, controle e execução administrativa e operacional, bem como articulação e intercâmbio com outras organizações policiais, em âmbito nacional, além das atribuições da Segunda Classe;

III - Segunda Classe: atividades de natureza policial envolvendo a execução

e controle administrativo e operacional das atividades inerentes ao cargo, além das atribuições da Terceira Classe; e

IV - Terceira Classe: atividades de natureza policial envolvendo a fiscalização, patrulhamento e policiamento ostensivo, atendimento e socorro às vítimas de acidentes rodoviários e demais atribuições relacionadas com a área operacional do Departamento de Polícia Rodoviária Federal.

Considerando toda a demanda legal imposta à PRF, a crescente demanda de serviço, em especial pelo desenvolvimento do país, consubstanciado no aumento da frota e malha viária federal, a direção geral da PRF elenca programas prioritários de ação em função da importância estratégica do órgão, como o plano estratégico de fronteira, com aumento na ações de policiamento não só na faixa de fronteira entre o Brasil e outros países, mas como também em toda a Amazônia legal; o plano de combate ao crack e outras drogas, com a intensificação das ações e o aumento do contingente para emprego no combate às drogas que deve ser visto como uma ação integrada de responsabilidade não só dos órgãos de segurança, mas de todo o Governo; as ações de segurança para grandes eventos e a prevenção e redução de acidentes de trânsito.

Como visto, destaca-se a necessidade de identificar, gerenciar e desenvolver as competências dos servidores a fim de melhorar o serviço prestado, alinhado-o aos objetivos estratégicos da PRF. A gestão por competências, com o respectivo e inicial mapeamento, e frequentemente indicada como um importante antecedente da gestão de conhecimento nas organizações.

Ainda, aproveitando ao atual momento em que se busca a modernização do serviço público brasileiro, a atual direção da PRF, no ano de 2012, construiu o Planejamento Estratégico do órgão que prevê a adoção de um Mapa Estratégico com objetivos estratégicos, indicadores e metas institucionais e um rol de projetos estratégicos. Neste mapa estratégico, figura 05, exposto abaixo, foi listado um grupo de objetivos voltados ao fortalecimento da gestão, merecendo especial destaque nesse contexto o fortalecimento da estrutura de gestão organizacional.

Figura 5 – Mapa estratégico da Polícia Rodoviária Federal 2012-2020



Fonte: Departamento de Polícia Rodoviária Federal – GD Consult, 2012

Outrossim, o modelo de gestão por competências proposto visa contribuir para a promoção da integração e coerência entre os objetivos estratégicos e a capacidade gerencial requerida para atingir tais objetivos, e bem como para o alcance das metas referentes ao objetivo, consolidando as políticas de formação continuada para os servidores e de gestão de pessoas.

Apesar do objetivo do presente trabalho seja propor um modelo de implantação de gestão por competências na PRF, necessário se faz destacar esses aspectos e esses passos antecedentes de melhoria de gestão que foram dados pela organização, buscando não só contextualizar como também demonstrar que não é tão simples adotar o modelo de gestão por competências e que esse não pode estar dissociado dos demais processos de gestão organizacional. Podemos considerar o planejamento estratégico da organização como a estrutura necessária para sustentar a adoção da gestão por competências, até porque, conforme Fleury e Fleury (2000), dois grandes desafios se colocam para as organizações em termos de desenvolvimento de um modelo de gestão por competências: alinhar realmente as

competências individuais às competências organizacionais e às estratégias de negócio das empresas e desenvolver nas pessoas competências que não apenas agreguem valor ao indivíduo.

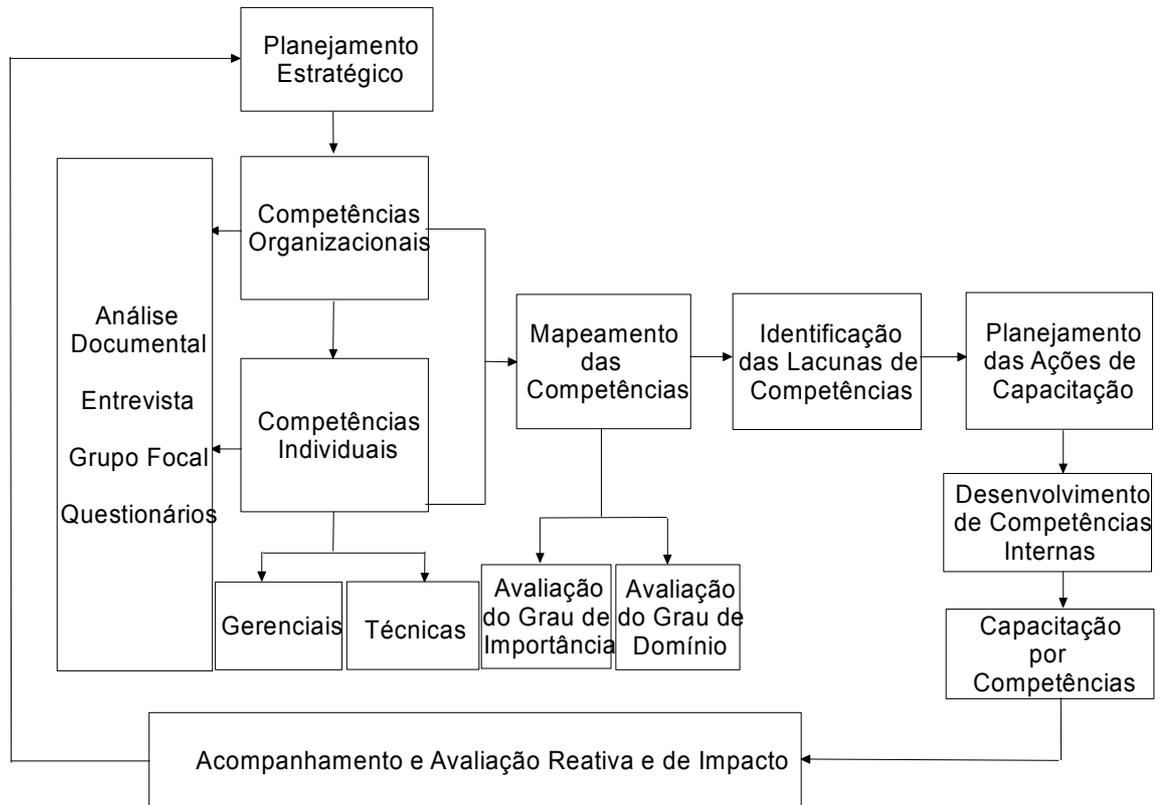
3.2 MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS

