

PLANO DE DESENVOLVIMENTO POR COMPETÊNCIAS NA COMPANHIA IMOBILIÁRIA DE BRASÍLIA – TERRACAP

Teresa Dinah Portela Costa Santos
Maurílio Henrique Engel
Janete Núbia Caldas
Tiago Silva Santos



AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E REMUNERAÇÃO VARIÁVEL NO SERVIÇO PÚBLICO: O ALINHAMENTO DAS PESSOAS COM A ESTRATÉGIA CORPORATIVA

Heloísa Marcolino
Márcia Helena Nerva Blumm
Wilma Tomé
Gilberto Porto
João Paulo Mota



AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E REMUNERAÇÃO VARIÁVEL NO SERVIÇO PÚBLICO: O ALINHAMENTO DAS PESSOAS COM A ESTRATÉGIA CORPORATIVA

Heloísa Marcolino
Márcia Helena Nerva Blumm
Wilma Tomé
Gilberto Porto
João Paulo Mota

RESUMO

O Ministério da Saúde realizou um processo de alinhamento da sua força de trabalho com a sua estratégia como forma de gerar o envolvimento e mobilização necessária para sua execução. Nesse processo foi realizado o dimensionamento da força de trabalho, a construção de um modelo de gestão por competência e o desenvolvimento da Avaliação de Desempenho utilizando o Decreto 7.133 que será o objeto principal desse artigo.



1 INTRODUÇÃO

O Ministério da Saúde é o coordenador de um dos mais amplos sistemas de saúde do mundo, o Sistema Único de Saúde, responsável pelo atendimento de pelo menos 70% da população brasileira, diretamente. Para o atendimento completo e com qualidade dessa demanda, é fundamental a existência de um sistema de gestão eficiente e focado. Nesse sentido, o MS vem, desde 2008, implantando iniciativas modernas de gestão, o que engloba, entre outros, um modelo de gestão por competências.

Dentro desse modelo, destaca-se o advento da remuneração variável por meio do modelo de Avaliação de Desempenho, desenvolvido em 2010. Esse modelo foi desenvolvido para atender ao Decreto 7.133, publicado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Porém, os servidores do Ministério da Saúde perceberam a oportunidade de aproveitar esse processo para introduzir uma ferramenta de incentivo capaz de alinhar o quadro de funcionários e, a partir disso, melhorar o desempenho e os resultados do órgão.

Esse artigo relata e detalha esse processo, englobando as etapas, as iniciativas e as mudanças ocorridas dentro do ministério. Ao final, discorre-se sobre os resultados percebidos, além dos fatores que favoreceram o desenvolvimento de uma nova filosofia de gestão de pessoas.

2 O ALINHAMENTO DAS PESSOAS E EQUIPES COM A ESTRATÉGIA

A partir da formulação de um modelo de governança para resultados no Ministério da Saúde, o que se traduziu na definição de uma agenda estratégica, houve a necessidade de alinhamento das estruturas internas, com vistas a garantir a implementação dessa agenda e, assim, alcançar os objetivos que foram definidos. Esse alinhamento ocorreu em diferentes aspectos da gestão do órgão, dentre os quais, o da gestão de pessoas.

Este processo se concretizou por meio de um conjunto de iniciativas, a começar pela pactuação de resultados, ocorrida em abril de 2008. Nela, as responsabilidades de cada unidade do Ministério da Saúde e de seus órgãos vinculados foram definidas e contratualizadas em ato do Ministro e todos os



dirigentes. Além de suprimir lacunas e sobreposições de responsabilidades na execução do programa Mais Saúde, isso foi importante no sentido de motivar e comprometer os membros das unidades com os resultados a serem atingidos. Assim, o alinhamento das pessoas com a estratégia teve início no topo da hierarquia do órgão, a partir da pactuação.

Finalizado esse processo, iniciou-se, em maio, um diagnóstico completo do ministério e, conseqüentemente, do contexto envolvendo a gestão de pessoas. Dessa maneira, foram encontrados ali três gargalos principais: o vínculo precário dos funcionários (boa parte dos quais eram terceirizados), o dimensionamento inadequado da força de trabalho, e o nível de qualificação insuficiente do quadro. Com esse cenário traçado, foram definidas ações para alinhar o modelo de gestão de pessoas do MS com a sua agenda estratégica.

Como consequência houve a realização de concurso, e a conseqüente substituição de funcionários terceirizados por servidores efetivos. A próxima etapa foi o dimensionamento da força de trabalho.

A etapa de dimensionamento ocorreu de forma integrada com o alinhamento dos processos e da estrutura à agenda estratégica. Isso porque, com o redesenho de processos e a realização de mudanças na estrutura, houve naturalmente a necessidade de readequação da força de trabalho, no aspecto quantitativo e, também, qualitativo.

Dessa forma, tendo em vista os processos redesenhados e a nova estrutura, realizou-se o dimensionamento da força de trabalho do Ministério da Saúde. Isso englobou a identificação do perfil necessário aos servidores das áreas do MS, bem como a definição do quantitativo ideal de funcionários, tendo em vista as demandas de trabalho necessárias para a efetiva implementação do programa Mais Saúde e, claro, para o cumprimento da missão institucional do ministério. Isso contribuiu, também, para uma adequada alocação dos servidores provenientes dos novos concursos nas diferentes unidades do órgão.

Em sequência e como resultado desse processo, elaborou-se o Plano de Desenvolvimento de Competências do Ministério da Saúde. Isso, no entanto, ocorreu dentro de um contexto mais amplo, qual seja, a implantação de um modelo de Gestão por Competências no MS.



O desenvolvimento da gestão por competências se traduziu em duas principais iniciativas: a implantação de um modelo de Educação Corporativa (EC) e a implantação de um modelo de Avaliação de Desempenho. Assim, as demandas por cursos e capacitações são geradas a partir da definição do *gap* de competências da organização. Esse *gap*, por sua vez, se reflete na diferença entre o nível de competências ideal para consecução da estratégia, e o nível atual existente.

Seguindo essa lógica, o Ministério da Saúde, pôde então desenvolver um projeto de capacitação que estivesse alinhado às necessidades de desenvolvimento das pessoas com vistas à execução de sua estratégia e ao alcance dos seus objetivos organizacionais. A primeira ação realizada nesse aspecto foi a disponibilização de cursos para desenvolver as competências técnicas e gerenciais dos servidores de diferentes níveis hierárquicos. Foi ofertado, portanto, durante o segundo semestre de 2010, um programa de capacitação, por meio de parceria envolvendo a Organização Pan-Americana de Saúde (OPAS), o Instituto Publix e a Fundação Dom Cabral (FDC). Os cursos foram realizados em Brasília e no Rio de Janeiro, com as seguintes características:

Curso	Carga horária	Público-alvo	Temas
Gestão para Resultados	16h/aula	Servidores e especialistas	<ul style="list-style-type: none"> • Alinhamento da Agenda Estratégica; • Alinhamento do Modelo de Gestão; • Monitoramento e Avaliação;
Fronteiras da Gestão Pública	32h/aula	Coordenadores, Diretores	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades gerenciais • Habilidades técnicas

Tabela 1 – Cursos para desenvolvimento da equipe técnica

A implantação do modelo de Avaliação de Desempenho do Ministério da Saúde veio a atender às determinações do Decreto 7.133, publicado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) em março de 2010. Além disso, porém, o modelo complementou a implantação da gestão por competências do MS. Isso porque, a partir da Avaliação de Desempenho, foi possível desenvolver no ministério o incentivo da remuneração variável por desempenho, como parte importante da gestão por competências.

A instituição da remuneração variável gera um conjunto de benefícios às organizações. Em primeiro lugar, é uma ferramenta eficaz de incentivo aos funcionários e equipes para alcançarem as metas que foram previamente traçadas e/ou acordadas. Aliado



a isso, é um instrumento de meritocracia, uma vez que procura reconhecer e premiar o bom desempenho, tanto individual quanto das equipes de trabalho, além da organização como um todo. Somado a isso, a remuneração variável impulsiona a organização a criar uma cultura e uma rotina de monitoramento de seu próprio desempenho, corrigindo erros de percurso e possibilitando o desenvolvimento do ciclo de melhoria contínua. Todos esses fatores levam a uma melhoria no desempenho, objetivo final dessa ferramenta de gestão.

Levando isso em consideração, o Ministério da Saúde se destacou na formulação de seu modelo de Avaliação de Desempenho. Para isso, servidores e consultores externos se engajaram nesse processo que se iniciou em abril de 2010 e foi finalizado em dezembro daquele ano, e isso será detalhado mais à frente.

3 O DECRETO Nº 7.133

Em 19 de março de 2010, o governo federal publicou o Decreto Nº 7.133, regulamentando os critérios e procedimentos para a avaliação de desempenho individual e institucional e consequente pagamento de gratificações de desempenho. Com isso, os órgãos públicos federais tiveram até o fim daquele ano para implantarem, cada um, sua própria sistemática de avaliação. Por sua vez, os órgãos que já possuíam qualquer espécie de gratificação por desempenho ou produtividade deveriam adaptar seus próprios modelos às novas determinações legais.

O valor da gratificação que os servidores podem receber depende do nível de alcance das metas individuais e institucionais de suas respectivas unidades. De um valor máximo de 100 pontos, a avaliação individual é responsável pela atribuição de até 20 pontos, e a institucional pode chegar a até 80 pontos. A gratificação mínima a ser paga a um servidor se refere a uma pontuação mínima de 30 pontos.

As metas individuais citadas acima levam em consideração o desempenho de cada servidor em relação a suas tarefas e atividades. Além disso, são avaliados fatores como produtividade, capacidade de trabalho e em equipe e comprometimento. Cada um é avaliado pelo seu chefe imediato e pelos colegas de sua equipe de trabalho, além de realizar uma auto-avaliação. No primeiro ciclo, porém, o decreto determinou a avaliação apenas pela chefia. Nos casos em que o servidor receba um resultado inferior a 50% da pontuação individual máxima, ou seja, menos de 10 pontos, ele é submetido a “processo de capacitação ou de análise da adequação funcional”.



Por sua vez, as metas institucionais são segmentadas em metas globais e metas intermediárias. As globais são aquelas do órgão como um todo, sob as quais todos os servidores do mesmo serão avaliados. Já as intermediárias condizem apenas à equipe de trabalho em questão. Esta equipe é formada por todos os servidores de uma mesma “unidade de avaliação”. Conforme o decreto, a unidade de avaliação é “um subconjunto de unidades administrativas, (...) definido (...) a partir de critérios geográficos, de hierarquia organizacional ou de natureza de atividade”.

O documento que formaliza as metas e atribuições de todas as equipes e servidores é o plano de trabalho da unidade de avaliação. Nele, devem constar as principais ações da unidade, além das atividades, projetos e processos relacionados a elas. Cada servidor, por sua vez, precisa “estar vinculado a pelo menos uma ação, atividade, projeto ou processo”. Também deve ser informado nesse plano o conjunto de metas intermediárias e individuais pactuadas entre o gestor e os membros de sua equipe.

A avaliação de desempenho tem uma periodicidade anual, sendo que o resultado de um ano reflete em pagamento da gratificação referida durante todo o ano subsequente, com valores mensais equitativos. A única exceção é quanto ao primeiro ciclo, que o decreto permite ter uma duração inferior a 12 meses.

São vários os objetivos da avaliação de desempenho instituída pelo Decreto 7.133. Ela é um instrumento de gestão que busca incentivar os servidores e equipes dos órgãos federais a melhorarem o seu próprio desempenho, promovendo, assim, a melhoria na qualidade dos serviços públicos. Além disso, o processo de avaliação impulsiona os órgãos a criarem uma cultura e uma rotina de monitoramento de seu desempenho, corrigindo erros de percurso e possibilitando a geração do ciclo de melhoria contínua. Por fim, destaca-se que esse instrumento subsidia as políticas de gestão de pessoas, principalmente quanto à capacitação, desenvolvimento no cargo ou na carreira, remuneração e movimentação de pessoal.



4 A IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO MS

A partir da publicação do Decreto 7.133, o Ministério da Saúde iniciou o processo de desenvolvimento e implantação de seu próprio modelo de monitoramento e avaliação. Esse trabalho ocorreu entre abril e dezembro de 2010.

Assim, duas áreas da Secretaria Executiva (SE) do Ministério, a Coordenação Geral de Inovação Gerencial (CGIG) e a Coordenação Geral de Recursos Humanos (CGRH), se responsabilizaram pelas discussões para definição desse modelo. Cada coordenação criou um Grupo de Trabalho, envolvendo membros dessas áreas e consultores externos.

Esses grupos de trabalho definiram quais seriam as etapas a serem cumpridas até o final do ano para garantir a publicação da portaria estabelecendo a avaliação de desempenho no ministério, de forma a garantir a sua efetivação no ano de 2011. Essas etapas englobaram a definição das unidades da estrutura organizacional do MS qualificadas como Unidades de Avaliação, a escolha do perfil para o responsável pela Avaliação de Desempenho em cada unidade e a seleção dos indicadores para medição do desempenho do órgão. Além disso, definiu-se a sistemática de estabelecimento de metas, os critérios e procedimentos de acompanhamento e outros pontos referentes à metodologia de Avaliação do Desempenho Institucional do Ministério da Saúde.

Para definir as Unidades de Avaliação do MS, algumas etapas tiveram de ser cumpridas, de forma a buscar, nesse processo, a proposta que melhor atendesse às características do ministério. A primeira atividade foi, então, o levantamento do organograma e da nova estrutura organizacional do órgão, principal insumo para as discussões que iriam ocorrer.

A partir disso, iniciaram-se as discussões, tendo como base a nova estrutura do Ministério da Saúde e o Decreto 7.133, sobre as demandas de trabalho exigidas para a Avaliação de Desempenho (AD).

Após um conjunto de reuniões, percebeu-se que o recorte organizacional para definição das unidades a serem avaliadas deveria garantir, ao mesmo tempo, o atendimento à capacidade operacional das áreas envolvidas e a possibilidade de



definir metas intermediárias que pudessem contemplar atividades de todos os membros de cada Unidade de Avaliação (UA). A conclusão foi de que seria mais factível conseguir selecionar metas intermediárias que englobassem a todos os servidores do que definir uma quantidade muito elevada de UAs, correndo o risco de impossibilitar ou prejudicar a qualidade na operacionalização.

Após reuniões entre os membros das coordenadorias da Secretaria Executiva envolvidas no processo, chegou-se ao consenso e, com isso, ficaram acordadas e validadas as seguintes Unidades de Avaliação para o primeiro ciclo de Avaliação de Desempenho do Ministério da Saúde:

- Secretaria de Atenção à Saúde (SAS)
- Secretaria de Vigilância em Saúde (SVS)
- Secretaria de Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde (SGTES)
- Secretaria de Ciência, Tecnologia e Insumos Estratégicos (SCTIE)
- Secretaria de Gestão Estratégica e Participativa (SGEP)
- Secretaria Executiva (SE)
- Gabinete do Ministro (GM)
- Consultoria Jurídica (Conjur)
- Instituto Nacional do Câncer (INCA)
- Instituto Nacional de Cardiologia (INC)
- Instituto Nacional de Traumatologia e Ortopedia (INTO)
- Instituto Evandro Chagas (IEC)
- Departamento de Gestão Hospitalar (DGH)

A etapa do processo de implantação da Avaliação de Desempenho que exigiu maior tempo e esforço envolveu a seleção e validação dos indicadores e metas institucionais. Isso porque havia um conjunto amplo de possibilidades e alternativas, sobretudo pelo fato de que o Ministério da Saúde, dada a amplitude de suas ações e responsabilidades, já possuía uma grande carteira de indicadores de desempenho. O desafio colocado era, portanto, o de definir um conjunto ao mesmo tempo representativo e que focasse a ação dos servidores naquilo que era estrategicamente prioritário para o órgão.



Para atender a essa necessidade, trabalhou-se a partir da abordagem denominada 6Es do Desempenho^{® 1} (MARTINS; MARINI, 2010). Esta é uma ferramenta de modelagem de desempenho desenvolvida pelo Instituto Publix, que facilita a visualização do desempenho de organizações públicas por meio da identificação de aspectos relacionados aos esforços e aos resultados. Assim, as dimensões de resultado são: efetividade, eficácia e eficiência. Por sua vez, as dimensões de esforço são: execução, excelência e economicidade. Esses são os 6Es do Desempenho.

A economicidade é a dimensão que analisa a obtenção dos insumos e recursos necessários à realização das ações, processos e projetos de forma a minimizar os custos. A excelência, por sua vez, refere-se ao atendimento a critérios e padrões de qualidade com o objetivo de melhorar o desempenho das atividades. A terceira dimensão de esforço, por sua vez, é a execução, que avalia a realização dos processos de trabalho conforme os requisitos e prazos definidos e acordados.

Em relação às dimensões de resultado, a eficiência foca a relação entre os insumos utilizados e os produtos (finalísticos) gerados, contribuindo para se avaliar o desempenho no que tange à utilização dos recursos e o tempo consumido até a “entrega” do referido produto. Já a eficácia analisa a capacidade de entrega, no sentido quantitativo e qualitativo, dos produtos e serviços ao “cliente” ou beneficiário final. Por fim, a efetividade é a dimensão cujo objetivo é identificar os impactos gerados a partir dos produtos que foram entregues.

¹ Para maiores detalhes sobre os 6Es do Desempenho[®] (Marca Registrada do Instituto PUBLIX), consulte o “Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores” elaborado pela Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, em conjunto com o Instituto PUBLIX, disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/ferramentas/pasta.2010-05-24.1806203210/guia_indicadores_jun2010.pdf>. Acesso em 17 dez. 2010.



Segue abaixo uma figura ilustrativa dos 6Es do Desempenho:

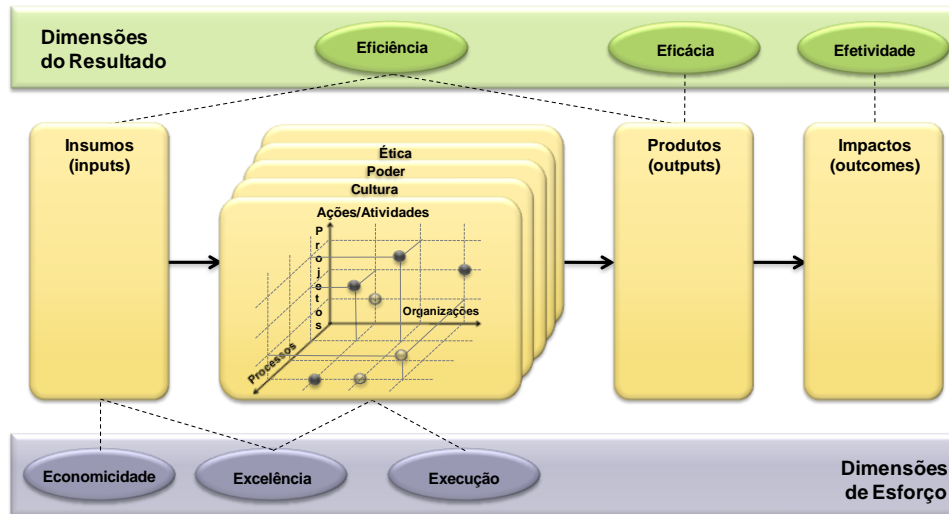


Figura 1 – os 6Es do Desempenho® (MARTINS; MARINI, 2010)

A metodologia dos 6Es do Desempenho recomendam que uma organização possua indicadores de desempenho em todas as seis dimensões tratadas anteriormente. Entretanto, no caso do modelo de Avaliação de Desempenho a ser instituído no Ministério da Saúde, procurou-se atender às orientações do Decreto 7.133, cuja determinação é para que os indicadores afirmem “a qualidade dos serviços relacionados à atividade finalística do respectivo órgão (...)” (Art. 5º, § 3º). Isso significa que os indicadores a serem selecionados para o processo deveriam contemplar prioritariamente as dimensões de resultado, sobretudo a eficácia e a efetividade.