No mapeamento das competências, define-se a metodologia de identificação de competências, que se constitui no processo de análise qualitativa do conteúdo do trabalho. Ela é aplicada com o intuito de estabelecer os conhecimentos, habilidades e atitudes que o trabalhador se utiliza para desempenhar efetivamente em uma função laboral.

Como visto, o mapeamento tem como propósito realizar um diagnóstico acurado das competências relevantes à organização. Sendo assim, Carbone et. al. (2006, p. 172) define que “o mapeamento possibilita identificar a lacuna de competências, ou seja, a discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências internas existentes na organização”.

Na figura 6, a seguir, apresenta-se o fluxograma de atividades do modelo proposto. A partir deste fluxograma percebe-se mais claramente as etapas envolvidas no processo bem como a sua evolução. Neste mesmo sentido nos tópicos seguintes (análise documental, entrevistas e grupo focal, diagnóstico, sistemas de capacitação e as respectivas avaliações), descreve-se cada etapa de forma clara e objetiva.

Figura 6 – Fluxograma de atividades



Elaborado pelo autor, 2013

O passo inicial desse processo consiste em identificar as competências (organizacionais e individuais) necessárias à consecução dos objetivos da organização. Para essa identificação, realiza-se, primeiro, uma pesquisa documental, que inclui a análise do planejamento estratégico do órgão, como a missão, a visão de futuro, os objetivos e de outros documentos relativos à estratégia organizacional (CARBONE et al., 2005).

De posse destes documentos, realiza-se a coleta de dados com pessoas-chave da organização, preferencialmente ligados à Coordenação, Divisões e Seções de Recursos Humanos da Sede e das Regionais da Polícia Rodoviária Federal, aqui chamados de Consultores Internos, para que, após a devida capacitação, tais dados sejam cotejados com a análise documental.

Ainda aliado a esta reunião, a utilização dos grupos focais com a alta administração e os questionários estruturados com escalas de avaliação consistem nos próximos passos a identificação das competências.

Assim para que processo de identificação ocorra, utiliza-se as principais técnicas

de pesquisa e procedimentos, sendo as mesmas citadas a seguir (CARVALHO et al., 2009):

- Análise documental: inclui a análise de conteúdo da missão, da visão de futuro, dos objetivos institucionais e de outros documentos relativos à estratégia da organização;
- Entrevista – Grupo focal (é utilizada para cotejar a percepção dos entrevistados com os dados apurados na análise documental, visando identificar as competências relevantes à organização);
- Questionário (é a técnica mais usada para realizar o mapeamento de competências relevantes a determinado contexto ou estratégia organizacional);
- Definir escala de avaliação (consiste em uma escala para os respondentes do questionário avaliarem o grau de importância das competências).

3.2.1 Análise Documental

Constitui a primeira etapa do mapeamento de competências, posto que permite revelar e explorar aspectos iniciais relevantes a esse processo.

Na análise de documentos da organização, procura-se interpretar o seu conteúdo, definir categorias de análise e identificar indicadores que permitam fazer inferências a respeito de competências relevantes para concretização dos objetivos da organização.

Como visto anteriormente, no mapeamento de competências em geral são analisados documentos relativos à estratégia organizacional (missão, visão, objetivos etc), mas, dependendo da natureza, da cultura e da estrutura da organização, podem ser utilizados vários outros documentos: normas, regimentos, estatutos, portarias, pareceres, relatórios de diagnóstico e outros.

Alguns cuidados metodológicos que devem ser observados na descrição das competências, pois a mesma representa um desempenho ou comportamento esperado, indicando o que o profissional deve ser capaz de fazer. Esse comportamento é descrito utilizando-se um verbo e um objeto de ação, de forma simples (mas não imprecisa) e acurada (mas não em linguagem complexa).

O mais indicado, segundo Carbone et al. (2005), é descrever as competências profissionais sob a forma de referenciais de desempenho, ou seja, de comportamentos objetivos e passíveis de observação no ambiente de trabalho. Quando a descrição não é clara e objetiva, as pessoas podem dar a cada competência a interpretação que melhor lhes convém.

A descrição de uma competência, portanto, deve representar um desempenho ou comportamento esperado, indicando o que o profissional deve ser capaz de fazer. Esse comportamento deve ser descrito utilizando-se um verbo e um objetivo de ação.

A ele pode ser acrescido, sempre que possível e conveniente, uma condição na qual se espera que o desempenho ocorra. Pode incluir, ainda, um critério que indique um padrão de qualidade considerado satisfatório

Quadro 1 – Exemplo de descrição de competência

COMPORTAMENTO (Verbo + Objeto da ação)	CRITÉRIO	CONDIÇÃO
Editar textos	Sem erros de digitação	Utilizando software livre.
Atender o usuário	Com presteza e cordialidade	Levando em consideração suas necessidades
Elaborar licitações públicas		Respeitando a Lei nº 8.666.
Formular métodos de comunicação interna	Que estimulem o auto desenvolvimento dos servidores	

Fonte: Elaborado pelo autor, 2013

Na descrição das competências, deve-se evitar ambiguidades, redundâncias, obviedades, abstrações, textos longos, o uso de termos excessivamente técnicos, de verbos inadequados e de múltiplas ideias.

Para obter boas descrições de competências, utiliza-se verbos que expressem uma ação concreta, ou seja, que representem comportamentos observáveis no trabalho, como, por exemplo, analisar, organizar, selecionar, comunicar, avaliar e formular.

Após esta etapa, é necessário submeter as descrições à crítica de pessoas-chave da organização, visando identificar possíveis inconsistências e inadequações e realizar a validação semântica das competências descritas, para garantir que todos os funcionários compreendam o comportamento descrito.

3.2.2 Entrevistas e Grupo Focal

A entrevista é uma técnica de pesquisa bastante utilizada, pois a partir dela é possível obter um melhor entendimento da organização, relacionando os dados obtidos na análise documental à percepção dos entrevistados (dirigentes e servidores), visando identificar as competências relevantes à organização.

Em geral as pessoas entrevistadas são selecionadas entre aquelas que possuem maior conhecimento da organização e/ou do trabalho, que possuam a contextualização histórica e cultural da instituição, que conheçam a dinâmica da organização e o planejamento do trabalho.

Considerando a indisponibilidade de tempo dos consultores internos e entrevistados para entrevistas individuais, ainda a abrangência da PRF no território nacional, sugere-se a realização de uma entrevista coletiva, também denominada grupo focal.

O grupo focal é uma técnica de pesquisa qualitativa que envolve o trabalho de entrevista com pequenos grupos de pessoas com o objetivo de identificar a percepção dos participantes com relação a determinado assunto, conceito ou problema. As reuniões são norteadas por uma proposta/pergunta e a discussão é estimulada por comentários ou questões indicadas por um moderador.

Abaixo, descreve-se alguns modelos de perguntas que poderão ser repassadas para discussão do grupo focal:

- Que competências você acha importante para o alcance dos objetivos organizacionais?; e
- Para que a sua equipe consiga atingir os objetivos estabelecidos, os servidores devem ser capazes de quê?

Em um grupo focal, o entrevistador atua como moderador, estimulando e coordenando a discussão dos participantes a respeito de determinado tema, a fim de obter os dados desejados.

Os grupos geralmente possuem entre 6 e 12 participantes (recomenda-se de 8 a 10), pois um número superior a esse pode dificultar a expressão de todos os componentes, enquanto um número inferior pode não gerar ideias ou manifestações suficientes. A sua duração deve ser de entre uma a três horas.

Segundo Carbone e outros (2005), a exemplo do que ocorre na entrevista individual, o entrevistador necessita elaborar um roteiro de questões e estabelecer os procedimentos para registro dos dados, o tamanho e a composição do grupo. A discussão realizada pelo grupo focal deve ser transcrita e analisada, visando identificar quais

competências os entrevistados mencionaram como relevantes à organização.

Os consultores internos deverão atuar como observadores do entrevistado, ou seja cada consultor será designado para observar um entrevistado, anotando suas respostas, expressões sobre determinado tema ou resposta de outro entrevistado.

Sugere-se a formação de dois grupos focais, o primeiro formado pelos Superintendentes Regionais dos estados mais representativos da organização, com o intuito de identificar as principais demandas e peculiaridades regionais que contribuam para a formação das capacidades individuais e organizacionais.

O segundo formado pelos Coordenadores Gerais do DPRF e chefe de Gabinete. Neste grupo focal, formado pela alta cúpula da PRF, pretende-se captar a forma com que a organização pretende alcançar seus objetivos, o planejamento envolvido nas atividades a respectiva mensuração dos resultados, para assim deferir as competências necessárias.

O entrevistador/moderador deve valorizar os entrevistados, buscando uma relação de empatia, deixando-os a vontade. Deve expor os objetivos do trabalho e a importância de sua colaboração. Ainda sobre a característica do entrevistador, a empatia é, provavelmente, a mais importante competência ou habilidade que o entrevistador deva possuir. As pessoas empáticas geralmente são mais compreensivas e sabem respeitar as diferenças individuais, motivo pelo qual propiciam um convívio agradável às pessoas que as cercam.

Ao final do grupo focal as respostas e anotações realizados pelos consultores internos, aqui designados observadores, deverão ser analisadas, visando identificar e descrever, de forma objetiva, os competências mencionadas pelo entrevistados como relevantes à PRF. Também é importante verificar a frequência com que cada competência é mencionada sobre determinado item, visto que trata-se de um indicativo de relevância. Na análise do conteúdo das entrevistas, deve-se interpretar o discurso do entrevistado, procurando identificar aspectos subjacentes às respostas (CARBONE e outros, 2005).

Apesar das orientações, é necessário compreender que não existe um caminho único para o mapeamento de competências. Independente das metodologias, técnicas e instrumentos disponíveis, o mais importante é considerar a missão, a visão de futuro, os valores, as estratégias organizacionais e a cultura da organização como base para o mapeamento.

Levadas à validação semântica, as competências são encaminhadas para a alta administração para aprovação.

O mesmo procedimento é feito com as demais unidades da organização, com a

definição das competências organizacionais de cada setor, submetidas à aprovação de seu responsável.

De acordo com as características de cada unidade, deverá ser delimitado o procedimento a ser adotado para melhor realização do mapeamento das competências individuais dos servidores ali lotados, seja entrevista, questionário ou grupo focal.

3.2.3 Diagnóstico das Competências

Realizada a identificação das competências necessárias à organização, torna-se possível verificar se os servidores já dispõem destas competências.

A partir da definição das competências individuais requeridas pela organização, é possível identificar o *gap* ou lacuna de competências, isto é, a diferença entre o que se tem e o que se precisa ter de competências, para concretizar a estratégia organizacional (BRANDÃO E BAHRY, 2005).

A partir do diagnóstico das lacunas entre as competências organizacionais que devem ser desempenhadas pela instituição e as competências individuais de seus servidores, é possível definir estratégias para captação e desenvolvimento das competências não existentes na organização.

A identificação da lacuna de competências pode ser obtida por diversos instrumentos como questionários, avaliações de desempenho, pesquisas de clima organizacional, pesquisas de satisfação de clientes, relatórios de auditoria, avaliações de potencial e outros.