Para isso, foi necessário identificar todos os indicadores existentes no Ministério da Saúde, de forma a analisá-los sob a abordagem dos 6Es do Desempenho. Assim, foram estudados os 622 indicadores do órgão, e cada um deles foi categorizado em uma das seis dimensões.

As fontes originárias desses indicadores são quatro programas e projetos do ministério: Mais Saúde, Plano Nacional de Saúde, Plano Plurianual (2008-2011) e Pacto pela Saúde. Nesse sentido, foi necessário um processo de discussão interna para definir se a Avaliação de Desempenho consideraria todas essas fontes. Com isso, o grupo de trabalho definiu que apenas o Mais Saúde seria considerado, tendo em vista que o mesmo englobava todas as ações prioritárias da agenda estratégica do órgão. Dessa forma, de um portfólio inicial de 622 indicadores, passou-se a um conjunto de 481.



Tendo em vista esse cenário, foi necessário avaliar o atendimento de determinados critérios por parte desses indicadores. Isto é, havia cinco critérios básicos que deveriam ser avaliados para que se ranqueassem os indicadores, permitindo a seleção da carteira mais adequada. São eles: pertinência, relevância, confiabilidade metodológica, sustentabilidade e viabilidade (MARTINS; MARINI, 2010).

A pertinência procura avaliar principalmente o quanto determinado indicador representa diferentes áreas e equipes de uma organização. Quanto mais áreas abrangidas, maior a pertinência. Além disso, esse critério considera a objetividade e facilidade de comunicação desse indicador. A relevância, por sua vez, trata do atendimento às necessidades de informação das partes interessadas. Se o indicador é, em essência, uma fonte de informação, ele será relevante na medida em que esta satisfizer as necessidades dos *stakeholders*. Esses dois critérios são por vezes considerados os mais importantes, de forma que eles precisam ser simultaneamente atendidos.

Outro critério é o da confiabilidade metodológica, cujo foco é verificar se a fonte da informação gerada é confiável, se o método para aferição é simples o suficiente e, também, se há capacidade de se fazer comparações entre resultados diferentes do indicador. A sustentabilidade, por sua vez, é a análise da relação do indicador com o tempo. Ou seja, ele será sustentável se sua existência no longo prazo for justificável e se for possível comparar resultados atuais a partir de uma série histórica disponível. Por fim, o critério da viabilidade condiz à exequibilidade de mensuração e de obtenção. Assim, há viabilidade a partir do momento em que o benefício da informação superar o custo para obtenção da mesma.

Para selecionar uma carteira que atendesse a esses critérios, o grupo de trabalho buscou envolver servidores de todas as unidades de avaliação, imprimindo, assim, legitimidade à seleção dos indicadores do ministério. Com isso, foram reunidos, em outubro de 2010, representantes de todas as unidades de avaliação em oficinas para definição desses indicadores.

O modelo de realização dessas oficinas envolveu o treinamento dos servidores a partir da metodologia utilizada para seleção dos indicadores. Assim, a dinâmica empregada foi a de mesclar o ensinamento do método, facilitado por consultores do Instituto Publix, com a aplicação prática do mesmo, levando em consideração a carteira de indicadores do Mais Saúde de cada unidade de avaliação.



Os objetivos das oficinas não se restringiram à simples definição dos indicadores. Era necessário capacitar os representantes para assegurar a viabilidade e a qualidade da implementação da Avaliação de Desempenho no nível hierárquico intermediário do ministério. Além disso, considerou-se fundamental engajar os servidores no processo como um todo, no sentido de mostrá-los o papel, as responsabilidades e a importância de cada um para o sucesso do modelo.

Para garantir a qualidade e efetividade das oficinas, o grupo de trabalho definiu um perfil ideal para o representante de cada unidade de avaliação. Assim, era desejável o conhecimento do Mais Saúde e seu desdobramento na unidade em que o servidor está lotado (e a visão da contribuição da unidade para o Mais Saúde). Era importante, também, que o representante apresentasse uma visão holística da sua área, ou seja, o conhecimento dos principais temas da mesma, de seus macroprocessos, dos produtos e serviços que ela gera e dos impactos (resultados) pretendidos. Ele deveria, além disso, usufruir de uma posição hierárquica favorável, de forma a possuir legitimidade e autoridade para tomar decisões e solicitar informações para subsidiar a aferição do desempenho da unidade. Por fim, considerou-se fundamental que o representante fosse um servidor de carreira, com estabilidade na sua área, favorecendo a continuidade e o aprendizado interno contínuo.

Com a definição dos representantes, portanto, os mesmos cumpriram, nas oficinas, uma série de etapas para selecionar o conjunto de indicadores. Entre elas, a análise do atendimento aos critérios por parte dos indicadores. Dessa maneira, os participantes das oficinas, a partir da orientação de consultores, avaliaram a pertinência, relevância, confiabilidade metodológica, sustentabilidade (sobretudo a disponibilidade de série histórica) e viabilidade de cada um dos indicadores das respectivas unidades.

Esse processo se deu a partir da definição de uma nota, variando de 0 a 2, para cada critério. Assim, cada indicador poderia receber uma nota total de 0 a 10. Os mesmos foram, então, ordenados em ordem decrescente, sendo que aqueles com as notas superiores seriam os melhores avaliados e, por consequência, os mais aptos a serem utilizados na Avaliação de Desempenho.



Ao final das oficinas, os conjuntos de indicadores de cada unidade foram compilados, para posterior análise e validação das instâncias superiores da Secretaria Executiva e do ministério. Assim, após o processo de validação, ficaram definidos os seguintes indicadores para a Avaliação de Desempenho do Ministério da Saúde:

Nome do indicador	Meta Física 2011	Fórmula	Valor de Referência / Ano
Número de procedimentos de alta complexidade cardiovascular pediátrica	8	Somatório do número de procedimentos ofertados	12, em setembro de 2010
Número de pacientes de alta complexidade operados pelo INTO por meio de Autorizações de Internações Hospitalares - AIH's - Central Nacional de Regulação de Alta Complexidade – CNRAC	50	Somatório de pacientes operados mediante Autorizações de Internações Hospitalares - AIH's via Central Nacional de Regulação de Alta Complexidade – CNRAC liberadas ao INTO	81, em setembro de 2010
Número de Equipes de Saúde da Família - ESF implantadas	32.200	Número de Equipes de Saúde de Família credenciadas e informadas no SCNES	31.500, em setembro de 2010
Número de procedimentos de quimioterapia	35.000	Número de procedimentos de quimioterapia informados no SIA-SUS	70.944, em 2009
Percentual de casos de Doenças de Notificação Compulsória (DNC) encerradas oportunamente após notificação	75%	(Número de casos de DNC encerradas oportunamente, residentes em determinado local e notificados em determinado ano / Número de casos de DNC, residentes em determinado local e notificados em determinado ano) x 100	72,5% em 2007
Número total de farmácias em funcionamento do Programa Farmácia Popular do Brasil - Aqui tem Farmácia Popular	17.321	Somatório de farmácias em funcionamento	11.530, em novembro de 2010
Número de novos produtos constantes das parcerias de desenvolvimento produtivos firmados	1	Somatório dos novos produtos constantes das parcerias de desenvolvimento produtivo firmados por meio Termo de Cooperação	24, em outubro de 2010



Nome do indicador	Meta Física 2011	Fórmula	Valor de Referência / Ano
Índice de qualificação da força de trabalho do SUS	62%	(Total de profissionais de saúde capacitados e em processo de capacitação/ Total de profissionais de saúde cadastrados no SUS) x 100	54%, em outubro de 2010
Número de servidores cadastrados no Plano de Trabalho de Avaliação de Desempenho	15.000	Número de servidores cadastrados no Plano de Trabalho de Avaliação de Desempenho - SADMS, que estão em exercício na sede, núcleos estaduais, hospitais e institutos do MS.	-
Índice de municípios com a Política ParticipaSUS implantada	90%	(Número de municípios contemplados em Portarias, com compromisso de implantar a Política ParticipaSUS/531) X 100	86%, em novembro de 2010

Tabela 2 – Indicadores do Ministério da Saúde

Tendo sido definidos os indicadores, o grupo de trabalho, em seguida, definiu o modelo de pontuação, ou seja, a relação entre os resultados dos indicadores institucionais (nível de alcance das metas) e os pontos que seriam gerados para a área. Conforme regulamenta o Decreto 7.133, a avaliação institucional seria responsável por até 80 pontos do servidor, sendo complementados por até 20 pontos da avaliação individual. Esses pontos somados, então, iriam gerar uma gratificação proporcional aos mesmos. No caso de um servidor que somasse 100 pontos, por exemplo, ele receberia a gratificação integral. Reforça-se que o decreto define uma pontuação mínima de 30 pontos. Sendo assim, a pontuação na avaliação institucional não pode ser inferior a 24 pontos.

O modelo de pontuação definido possui duas etapas. A primeira é a de conversão do indicador. Ela condiz em dividir o valor que representa o resultado do indicador pela meta do mesmo, multiplicando por 100. Ou seja, se uma meta for 20 unidades, e o resultado for 16, divide-se 16 por 20 e, ao multiplicar por 100, obtém-se a nota 80.

A segunda etapa é a de consolidação do indicador. Ela diz respeito à definição de pontuações fixas a partir de uma faixa de notas. Foram definidas sete faixas, e para cada uma delas, relacionou-se uma pontuação final. A tabela abaixo ilustra essa consolidação:



Nota final	Pontuação na avaliação
$75 < X \leq 100$	80
$65 < X \leq 75$	70
$55 < X \leq 65$	61
$45 < X \leq 55$	52
$35 < X \leq 45$	43
$25 < X \leq 35$	34
$0 < X \leq 25$	24

Tabela 3 – Tabela de consolidação dos indicadores

A última etapa do processo de formulação do modelo de Avaliação de Desempenho do Ministério da Saúde foi a definição do modelo de monitoramento e avaliação (M&A). O grupo de trabalho definiu esta como uma das etapas mais prioritárias, tendo em vista a importância do M&A para a melhoria contínua do desempenho das organizações.

O monitoramento da avaliação de desempenho visa verificar como está o andamento dos processos, projetos e ações e se os objetivos e metas poderão ser atingidos. Com isso, avalia-se a gestão, os erros e acertos, os obstáculos, as ameaças e as oportunidades. Essa etapa gera como insumo o aprendizado. É a partir deste, então, que são definidas as ações corretivas e preventivas, além da possibilidade de se comunicar – interna e externamente – os casos e métodos de sucesso, favorecendo a concepção de uma gestão comprometida com a melhoria contínua.

Dentro desse processo de acompanhamento, foi definido um conjunto de ações e etapas para serem seguidas de acordo com um critério e dentro de uma periodicidade acordada. Foram planejadas reuniões periódicas – tanto internas quanto com a alta cúpula do MS e a equipe responsável pela gestão da Avaliação de Desempenho –, e foi prevista também a elaboração de relatórios durante e depois dos ciclos. Outra iniciativa definida trata dos pontos de controle.



O objetivo dos pontos de controle é propiciar uma proximidade entre a alta cúpula e os responsáveis pela gestão da Avaliação de Desempenho com os as unidades de avaliação. Outro aspecto considerado relevante é o de avaliar a qualidade das informações e das bases de dados, na tentativa de impedir que dados não confiáveis mostrem um resultado discrepante da realidade. Havia, também, a finalidade de se perceber de maneira rápida quando determinadas ações apresentassem resultados muito aquém do esperado, e isso seria garantido por meio de análises do painel de resultados da avaliação de desempenho.

Outro benefício gerado pelo processo de monitoramento e avaliação diz respeito à política geral de gestão de pessoas do órgão, mais especificamente no que tange aos treinamentos, uma vez que esse processo gera insumos para a área de educação e capacitação. Ou seja, a partir dos resultados das análises realizadas durante o monitoramento e avaliação, é possível saber quais são os *gaps* de competência e, conseqüentemente, as demandas de treinamentos de cada unidade.

Após reuniões do grupo de trabalho, ficou definido o modelo de monitoramento e avaliação para a Avaliação de Desempenho do Ministério da Saúde. Esse modelo está ilustrado a seguir.

		Monitoramento e Avaliação	
		Trimestral	Semestral
Objetos do M&A	Quadro de indicadores	Avaliação do indicativo de alcance dos resultados	Avaliação do alcance e pertinência dos resultados
	Execução da agenda	Acompanhamento gerencial	Avaliação da execução
Avaliador/ Evento		Reunião trimestral de acompanhamento	Reunião semestral de M&A
Produtos		Relatório de Execução (informações)	Relatório semestral de avaliação (nota ponderada e recomendações)

Figura 2 – Modelo de M&A para Avaliação de Desempenho do Ministério da Saúde



Conforme está colocado acima, ficou definida a periodicidade trimestral para as reuniões de acompanhamento, com objetivo de avaliar o indicativo de alcance dos resultados e promover o acompanhamento gerencial do processo. O produto gerado por essas reuniões é o Relatório de Execução, que detalha informações a respeito do processo.

Definiu-se, também, a reunião geral de monitoramento e avaliação, com periodicidade semestral. O objetivo da mesma é avaliar o alcance dos resultados, e se os mesmos são pertinentes com as demandas do ministério e de seus *stakeholders*. O produto a ser gerado nessa etapa é o Relatório Semestral de Avaliação, que analisa e consolida as informações do período, comunicando as notas obtidas e as recomendações para o período subsequente.

5 CONCLUSÕES

A implantação do modelo de Gestão por Competências do Ministério da Saúde, englobando a Educação Corporativa e a Avaliação de Desempenho, foi um processo gradual e que mobilizou grande número de servidores, áreas do ministério e consultores externos. Em todo momento, era clara a preocupação dos participantes em garantir a efetividade do modelo, para que o mesmo pudesse contribuir concretamente para os resultados finais almejados.

O cenário que envolve a gestão de pessoas do Ministério da Saúde é hoje bastante diferente do que aquele com o qual se deparou antes da implantação do modelo. A Avaliação de Desempenho, nesse contexto, tem o potencial de concretizar essa nova filosofia de gestão, por meio tanto do incentivo, como do processo de monitoramento (e conseqüente retroalimentação) que é inerente ao modelo. A se analisar do ponto de vista do esforço e do comprometimento dos servidores em implantar um modelo que pudesse ser referência no país, é seguro se afirmar que o modelo poderá gerar resultados significantes em um futuro próximo. Atualmente, deve-se ressaltar, o ministério encontra-se em plena implementação do primeiro ciclo, e os resultados do mesmo serão obtidos apenas no segundo semestre de 2011.



A possibilidade de se implantar uma nova filosofia de gestão de pessoas, com o advento da Gestão por Competências e do modelo de Avaliação de Desempenho, foi garantida a partir de um conjunto de fatores. Em primeiro lugar, a todo momento se percebeu o patrocínio da alta gestão do ministério. Além disso, houve a formação de equipe interna permanente para planejamento e implementação do modelo. Outros fatores que se podem mencionar incluem uma integração constante entre as áreas envolvidas no processo e, também, a adaptação de todas as iniciativas à cultura organizacional, diminuindo os riscos de resistência às mudanças.



REFERÊNCIAS

BRASIL. **Decreto nº 7.133 de 19 de março de 2010**. DOU. Brasília: Presidência da República 2010.

MARTINS, H.; MARINI, C. **Um Guia de Governança para Resultados na Administração Pública**. 1. Brasília: Publix Conhecimento, 2010. ISBN 9788563133014.



AUTORIA

Heloísa Marcolino – Graduada em Administração pela Universidade Católica de Brasília, Especialista em Recursos Humanos pela Fundação Getúlio Vargas. Atua há 29 anos na área de gestão de pessoas do Ministério da Saúde. Atualmente é Substituta e Assessora da Coordenadora-Geral de Gestão de Pessoas do Ministério da Saúde.

Endereço eletrônico: heloisam@saude.gov.br

Márcia Helena Nerva Blumm – É graduada em Matemática, especialista em Administração Pública pela Fundação Getúlio Vargas e mestre em Administração pela Universidade Federal da Bahia. Servidora do Ministério da Saúde, atualmente é Assessora do Fundo Nacional de Saúde, sendo responsável pelas ações de melhoria da gestão.

Endereço eletrônico: marcia.blumm@saude.gov.br

Wilma Tomé – Graduada em Pedagogia pelo Centro Universitário de Brasília (UniCEUB) e MBA em Planejamento e Gestão de Empresas pela Universidade Católica de Brasília (UCB).

Endereço eletrônico: wilmatome@gmail.com

Gilberto Porto – Graduado em Administração pela UnB com pós-graduação em Inteligência Competitiva e especialização em Finanças pela UnB. É professor convidado da Fundação Getúlio Vargas e Fundação Dom Cabral. É Diretor do Instituto Publix.

Endereço eletrônico: gilberto.porto@institutopublix.com.br

João Paulo Mota – Graduado em Administração pela Universidade de Brasília (UnB), MBA em Administração Estratégica pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) e Mestrado em Engenharia pela UnB, na área de Governança, Desempenho e Tecnologia da Informação. Ministra cursos e palestras sobre gestão em eventos acadêmicos e profissionais. É consultor do Instituto Publix.

Endereço eletrônico: joao.mota@institutopublix.com.br



POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS PARA RESULTADOS NA PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA

Maria do Carmo Aparecida de Oliveira
Alexandre Borges Afonso
Maria Lucia de Matos Félix Silva



POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS PARA RESULTADOS NA PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA

Maria do Carmo Aparecida de Oliveira
Alexandre Borges Afonso
Maria Lucia de Matos Félix Silva

RESUMO

Trata-se de relato do trabalho de revisão da política de gestão de pessoas voltada para resultados, levado a efeito na Prefeitura Municipal de Curitiba/PR. Considerada como um modelo em gestão, Curitiba ingressa no Século XXI enfrentando os desafios de um processo de urbanização acelerado, com impacto direto no planejamento da cidade e na demanda por serviços públicos. Daí a necessidade de verificação permanente do alinhamento a política de pessoal com a Agenda Estratégica e as metas de governo, com ênfase nos planos de carreira, remuneração, gratificações e vantagens fixas e variáveis e controle das despesas com pessoal, frente aos limites impostos pela Lei de Responsabilidade Fiscal. Os primeiros resultados – adoção de metodologia de dimensionamento da força de trabalho, reestruturação das carreiras, remunerações e critérios de desenvolvimento nas carreiras e adoção da gestão por competências – apontam para o acerto das reformulações feitas.



1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Curitiba, capital do Estado do Paraná, foi fundada oficialmente em 29 de março de 1693, data de criação da Câmara. Apontada muitas vezes como um caso de sucesso em gestão urbana, é considerada uma das metrópoles brasileiras mais bem planejadas e organizadas.

Sistematicamente, tem-se destacado pelas extensas áreas verdes que mantém preservadas e pela preocupação com as questões ambientais, duas variáveis que contribuem para a elevação da qualidade de vida em seus limites.

Outros destaques de Curitiba são o sistema de coleta de lixo – há mais de uma década ela pratica a separação do lixo orgânico e inorgânico – e o fato de ter sido a primeira cidade do Brasil a implantar o sistema de transporte coletivo integrado, que permite ao usuário pegar mais de um ônibus usando mesmo bilhete – realizações que a tornaram exemplo para outras cidades e a tornaram conhecida internacionalmente, pela sua capacidade de conceber e implantar soluções criativas e oportunas.

No entanto, a par destas e de muitas outras conquistas, Curitiba ingressa no Século XXI com uma série de desafios a vencer, quase todos inerentes à sua condição de grande metrópole, que viu, particularmente a partir de 1970, a ocorrência de um processo de urbanização acelerado, provocada em grande parte pelas migrações do campo para a cidade, em função da substituição da mão de obra agrícola pelas máquinas.