No caso da PRF sugere-se o questionário de auto avaliação e avaliação do superior hierárquico, podendo haver a avaliação dos demais colegas de trabalho, por sistema de avaliação (informatizado) com abordagem a dois quesitos: importância e domínio da competência. Inicialmente recomenda-se a aplicação deste questionário em uma unidade de teste, uma Superintendência que represente as mais diversas atuações da PRF, porém com um número menor de servidores.

Todavia, antes da auto avaliação, o servidor deve ser orientado a esclarecer suas dúvidas e a fazer uma reflexão sobre o seu papel profissional e seu desempenho no contexto da unidade em que atua e da PRF. Todo o processo de divulgação deve ser sempre transparente.

Com a aplicação do questionário ao servidor e respectivo chefe imediato, podendo inclusive optar-se por uma avaliação mais ampla, do tipo 360°, identifica-se a lacuna de competências com a comparação do grau de importância da uma competência percebido pela chefia com o seu grau de domínio informado pelo servidor. Assim, por exemplo, num questionário com escala de 1 até 5 (tipo Likert), se uma competência possui grau 5 de importância e grau 1 de domínio, ela deve ser considerada como prioritária para ações de capacitação e desenvolvimento na instituição.

Quadro 2 – Exemplo de questionário para diagnóstico de competências

Indique abaixo o quanto você considera importante, bem como o quanto você domina ou detém as competências relacionadas abaixo, considerando a seguinte escala:			
Competência		.Grau de Importância: 1 – Nem um pouco importante; 2 – Pouco importante; 3 – medianamente importante; 4 – Muito importante; 5 – Totalmente importante.	Grau de Domínio: 1 – Nenhum domínio; 2 – Pouco domínio; 3 – Médio domínio; 4 – Muito domínio; 5 – Total domínio
1	Ser capaz de realizar o policiamento ostensivo nas rodovias federais e demais áreas de interesse da União, com o foco no aumento da percepção de segurança, por meios de ações técnicas qualificadas.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
2	Ser capaz de atuar em cooperação com parceiros nacionais e internacionais, visando à promoção da segurança pública, da cidadania e dos direitos humanos.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
3	Ser capaz de contribuir para a redução da violência no trânsito, com foco na preservação da vida.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
4	Ser capaz de participar da indução e formação de políticas públicas de segurança, em parceria com a sociedade civil e instituições governamentais.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
5	Ser capaz de assegurar a livre circulação nas rodovias federais, utilizando pessoal qualificado e tecnologias disponíveis.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
6	Ser capaz de contribuir para a redução da criminalidade e violência no país, respeitando os direitos humanos.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤

Fonte: Elaborado pelo autor, 2013.

A diferença entre a percepção dos servidores em relação ao seu desempenho e a percepção de seus respectivos gestores revela a importância da avaliação das competências

profissionais por diversos atores da organização.

No aprimoramento do sistema, ao final da avaliação o mesmo poderá indicar quais servidores deveram ser convidados a participarem de ações de capacitação para o desenvolvimento da competência identificada como insuficiente ou deficitária.

Dada a precisão dos dados que o mapeamento fornece, a PRF terá condições de decidir de forma muito mais racional que ações de capacitação e desenvolvimento devem ser implantadas de forma prioritária. Além disso, os recursos orçamentários destinados ao desenvolvimento de servidores poderão ser utilizados de forma mais racional e eficiente, alinhando as ações institucionais as necessidades da organização.

Outrossim, o sistema de avaliação por competências, identifica os servidores com plenitude para o trabalho e aqueles que necessitam de aprimoramento das suas competências pessoais, retroalimentando o sistema. Descobre-se a necessidade e possibilita as remoções internas de servidores para setores carentes de determinada competência.

3.2.4 Desenvolvimento de Pessoas por Competências

De acordo com Dutra (2001), desenvolver pessoas é a habilidade do líder em estruturar, motivar e preparar sua equipe para as demandas de médio e longo prazos do negócio. Abrange a capacidade de gerar um clima interno favorável à participação e ofertar oportunidades reais de desenvolvimento.

Da visão comum e em vigor da liderança, colhe-se a sua perspectiva funcional, onde se enfatiza a importância da liderança para atingir os objetivos organizacionais (CRAWFORD, 2003).

Na visão de Katz e Kahn (1978), espera-se dos líderes a resolução de problemas e a influência de outras pessoas para alcançar os objetivos organizacionais. Desta maneira, o conceito de liderança passa a englobar não só as atividades do líder (e suas competências), mas também os seus processos, os seus relacionamentos e as suas interações. Nesta perspectiva, dentre os temas atuais para o desenvolvimento da liderança.

Em termos de tendências para o desenvolvimento da liderança, pode-se destacar inicialmente a crescente importância da autogestão e do desenvolvimento pessoal.

Outra importante tendência é a relativização e a coletivização do conceito de liderança de forma a incorporar múltiplas vozes e opiniões, contrastando com as visões mais convencionais da liderança que a conceituavam como sendo uma habilidade individual (onde

o desenvolvimento seria resultado basicamente do treinamento individual de habilidades intrapessoais e, assim, deixando de lado as complexas interações entre o líder e o ambiente organizacional e social) (DAY, 2000).

Destaca-se a dificuldade para desenvolver competências profissionais num contexto em mutação a partir dos sistemas de formação e treinamento convencionais. A abordagem de competências aporta uma contribuição importante na medida em que traz visibilidade para o fato de que a problemática da competência não está alocada apenas no desenvolvimento de capacidades, mas especialmente em sua mobilização contextualizada.

Um dos pressupostos do modelo de gestão por competências é a proposição das ações de capacitação no contexto estratégico. A identificação das lacunas de competência de uma instituição permite a ela estruturar seus planos de capacitação de forma a desenvolver as competências necessárias ao alcance de suas metas. Assim, mais do que uma grade de ações de capacitação, a instituição será capaz de construir um plano de desenvolvimento, elencando o que deve ser feito e com quais servidores para que ela atinja seus objetivos estratégicos.

O *gap* gerado no processo de formação e capacitação profissional em que existe omissão no atendimento das habilidades e atitudes do indivíduo, impede a transmissão e adequação dos resultados atribuídos ao processo de desenvolvimento para o ambiente de trabalho.

Se a instituição almeja alcançar um nível de excelência em determinado serviço ao cidadão, seus servidores devem dominar as competências que irão permitir a realização deste serviço com o grau de excelência esperado. Se os servidores não tiverem o grau de domínio esperado, o mapeamento identifica isso como uma lacuna que pode ser reduzida ou sanada através de ações de capacitação.

Uma forma de diminuir a lacuna de competências é por meio da captação e integração das competências externas à organização. Nesse momento serão desenvolvidas ações para recrutamento e seleção de pessoas e de integração destas novas competências ao ambiente organizacional (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). No serviço público, esta ferramenta poderia ser direcionada para a confecções de editais de concursos públicos voltados para as competências apontadas, ou mesmo, na proposta de criação da lei orgânica do órgão.

Já as ações de desenvolvimento de competências internas também visam reduzir o *gap* na organização. Estas ações consistem no aperfeiçoamento e incremento das competências já disponíveis na organização. Essa fase está ligada aos processos de

aprendizagem e inclui, por exemplo, ações de treinamento e capacitação dos servidores. As ações de capacitação devem ser planejadas e executadas com base nas lacunas identificadas e na perspectiva de possibilitar e facilitar o desenvolvimento das novas competências ou o aperfeiçoamento das já existentes, compondo assim um plano de capacitação por competências, pautado nas estratégias e nas competências essenciais da organização.

Ainda segundo Brandão e Guimarães (2001), é possível inferir que o desafio das organizações está relacionado à utilização de tais instrumentos associados a práticas de aprendizagem coletiva, desenvolvimento de equipes e gestão do conhecimento, dentre outras, que ofereçam múltiplas oportunidades de crescimento profissional e estimulem as pessoas não apenas a desenvolver coletivamente competências mas também a compartilhá-las. Do contrário, esses instrumentos de gestão poderiam até apresentar-se com uma roupagem moderna, mas, de fato, não representariam inovações nas práticas de gestão.

A participação dos servidores no processo de avaliação abrange a todos igualmente, enfatiza o desenvolvimento profissional, identificando a real necessidade da capacitação de cada pessoa, atingindo principalmente, no ponto em que constitui a carência. Assim, a capacitação supre aos objetivos organizacionais mediante adequação do desempenho do servidor.

No Decreto nº 5.707/2006, o desenvolvimento das competências institucionais e individuais é incentivada pelas iniciativas de capacitação, contando como instrumentos de ação os listados no art.5º³, ou seja, o plano anual de capacitação e respectivo relatório de execução e o sistema de gestão por competências.

A partir da análise dos objetivos da instituição e das lacunas de competências encontradas no diagnóstico o órgão deverá elaborar um planejamento estratégico da capacitação, com a estruturação de programas de capacitação e desenvolvimento, visando sanar lacunas de competência individuais.

A PNDP reforça também a valorização das competências internas nas iniciativas de capacitação, mediante o aproveitamento de habilidades e conhecimentos de servidores do próprio quadro de pessoal da instituição. Nesse contexto, investir em programas de formação de instrutores internos pode se apresentar com uma alternativa para facilitar a execução da

³Art. 5º São instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal:

- I - plano anual de capacitação;
- II - relatório de execução do plano anual de capacitação; e
- III - sistema de gestão por competência.

sistemática de capacitação na instituição, valorizando e oportunizando a participação do seu quadro interno e, possivelmente, um melhor aproveitamento dos recursos destinados aos planos de capacitação.

Como o desenvolvimento de competências ocorre por meio da aprendizagem, parece importante para as organizações o desenvolvimento de mecanismos para ampliar a capacidade e a velocidade de aprendizagem de seus servidores. Os órgãos devem não só proverem às pessoas ações de capacitação que lhes permitam desenvolver competências, mas também a criar um ambiente organizacional que seja estimulador da aprendizagem.

O desafio é fazer com que a organização seja não só qualificada, mas também qualificante, no sentido de oferecer diversas oportunidades de crescimento a seus servidores. O desenvolvimento de competências, associadas às demandas da PRF, depende do interesse do indivíduo por aprender, de um ambiente de trabalho que incentive a aprendizagem e do sistema de formação disponível.

3.2.5 Sistemas de Capacitação

Conhecidas as lacunas de competências da PRF, partimos para a capacitação propriamente dita. Nesse sentido cita-se dois grandes sistemas de capacitação: a grade de aprendizagem e as trilhas de capacitação.

Le Boterf (1999) ressalta que o desenvolvimento de competências depende basicamente de três fatores: do interesse do indivíduo por aprender; de um ambiente de trabalho que incentive a aprendizagem; e do sistema de formação disponível.

A sensibilização constitui uma etapa muito importante no processo. É importante que a alta administração e os servidores estejam envolvidos no modelo. Para isso sugere-se algumas ferramentas de sensibilização como: reuniões, capacitação, meios de comunicação, oficinas de trabalho, palestras, grupos de discussão, panfletos, cartazes etc.

Conforme relata Freitas (2005), as grades de aprendizagem representam conjuntos de ações de aprendizagem – geralmente restritas a cursos formais e vinculadas ao exercício de um cargo específico –, as quais devem ser submetidos, com orientação de obrigatoriedade, todos os servidores que desempenham certa função ou que aspiram a determinada posição na organização.

A questão é que historicamente o desenvolvimento profissional nas organizações esteve bastante associado a ações formais de treinamento, não raras vezes episódicas e separadas

do contexto no qual os resultados organizacionais são obtidos.