Atualmente, segundo dados preliminares do Censo 2010 feito pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, Curitiba conta com uma população de 1.746.896 habitantes, o que corresponde a 16,73 % de toda a população do Estado do Paraná, um crescimento de 10,05 % em relação a 2000, com impacto direto no planejamento da cidade e na demanda por serviços públicos e, conseqüentemente, na forma como são ofertados e geridos estes serviços nos seus setenta e cinco bairros e nas suas nove administrações regionais.

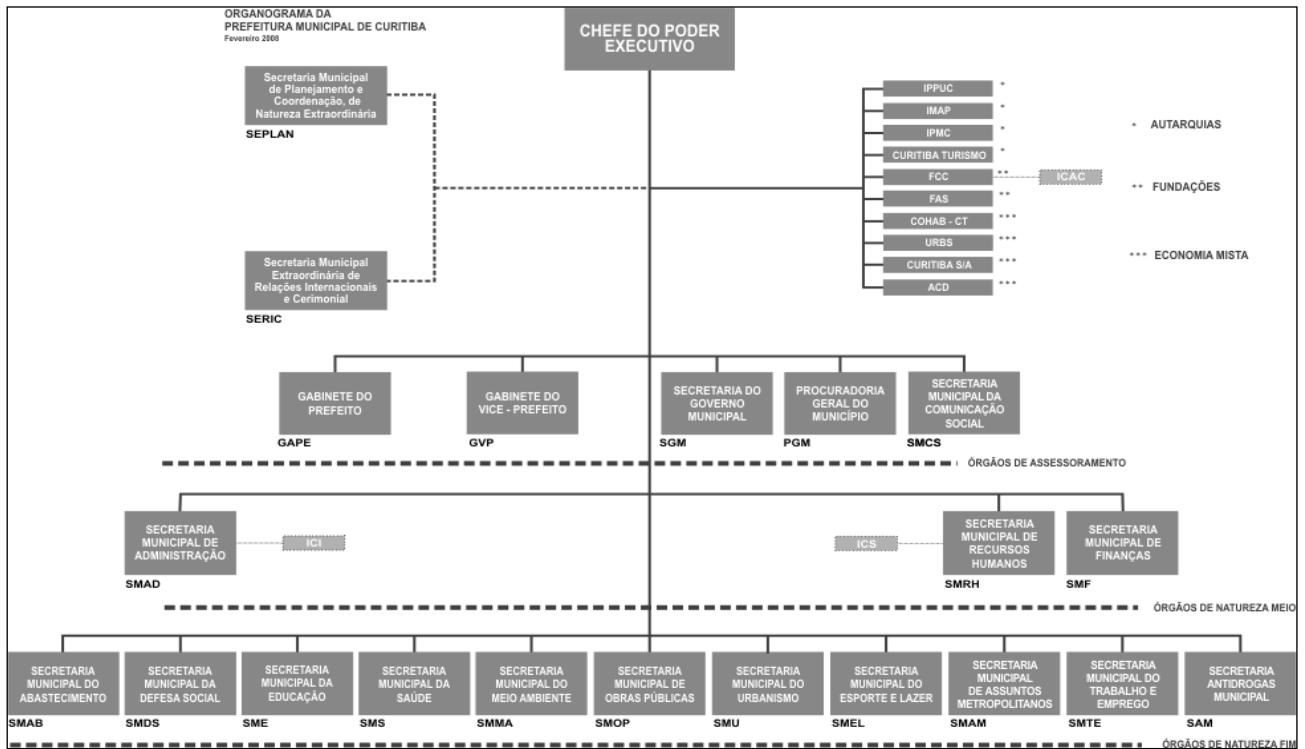


1.1 Organização administrativa do Governo Municipal de Curitiba

A organização administrativa do Governo Municipal de Curitiba, excluídos desta contagem, dada a sua especificidade, os Gabinetes do Prefeito e do Vice-prefeito, é composta de trinta e um órgãos: sendo cinco de assessoramento, cinco de natureza meio e onze de natureza fim, além de quatro autarquias, duas fundações e quatro empresas de economia mista.

O Quadro 1, a seguir, contendo o Organograma da Prefeitura Municipal de Curitiba – PMC, demonstra essa composição e permite visualizar as unidades organizacionais da administração pública municipal direta e indireta:

Quadro 1 – Organograma da Prefeitura Municipal de Curitiba



Fonte: Relatório de Gestão 2010, IMAP

1.2 Evolução da gestão no âmbito da PMC

A PMC, há cerca de quinze anos, vem investindo no aprimoramento de sua capacidade de gestão, com a implantação de instrumentos inovadores aplicáveis ao setor público, como o planejamento estratégico, o redesenho de processos de trabalho e de gestão e a implantação de metodologias capazes de aumentar a produtividade e a qualidade dos serviços prestados, daí a ênfase nos

processos e metodologias voltados para a valorização das pessoas e no investimento em tecnologias de comunicação e informação.

Nessa esteira, em 2007, foi implantado “*novo conceito de administração pública em Curitiba - a gestão por resultados – que demanda de seus executores criatividade para contornar as dificuldades, conhecimentos para enfrentar os riscos e resolver os conflitos e experiência para retomar os caminhos interrompidos por adversidades, sem desviar dos objetivos acordados.*”

A metodologia da gestão por resultados é matricial, com acompanhamento a partir de indicadores e reorganização da administração pública a partir das finalidades de suas instituições, com destaque para os contratos de gestão assinados entre os gestores municipais, aos quais se acrescenta a valorização da transparência e do controle pela participação cidadã.”¹

O Quadro 2, a seguir, ilustra a metodologia de implementação da gestão matricial de resultados, onde se destaca:

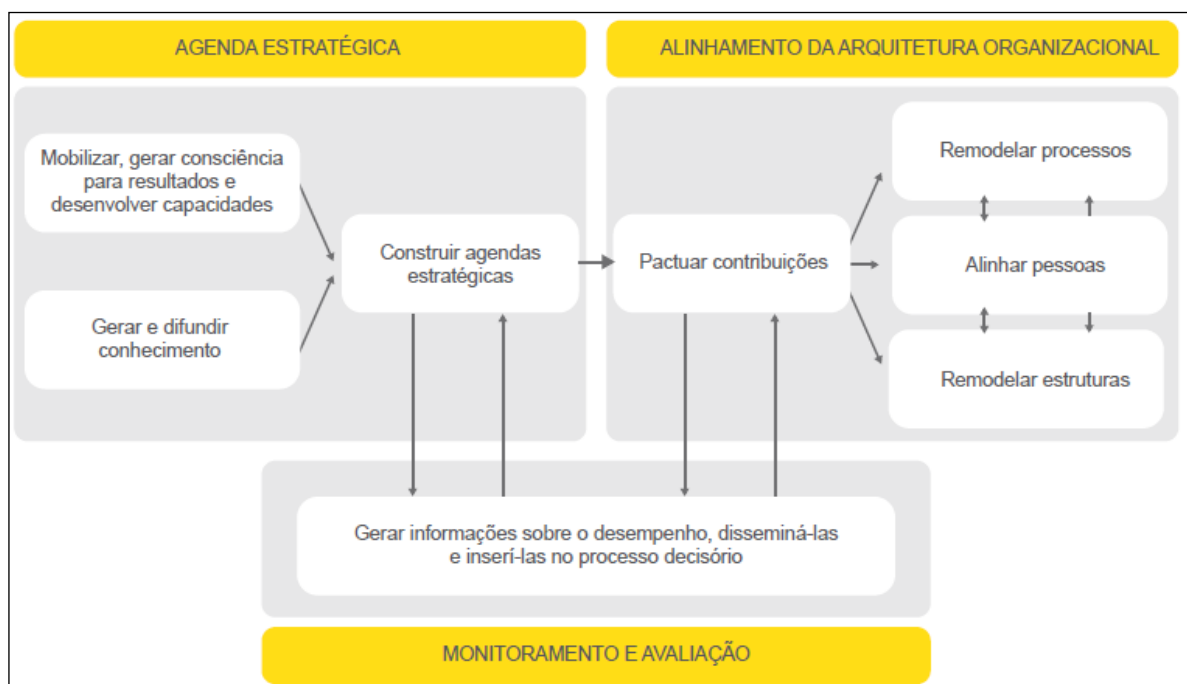
- a construção da Agenda Estratégica – a partir da mobilização, geração da consciência para resultados e desenvolvimento de capacidades, de um lado e da geração e difusão de conhecimentos, de outro. A construção da Agenda Estratégica requer direcionamento de longo prazo, expresso sob a forma de uma visão de futuro transformadora e de metas mobilizadoras desdobradas de forma coerente em projetos/programas de médio e curto prazos;
- o alinhamento da arquitetura organizacional – unidades implementadoras – com a Agenda, que passa pela pactuação de compromissos, remodelagem dos processos e estruturas, alinhamento das pessoas e estabelecimento de incentivos vinculados a resultados. A implementação da Agenda requer o alinhamento de unidades intra e extra-organizacionais incluindo seus processos, pessoas, recursos financeiros e informacionais;

¹ Extraído do portal da Fundação da Ação Social: www.fas.curitiba.pr.gov.br



- o monitoramento e a avaliação por intermédio de uma central de resultados, que visam à geração de informações sobre os resultados, a disseminação destas informações e sua inserção no processo decisório, a título de realimentação. A central de resultados é um instrumento de gestão matricial do desempenho que realiza o monitoramento e avaliação dos resultados da Agenda Estratégica e das unidades organizacionais.

Quadro 2 – Metodologia de implementação da gestão matricial de resultados



Para avaliar a gestão, a PMC formulou um índice específico, o Índice de Desenvolvimento da Gestão Pública - IDGP, formado por indicadores estratégicos, avaliados em cada um dos órgãos da administração municipal. Este índice tem como embasamento teórico os sete critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade do Governo Federal, quais sejam: liderança; estratégias e planos; cidadãos e sociedade; informação e conhecimento; pessoas; processos e resultados.