Esta forma de capacitar não pode ser considerada a mais eficiente, pois restringem a capacitação à realização de cursos formais, desconsiderando diversas outras formas de aprendizagem, inclusive no próprio ambiente de trabalho. Qualquer situação de trabalho pode tornar-se uma oportunidade de aprendizagem à medida que constitui um objeto de análise, um momento de reflexão e de profissionalização (LE BOTERF, 1999).

As grades de treinamento vinculam o desenvolvimento das pessoas essencialmente à estrutura de cargos e ascensão profissional nos órgãos, desconsiderando a diversidade e o dinamismo do conteúdo dos cargos. Com a introdução de novas tecnologias e a reestruturação dos modelos de organização da produção, carreiras e cargos estão cada vez menos estáveis e menos lineares (GUI, 2000). Mesmo no serviço público, a estrutura de cargos, ao delimitar de forma rígida e estática as atribuições das pessoas, acaba inibindo a ampliação do seu papel ocupacional e o desenvolvimento de competências que vão além das prescrições do cargo.

O caráter de obrigatoriedade com que os cursos da grade de treinamento são submetidos às pessoas, por sua vez, além de explicitar o controle psicossocial da organização sobre o processo de desenvolvimento do indivíduo, parece basear-se em pressuposto pouco razoável: o de que todos são iguais em termos de motivação, objetivos na carreira, aspirações e competências. Não raras vezes, apenas por estar previsto em uma grade de treinamento, profissionais são designados para participar de cursos em áreas que já possuem formação.

Cada servidor possui seus gostos e preferências, e adotar a estratégia de desenvolvimento mais apropriada para si faz parte não só da identificação da pessoa com o trabalho que realiza, mas também da busca de harmonia entre os interesses pessoais e organizacionais. Portanto, o servidor deveria eleger, dentre diversas opções de aprendizagem disponíveis, a mais adequada para si (LE BOTERF, 1999). Para desenvolver competências, é preciso dar às pessoas a oportunidade de mudar a forma como pensam e interagem, e não simplesmente obrigá-las a fazê-lo (JUNQUEIRA, 2000).

Assim, respeitando os interesses pessoais dos servidores, a PRF poderá direcionar as ações de capacitação para o desenvolvimento e aprimoramento das competências indispensáveis para o ajustamento dos resultados do órgão, e conseqüentemente, para o crescimento da carreira profissional do servidor.

Na busca pela concepção de estratégias de aprendizagem que considerem o indivíduo como parte de um contexto mais amplo, que extrapole as delimitações do cargo,

surge, então, a noção de trilhas de aprendizagem como alternativa às tradicionais grades de treinamento.

Trilhas de aprendizagem são caminhos alternativos e flexíveis para promover o desenvolvimento das pessoas (FREITAS, 2002).

Quando o profissional define um curso de ação a ser seguido para o seu crescimento está, na prática, construindo uma trilha. Segundo Freitas (2002), cada um concebe sua trilha de aprendizagem a partir de suas conveniências, necessidades, ponto de partida e ponto a que deseja chegar, integrando em seu planejamento de carreira as expectativas da organização, o desempenho esperado, suas aspirações, as competências que já possui e aquelas que necessita desenvolver. Levando em consideração todas as variáveis: anseios de desenvolvimento, necessidades da organização, busca por satisfação pessoal e por diversificação de experiências, deficiências de desempenho, introdução de novas estratégias e tecnologias, dentre outras; o profissional elege, dentre os recursos educacionais disponíveis, aqueles mais adequados aos seus objetivos e preferências.

Ao contrário das grades de treinamento, que tem orientação de obrigatoriedade e representam desígnios eminentemente organizacionais, o conceito de trilhas de aprendizagem procura conciliar as necessidades da organização com as aspirações de seus membros, assegurando certa autonomia às pessoas. Representam, portanto, parceria entre a organização e o servidor, cada qual assumindo parcela de responsabilidade sobre o processo de desenvolvimento de competências (FREITAS, 2002). O órgão dá o norte, cria um ambiente propício à aprendizagem, divulga as oportunidades e orienta a sua utilização. O servidor, por sua vez, manifesta interesse, intera-se das necessidades e das oportunidades disponíveis, e busca o apoio necessário para traçar seu caminho.

O Decreto 5.707/2006 traz também a perspectiva da utilização das diferentes modalidades de ensino-aprendizagem no contexto corporativo, com o incentivo a integração de modelos informais de capacitação e desenvolvimento, utilizando tecnologias de baixo custo (por exemplo: treinamento no trabalho, tutoria/*coaching*). A PNDP reforça também a valorização das competências internas nas iniciativas de capacitação, mediante o aproveitamento de habilidades e conhecimentos de servidores do próprio quadro de pessoal da instituição.

Nesse contexto, uma prática já bastante utilizada na PRF pode ser ampliada, ou seja, investimento em programas de formação de instrutores internos para facilitar a execução da sistemática de capacitação na instituição, valorizando e oportunizando a participação do seu quadro interno e, possivelmente, um melhor aproveitamento dos recursos destinados aos

planos de capacitação.

3.2.6 Avaliação das capacitações

Ao planejar e executar as ações de capacitação por competências é importante estabelecer critérios e instrumentos de avaliação destas ações, seguindo a mesma lógica do modelo de competências. O processo de avaliação precisa, portanto, guardar coerência com os objetivos estratégicos da organização e com o plano de capacitação traçado para desenvolver as competências necessárias à sua efetiva implementação.

Os resultados obtidos a partir da avaliação trarão informações gerenciais para inferir se o órgão está sendo eficaz, bem como fornecerão insumos para as correções de rumo necessárias ao aperfeiçoamento das ações e dos programas de desenvolvimento e capacitação do órgão.

Assim, avaliar uma ação de capacitação envolve analisar o quanto o servidor capacitado é capaz de aplicar as novas competências adquiridas, por meio das ações de capacitação e desenvolvimento em seu contexto de trabalho. A avaliação pressupõe a utilização de métodos e indicadores que nos permitam inferir os resultados. Os indicadores podem contemplar diferentes níveis de avaliação, a depender do tipo de resultado que a organização pretende medir. Os indicadores mais comumente utilizados englobam a avaliação de reação, de aprendizagem e de impacto (BRITTO, 2002).

Nesta perspectiva, conforme estabelecido pela PNDP, o Sistema de Gestão por Competências - Sistema Capacitação - tem como objetivo auxiliar o planejamento, monitoramento e avaliação das ações de capacitação a partir dos CHA necessários ao desempenho das funções dos servidores. O Sistema disponibiliza dois tipos de avaliação: Avaliação de reação e Avaliação de impacto.

A avaliação de reação objetiva medir o nível de satisfação do servidor com a capacitação. Avalia aspectos instrucionais e administrativos e é aplicada logo após o evento de capacitação (BRITTO, 2002).

Já na avaliação de impacto objetiva-se medir se a capacitação gerou benefícios ou provocou mudanças nos níveis de desempenho, na motivação e na autoconfiança do servidor no ambiente de trabalho. Em geral é aplicada entre 3 e 6 meses após o término da capacitação. (BRITTO, 2002).

Outro tipo de avaliação que pode trazer bons insumos para a análise das ações de

capacitação é a Avaliação de Aprendizagem, que tem como objetivo medir em que grau os conteúdos abordados na capacitação foram adquiridos e assimilados pelo servidor. A aplicação pode ocorrer ao final da capacitação no formato de exercícios ou simulações.

É importante destacar que a avaliação é uma ferramenta poderosa para aprimorar o planejamento anual em capacitação - PAC, que deve ser apresentada sob a ótica de um instrumento para melhoria contínua, pautado em um processo construtivo e sistemático.

A PNDP traz ainda como instrumento para avaliação do PAC, o relatório de execução do Plano Anual de Capacitação, que contempla indicadores gerenciais sobre a execução das ações realizadas no ano anterior e uma análise dos resultados alcançados. É importante que a instituição conheça profundamente os indicadores que compõem o relatório de execução para que estes estejam alinhados aos indicadores de avaliação do PAC do órgão.

Enquanto a avaliação das ações de capacitação do órgão mede a efetividade interna da capacitação e subsidia a melhoria contínua do PAC da organização, o Relatório de Execução consolida os dados de todos os órgãos da Administração Pública Federal fornecendo um retrato da efetividade dos processos de capacitação e desenvolvimento de todos estes órgãos, gerando assim subsídios para o aperfeiçoamento da implementação da PNDP.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir deste estudo, pode-se afirmar que o desenvolvimento de competências pode trazer benefícios tanto às pessoas quanto à PRF. No âmbito da PRF isso poderá ser percebido na melhoria da qualidade de seus serviços e processos internos. No âmbito individual, o desenvolvimento de competências ajuda a aumentar o grau de comprometimento do servidor. Quando isto ocorre pode-se dizer que as competências individuais estão alinhadas com as competências organizacionais.

Como visto, o modelo de Gestão por Competência surge como uma ferramenta de suporte para auxiliar aos gestores no processo de adaptação, desenvolvimento e ajustes para a obtenção dos resultados desejados pelo órgão.

Os conhecimentos, habilidades e atitudes das pessoas podem surgir ou melhorar com a introdução da aprendizagem organizacional, do compartilhamento de informações e da mobilização de novas capacidades para o aprimoramento das competências individuais e organizacionais. A combinação do desenvolvimento profissional do indivíduo para atender as metas e estratégias organizacionais, agrega valor para ambas as partes.

Para tanto, os resultados esperados com a implementação deste método, requerem a melhoria dos resultados do órgão, a melhoria permanente no atendimento ao usuário o apoio para o desenvolvimento profissional; o atrelamento dos objetivos do servidor aos objetivos da unidade de lotação e da PRF, o acompanhamento de todo o processo de evolução no desempenho individual e coletivo e a possibilidade de auto-análise e incentivo ao auto-desenvolvimento.

A adoção Gestão por Competências na PRF, demonstra o alinhamento do órgão às diretrizes mais modernas de gestão e do Governo Federal brasileiro, contudo, para avanço do processo faz-se necessário o apoio de consultoria para o desenvolvimento do mapeamento de competências que viabilizará o aperfeiçoamento contínuo do sistema de diagnóstico baseado em competências possibilitando o desenvolvimento dos servidores por competências no Plano Anual de Capacitação.

É importante ressaltar que a gestão por competência é um conjunto de ferramentas, instrumentos e processos metodológicos aplicados à gestão de pessoas. Sua implantação na organização passa por um processo de mudança até mesmo de cultura da organização, e como em qualquer mudança, é imprescindível haver apoio da alta

administração, comprometimento dos profissionais que exercem cargos de liderança e transparência no processo de forma a passar credibilidade.

Pode-se dizer que para aplicar esta forma inovadora de gestão a PRF deve atender alguns condicionantes: uma estratégia corporativa definida de forma clara, um ambiente organizacional que privilegie o pensamento estratégico, a inovação e a criatividade, e uma coerência entre as políticas e as diretrizes de gestão como um todo e de seus recursos humanos.

Espera-se que as sugestões aqui elencadas deem mais confiança à alta administração, fortalecendo a prática de uma ferramenta que objetiva o desenvolvimento das competências das pessoas e, por consequência, das competências corporativas.

O desafio para a PRF consiste em estimular a produção do conhecimento e aprendizagem, em favorecimento aos objetivos organizacionais. Por outro lado, o desafio para os servidores é enxergar este modelo de gestão como oportunidade de crescimento profissional, adequar esta capacidade ao seu perfil e utilizar isso como fator motivacional para seu desenvolvimento.

REFERÊNCIAS

AMARAL, Helena Kerr do. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**. n. 57. Brasília. Outubro/Dezembro de 2006.