O IDGP não pretende abranger todas as dimensões da gestão, mas sim avaliar as práticas utilizadas na Prefeitura e mobilizar os gestores para que cada vez mais aperfeiçoem os seus processos de trabalho para atingirem da melhor forma os resultados da administração pública.



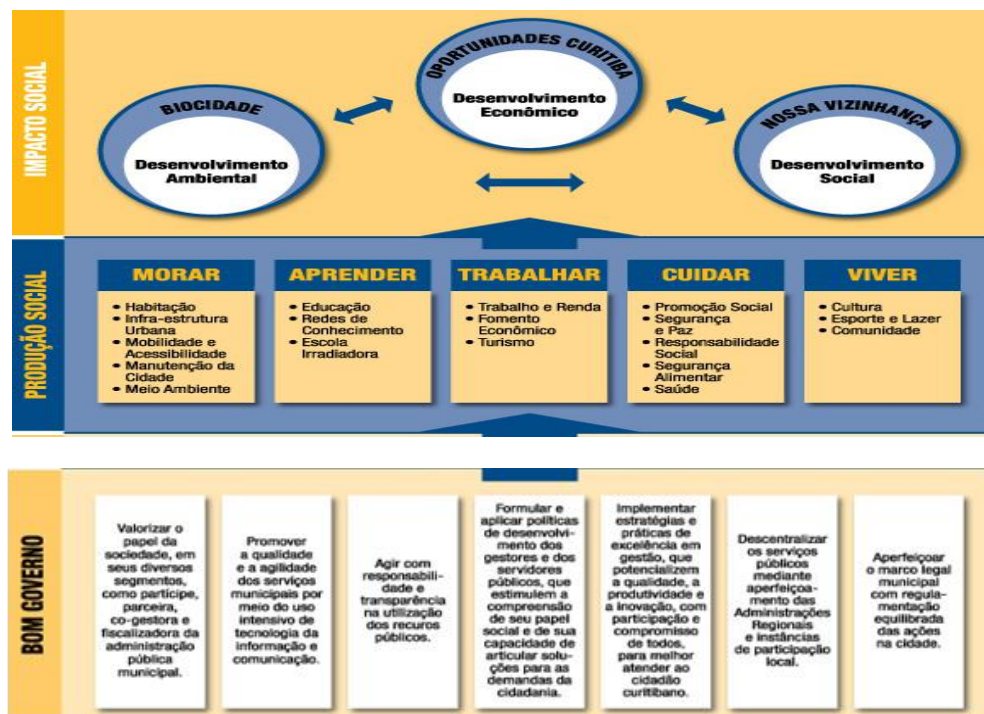
A meta mobilizadora deste novo modelo de administração pública – gestão por resultados – proposta é: "*Curitiba, a melhor qualidade de vida das capitais brasileiras*". Esta meta está desdobrada em cinco eixos estratégicos:

- Morar em Curitiba ;
- Aprender em Curitiba;
- Trabalhar em Curitiba;
- Cuidar em Curitiba; e
- Viver em Curitiba.

Os eixos ou temas estratégicos, como também são tratados, englobam as áreas de atuação da Prefeitura e cada eixo compreende um conjunto de programas que se desdobram em projetos estratégicos.

Os cinco eixos supramencionados podem ser melhor compreendidos quando se examina o Quadro 3 que apresenta um Mapa-síntese da estratégia do Plano de Governo para o período 2009 – 2012.

Quadro 3 – Mapa-síntese da estratégia do Plano de Governo de Curitiba para o período 2009 – 2012



O Mapa-síntese abarca três dimensões de análise:

- o impacto sobre a cidade e sobre a população da implementação do Plano de Governo;
- o que deve ser feito pela Prefeitura para gerar os impactos desejados; e
- as bases de um bom governo para que ele seja capaz de prover a cidade e a sua população de tudo o que necessitam.

Deste modo, para dar concretude aos programas e projetos de cada eixo, foi criado um programa transversal, abrangendo todas as áreas estratégicas, denominado Bom Governo, cujos principais objetivos são:

- promover a qualidade e a agilidade dos serviços municipais por meio do uso intensivo de tecnologia da informação e comunicação;
- agir com responsabilidade e transparência na utilização dos recursos públicos;
- implementar estratégias e práticas de excelência em gestão, que potencializem a qualidade, a produtividade e a inovação, com participação e compromisso de todos, para melhor atender ao cidadão curitibano;
- formular e aplicar políticas de desenvolvimento dos gestores e dos servidores públicos, que estimulem a compreensão de seu papel social e de sua capacidade de articular soluções para as demandas da cidadania;
- descentralizar os serviços públicos mediante o aperfeiçoamento das administrações regionais e instâncias de participação local;
- valorizar o papel da sociedade, em seus diversos segmentos, como partícipe, parceira, co-gestora e fiscalizadora da administração pública municipal; e
- aperfeiçoar o marco legal municipal com regulamentação equilibrada das ações na cidade.

A estratégia de Bom Governo está organizada a partir de nove projetos e tem como objetivo promover a melhoria sistêmica da gestão do governo local. A coordenação é realizada pelo Instituto Municipal de Administração Pública – IMAP, juntamente com os órgãos responsáveis pela gestão dos meios administrativos, Secretaria de Planejamento – SEPLAN, Secretaria de Recursos Humanos – SMRH, Secretaria de Governo – SGM, Procuradoria – PGM, Secretaria de Finanças – SMF, Secretaria de Administração – SMAD e Secretaria de Comunicação Social – SMCS.



Outro avanço importante foi a introdução dos Contratos de Gestão. Estes, firmados entre o Prefeito e cada Secretário da administração direta e Presidente de Institutos, Empresas e Fundações municipais, com o objetivo de pactuar com cada dirigente, objetivos, metas e propostas, expressos no Plano de Governo, atribuem com clareza responsabilidades de coordenação de programas e projetos e estabelecem a interlocução e a gestão dos processos e resultados.

O monitoramento e avaliação dos Contratos são feitos por uma Unidade de Gestão, periodicamente, de acordo com sistemática e metodologia definidas, que permitem ajustes, apoio e correção da trajetória dos Contratos firmados. Inclui, portanto, momentos de repactuação, em que as metas podem ser revistas, tanto em relação ao prazo para sua execução, quanto em relação aos resultados pactuados.

A possibilidade de repactuação implica a instituição e manutenção de efetiva rede de comunicação que explique, principalmente, para a população os fatos causadores do não cumprimento do que fora pactuado, evitando assim interpretações equivocadas.

1.3 Gestão de pessoas

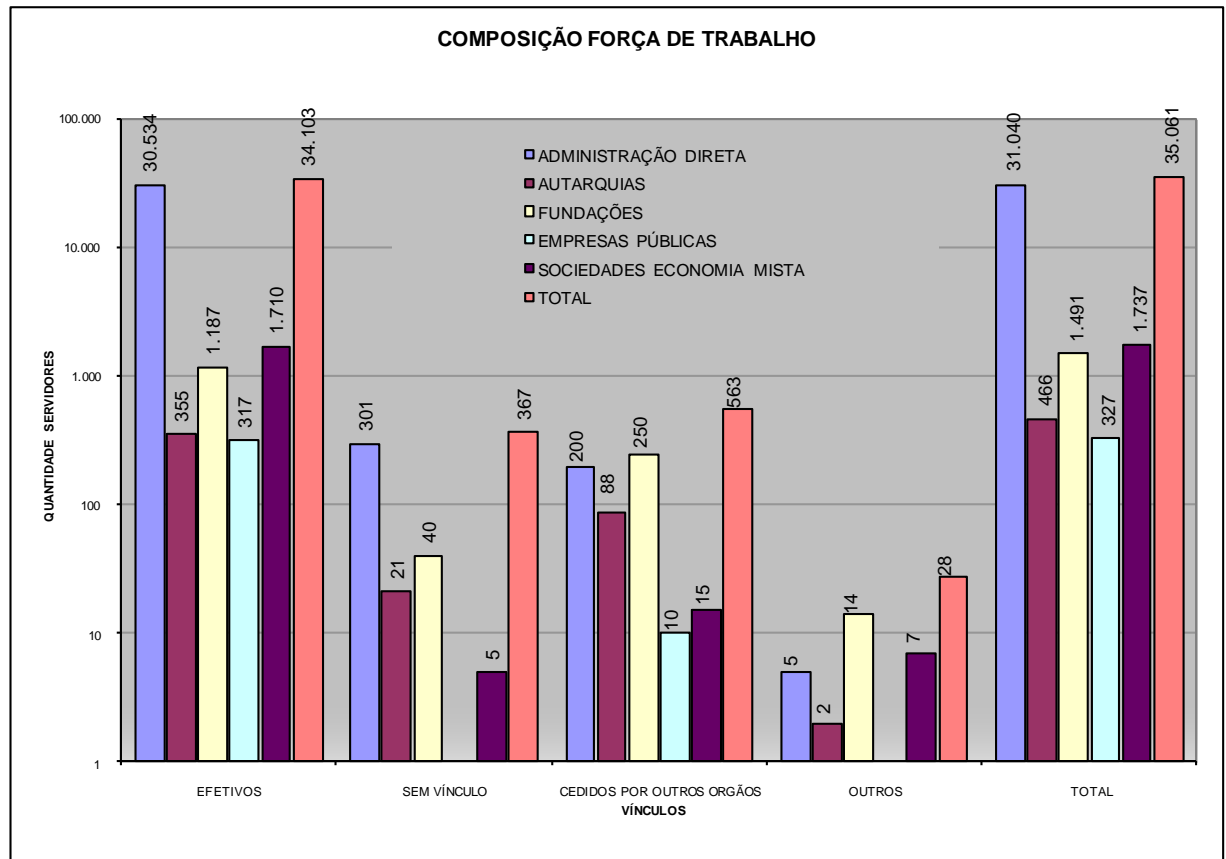
Para superar todos os desafios com que se defronta, cumprir sua missão institucional a contento e realizar sua visão de futuro, a PMC conta com 35.061 colaboradores, dos quais 87,09 % são servidores da administração direta, 4,4 % das autarquias e fundações e 5,78 % das empresas públicas e sociedades de economia mista.

Do total de servidores da administração direta, 58,65 % possuem curso superior, o que demonstra a importância que se dá à capacitação e manutenção de um quadro de pessoal qualificado.

O Quadro 4 mostra a composição desta força de trabalho por situação de vínculo e entes da PMC:



Quadro 4 – Composição da força de trabalho por entes da PMC

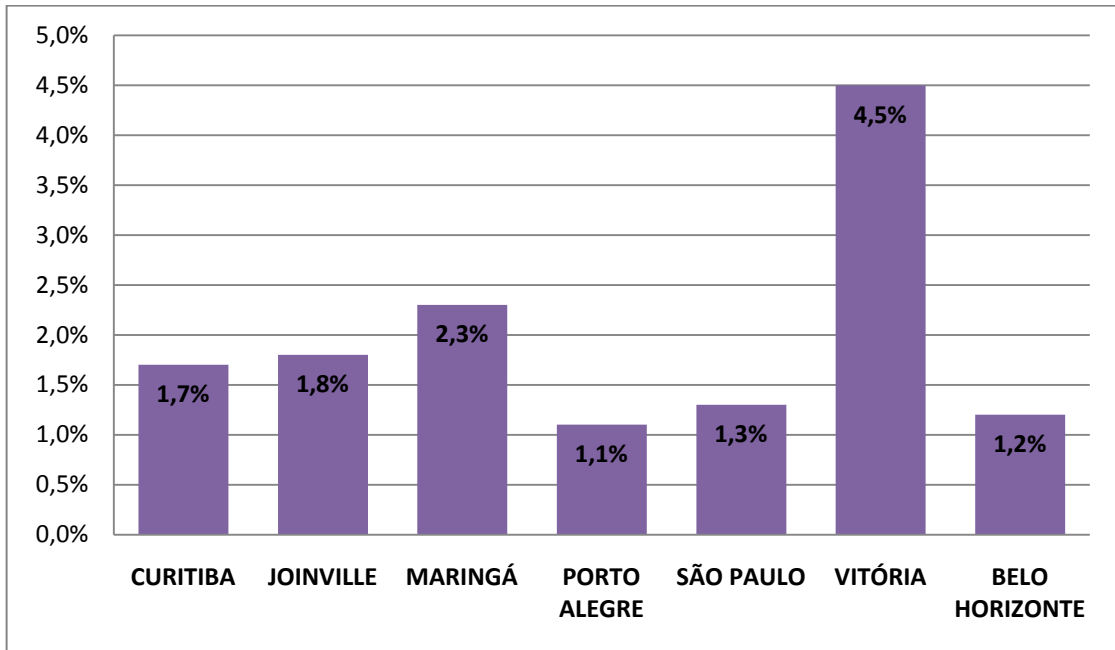


Fonte: SMRH

O Quadro 5, a seguir, considerando a força de trabalho disponível, apresenta a relação entre o número de servidores por 100 habitantes, em algumas cidades brasileiras, ficando Curitiba proporcionalmente acima de Porto Alegre, São Paulo e Belo Horizonte e abaixo de Joinville, Maringá e Vitória. Esse dado por si só pode parecer pouco significativo, mas se a ele se juntarem outros como as características das cidades utilizadas para a comparação, pode-se concluir que a relação entre o número de servidores e a população do Município está abaixo da média.

A aplicação de uma metodologia de dimensionamento de pessoal necessário, para a execução dos serviços públicos que cabe à PMC prover, poderá ser a ação que falta para indicar as unidades internas em que a força de trabalho atual precisa ser ampliada ou reduzida, com realocação dos excedentes de pessoal em unidades consideradas carentes.

Quadro 5 – Percentual de servidores por 100 habitantes



Fonte: IBGE - Perfil dos Municípios Brasileiros – Gestão Pública - 2008

A centralidade das ações adotadas no âmbito da PMC para gerir seu quadro de pessoal está no desenvolvimento e na formação dos servidores, em decorrência de uma política de valorização que inclui a organização de planos de carreiras que possibilitam o crescimento na carreira e a participação em programas de remuneração variável, programas de incentivo ao desenvolvimento de competências e programas preventivos de saúde ocupacional. Todos os servidores participam da avaliação de competências, ferramenta disponível desde 2005, vinculada aos processos de movimentação na carreira e que produz informações que apóiam a elaboração do Plano de Desenvolvimento de Competências.

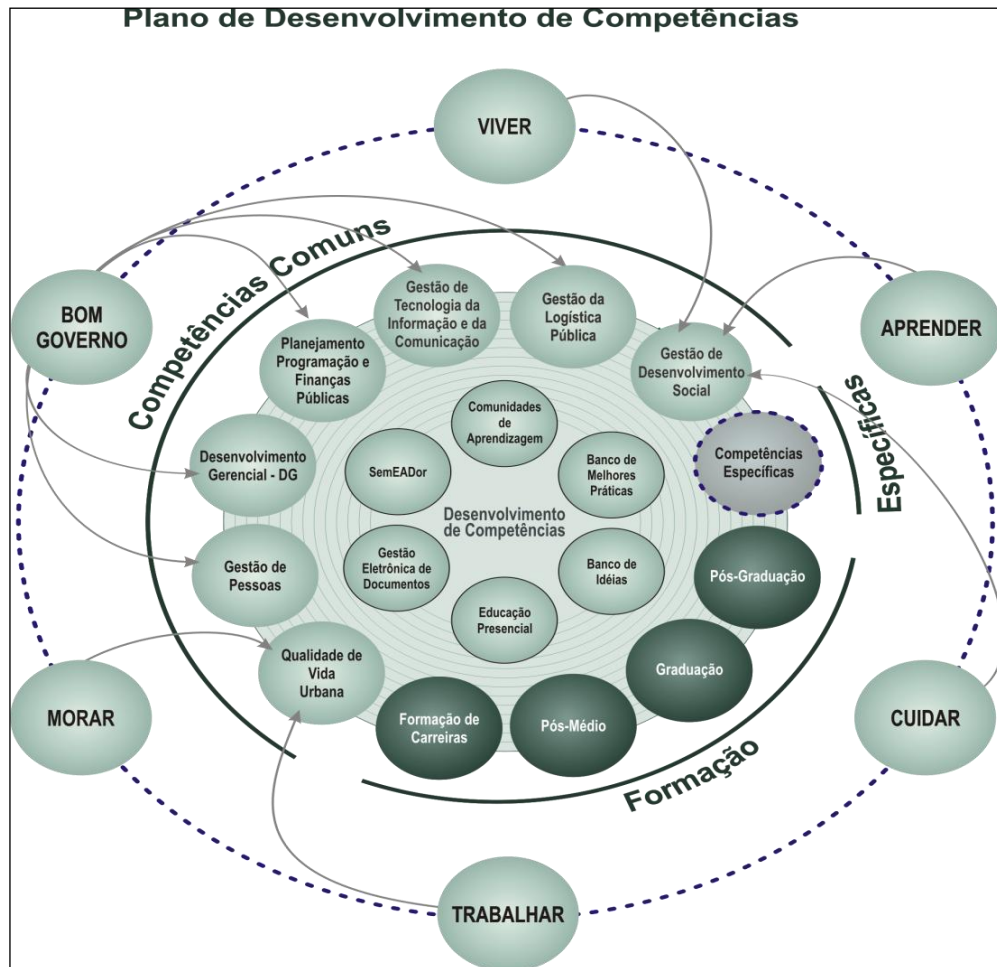
No que se refere à capacitação, cabe ao IMAP, em articulação com a SMRH, o planejamento, o desenvolvimento e a execução de todos os processos relativos à formação e qualificação dos servidores municipais.

Já o Plano de Desenvolvimento de Competências é elaborado em parceria com todos os órgãos da PMC, por meio da rede de representantes, e efetivado por intermédio de um acordo de cooperação para o desenvolvimento de competências, assinado pelo Presidente do IMAP com cada um dos Secretários Municipais ou dos Presidentes de autarquias e fundações públicas.



O Quadro 6 permite visualizar as áreas do Plano de Desenvolvimento de Competências, relacionadas aos eixos do Plano de Governo:

Quadro 6 – Plano de Desenvolvimento de Competências relacionado aos Eixos do Plano de Governo



Fonte: SMRH

O efetivo de servidores da PMC encontra-se distribuído em cinco Planos de Carreira, onde são definidas a composição de cada carreira, as formas de ingresso, os mecanismos de desenvolvimento e a estrutura remuneratória. São eles:



CARREIRA	LEGISLAÇÃO
Carreira do Magistério	Lei nº 10.190, de 28 de junho de 2001
Carreira do Educador, atendimento social da Administração Direta e atendimento social da Fundação de Ação Social - FAS	Lei nº 12.083, de 19 de dezembro de 2006
Carreira de Segurança Municipal	Lei nº 10.630, de 30 de dezembro de 2002
Carreira de Procurador	Lei nº 11.001, de 3 de junho de 2004
Carreiras dos servidores integrantes dos Grupos Ocupacionais Básico, Médio e Superior do Município de Curitiba, para a Administração Direta, IPPUC, IMAP, IPMC, FAS e FCC.	Lei nº 11.000, de 3 de junho de 2004

Fonte: RHDP

Desde 2009, a SMRH, em consonância com diretriz de gestão para resultados vem trabalhando no sentido de uma mudança de paradigma no que diz respeito à gestão dos recursos humanos do Município, capacitando a equipe interna para dar suporte às demais Secretarias da Prefeitura, elaborando o mapeamento de informações estratégicas referentes ao quadro de servidores de cada Secretaria e disponibilizando aos gestores estas informações para que possam gerenciar a sua força de trabalho de maneira efetiva.

Esta nova forma de trabalho exigiu a revisão do plano estratégico da SMRH, com ampla discussão da visão, missão e valores e com o estabelecimento dos objetivos estratégicos, indicadores, metas e planos de ação.