BITENCOURT, Claudia C. A gestão de competências como alternativa de formação e desenvolvimento nas organizações: uma reflexão crítica baseada na percepção de um grupo de gestores. In: RUAS, Roberto; ANTONELLO, Claudia Simone; BOFF, Luiz Henrique. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BRANDÃO, Hugo Pena. **Gestão baseada nas competências: um estudo sobre competências profissionais na indústria bancária**. 1999. 158 f. Dissertação de Mestrado. Departamento de Administração. Universidade de Brasília. Brasília. 158 p.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.41, n.1, p.8-15, jan./mar. 2001. Disponível em: <<http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:rdRw2-QwSqAJ:www16.fgv.br/rae/artigos/151.pdf+Gest%C3%A3o+de+compet%C3%A2ncias+e+gest%C3%A3o+de+desempenho:+tecnologias+distintas+ou+instrumentos+de+um+mesmo+construto%3F&hl=pt-BR&gl=br&pid=bl&srcid=ADGEESh7FWTBmrce9j574ZU8G3FDceGsHAHSFEvoc1S8YjbLLk1kMruoj0Y6RQn9T2FxdxQnsNvBRiAJ7SdKlplcAlb1rwViajshfnJEHR5QatWDIWYV-Xd9UphfKaUA1C-74tRVDI4y&sig=AHIEtbR8WMPtm8IbBkm8VSAeKGzjSmzUXw>>. Acesso em: 11 de junho de 2013.

BRASIL. Maria Júlia Pantoja De Britto. Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão (Org.). **Guia da Gestão da Capacitação por Competências**. III Encontro Nacional de Desenvolvimento de Pessoas. Brasília, 2002.

BRASIL, **Lei nº 9.503**, de 23 de setembro de 1997. Institui o Código de Trânsito Brasileiro.

BRASIL, **Lei nº 9.654**, de 02 de junho de 1998. Cria a carreira de Policial Rodoviário Federal e dá outras providências.

BRASIL, **Lei nº 11.784**, de 22 de setembro de 2008. Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE, de que trata a Lei nº 11.357, dentre outros; e dá outras providências.

BRASIL, **Lei nº 11.890**, de 24 de dezembro de 2008. Dispõe sobre a reestruturação da composição remuneratória das Carreiras de Auditoria da Receita Federal do Brasil e Auditoria-Fiscal do Trabalho, de que trata a Lei nº 10.910, de 15 de julho de 2004, dentre outras; e dá outras providências.

BRASIL, **Decreto nº 83.740**, de 18 de julho de 1979. Institui o Programa Nacional de

Desburocratização e dá outras providências.

BRASIL, **Decreto nº 1.655**, de 03 de outubro de 1995. Define a competência da Polícia Rodoviária Federal, e dá outras providências.

BRASIL, **Decreto nº 5.378**, de 23 de fevereiro de 2005. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências.

BRASIL, **Decreto nº 5.707**, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

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

CARBONE, Pedro Paulo. **Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006.

CARVALHO, A.I.; VIEIRA, A.S.; BRUNO, F.; MOTTA, J.I.J.; BARONI, M.; MACDOWELL, M.C.; SALGADO, R.; CÔRTEZ, S.C. **Escolas de Governo e Gestão por Competências: Mesa-redonda de pesquisa-ação**. Brasília: ENAP, 2009.

CRAWFORD, J. P. **Leadership development and constructivism**. University of Waterloo, 2003. Disponível em: <www.cda-acd.forces.gc.ca/cfli/engraph/research/pdf/75.pdf>. Acesso em: 9 jan. 2005.

DAY, D. V. (2000). **Leadership development: A review in context**. The Leadership Quarterly, 11(4), 581-613.

DRUCKER, Peter. **O melhor de Peter Drucker: o homem**. São Paulo: Nobel, 2001.

DURAND, Thomas. **Forms of Incompetence**. Proceedings Fourth International Conference on Competence-Based Management. Oslo: Norwegian School of Management, 1998.

_____. **L'alchimie de la compétence**. Revue Française de Gestion, Paris, 127, Janvier-Février, 2000.

DUTRA, José Souza. **Competências: Conceito e Instrumentos para Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**, São Paulo. Atlas, 2004.

_____. **Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; COMINI, Graziella. **Limitações na Estruturação de Modelos de Gestão por Competências: uma Análise de Organizações Líderes em Diversos Setores**. In: XXXII ENANPANAD - ENCONTRO DA ANPAD. Rio de Janeiro: 6-10 set. 2008. Disponível em: http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=506&cod_evento_edicao=45&cod_edicao_trabalho=1

1031#self>. Acesso em: 21 de maio de 2013.

FISCHER, A.L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: FLEURY, M.T.L. (Org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002, p. 11-34.

FLEURY, Afonso; FLEURY, M. T. Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.

FREITAS, Isa Aparecida. **Trilhas de desenvolvimento profissional: da teoria à prática**. In: *Anais do 26º ENANPAD*. Salvador: ANPAD, 2002.

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.

GUI, Roque Tadeu. **Trilhas de desenvolvimento profissional**. Brasília, mimeo, 2000.

IENAGA, C. H. **Competence-based management: seminário executivo**. São Paulo : Dextron Consultoria Empresarial, 1998.

ISAMBERT-JAMATI, V. **O apelo à noção de competência na revista l'orientation scolaire et professionnelle – da sua criação aos dias de hoje**. In: ROPÉ , F. & TANGUY, L. (orgs.). *Saberes e Competência: o uso de tais noções na escola e na empresa*. CampinasSP: Papirus, 1997.

JUNQUEIRA, Cladis. **Trilhas de desenvolvimento profissional**. Porto Alegre, mimeo, 2000.

MESQUITA, Joaquim Claudio Figueiredo. *Avaliação de Desempenho para a Gestão por Competências*. **Xv Congresso Internacional Del Clad Sobre La Reforma Del Estado Y de La Administración Pública.**, Santo Domingo, República Dominicana, p.01-14, 09 nov. 2010.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **The social psychology of organizations**. 2th ed. New York: John Willey and Sons, 1978.

LE BOTERF, Guy. **Compétence et navigation professionnelle**. Paris: Éd. d'Organisation, 1999.

VERGARA, Sylvia Maria. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.