No entanto, apesar de todos os avanços ocorridos, a efetividade da política de recursos humanos praticada na PMC pode ser, a qualquer tempo questionada, principalmente, sob dois aspectos:

- a necessidade de melhor alinhamento estratégico da política de recursos humanos com as metas de governo para priorização e otimização das demandas, principalmente no que se refere aos planos de carreira, à remuneração dos cargos, à remuneração variável, às gratificações, aos benefícios e às vantagens; e



- o aumento gradativo do valor da folha de pagamentos, com aproximação cada vez mais constante do limite percentual, em relação à Receita Corrente Líquida, estabelecido pela Lei de Responsabilidade Fiscal para as despesas com pessoal, no âmbito dos Municípios.

Assim, no início de 2010, considerando o planejamento estratégico realizado e o Contrato de Gestão assinado – que estabelece claramente os compromissos das equipes com os resultados a serem alcançados –, a SMRH começou a se preparar para a revisão da política de gestão de pessoas, com o apoio de consultoria externa.

2 ESCOPO DO PROJETO

Como se logrou demonstrar, a PMC tem buscado incessantemente obter avanços significativos na gestão de modo geral, mas, mais particularmente, na gestão das pessoas. Estes avanços acontecem de forma incremental, a partir dos resultados obtidos em processo de monitoramento e avaliação constantes.

Assim, o trabalho do Instituto Publix junto à PMC, em 2010, representa uma evolução em relação ao momento anterior e tem como objetivos gerais:

- revisar as políticas de recursos humanos da PMC, particularmente, verificando se as atuais políticas de valorização dos recursos humanos e suas ações estão alinhadas aos objetivos da PMC, se a atual legislação está alinhada e viabiliza o alcance dos objetivos e das metas de governo da PMC e se atendem as necessidades dos servidores;
- apresentar uma proposta metodológica ou técnica para planejamento e simulação da força de trabalho qualitativa e quantitativa;
- apresentar estudo sobre as despesas de pessoal frente aos limites impostos pela Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000 – Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF;
- revisar e propor mudanças na estrutura dos planos de carreiras e de remuneração dos servidores da PMC; e
- elaborar uma proposta de racionalização de gratificações e vantagens.



3 METODOLOGIA DO TRABALHO

A utilização da metodologia da Gestão Matricial de Resultados, implantada em Curitiba, requer o alinhamento das organizações, pessoas e sistemas administrativos, como condição essencial para a integração da gestão com a estratégia governamental.

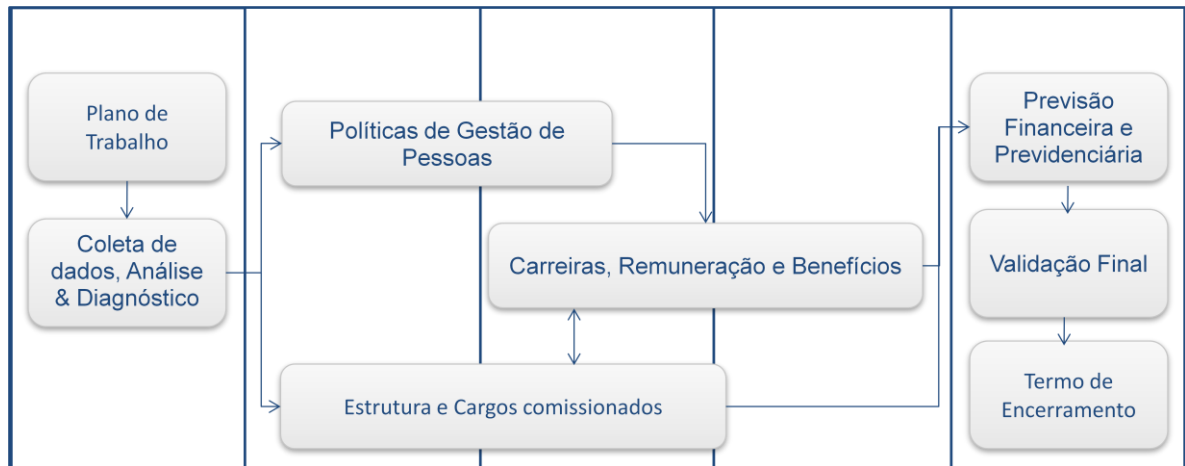
O Quadro 7, a seguir, aborda particularmente as perspectivas do alinhamento das pessoas, ressaltando a necessidade de que se considere os destinatários da política de recursos humanos, os processos envolvidos e as possibilidades de crescimento e aprendizagem, como pano de fundo para a reestruturação da política vigente.

Quadro 7 – Alinhamento das pessoas com a Agenda Estratégica do Governo



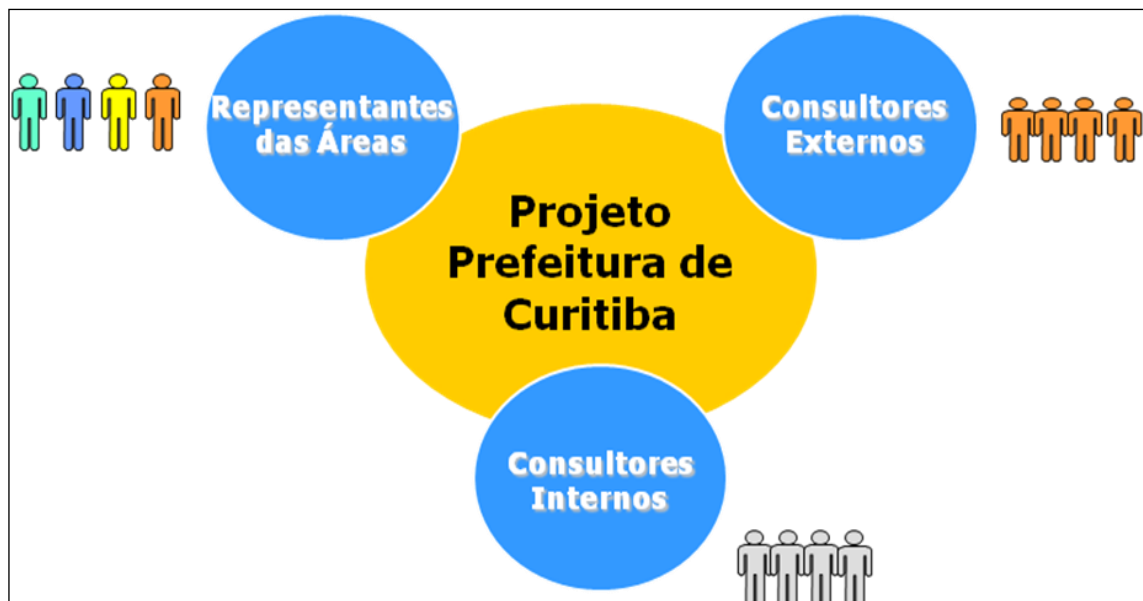
O modelo conceitual do projeto de alinhamento das pessoas com a Agenda Estratégica do Governo, que subdivide o projeto em momentos e apresenta a natureza e os temas de cada momento, pode ser visualizado no Quadro 8, compreendendo as seguintes etapas: planejamento; coleta de dados, análise dos dados e diagnóstico; estudos e proposições; impactos financeiros das propostas; validação dos resultados e encerramento do projeto.

Quadro 8 – Modelo conceitual do projeto de alinhamento das pessoas com a Agenda Estratégica de Governo



O modelo conceitual do trabalho realizado, ilustrado no Quadro 9, permite visualizar as equipes que estarão empenhadas para dar conta do projeto, a saber: representantes das áreas, consultores internos e consultores externos:

Quadro 9 – Modelo conceitual do trabalho realizado no âmbito da PMC



Cada equipe tem papéis definidos em relação ao projeto, como se vê a seguir:

Consultores internos

Centralizam a coleta e envio de dados, o que garante o bom andamento do projeto, principalmente no gerenciamento dos prazos para encaminhamento das informações, são os responsáveis pela interface entre os representantes das áreas e os consultores externos, atuam de forma a:

- facilitar a coleta de informações junto às áreas técnicas;
- acompanhar o envio das informações pelas áreas técnicas para atendimentos aos prazos;
- apoiar a consolidação e análise das informações; e
- participar das oficinas de discussão das informações e validação dos produtos.

Representantes das áreas

Gerenciam a coleta de dados e informações nas respectivas áreas de atuação e, conseqüentemente, são os responsáveis pela qualidade e oportunidade da informação que servirá de subsídio para o desenvolvimento do projeto, atuam de forma a:

- liderar o processo de coleta de informações dentro de sua área (documentos, entrevistas, etc.);
- garantir a confiabilidade das informações enviadas;
- agregar novas informações relevantes para o objetivo do trabalho;
- participar de reuniões com os consultores internos e externos; e
- participar das oficinas de análise das informações e validação dos produtos.

Tanto os consultores internos quanto os representantes das áreas participam de todas as etapas do projeto, inclusive da validação dos resultados.

Os trabalhos foram desenvolvidos de modo a obter-se a máxima interação entre todos envolvidos no projeto, objetivando, dessa forma, a integração necessária à obtenção dos resultados esperados. Para tal, foram utilizados os seguintes instrumentos metodológicos:



- levantamento documental e bibliográfico;
- levantamento de dados e informações sobre a política de gestão de recursos humanos vigente, a despesa com pessoal e a Receita Corrente Líquida da PMC;
- realização de reuniões e oficinas com as equipes de interface do projeto de reestruturação da política de recursos humanos no âmbito da PMC;
- consolidação de informações junto às áreas envolvidas, após identificação da necessidade de informações complementares; e
- elaboração dos relatórios contendo os resultados do trabalho e validação dos resultados junto às equipes da PMC.

Na fase de coleta de dados, análise e diagnóstico, que visa a proporcionar o conhecimento que servirá de subsídio para as proposições, foram executadas as seguintes atividades:

- levantamento de dados sobre:
 - ✓ políticas de gestão de pessoas;
 - ✓ legislação vigente;
 - ✓ estrutura de carreiras, cargos e salários;
 - ✓ modelo de remuneração variável;
 - ✓ estrutura de gratificações e cargos comissionados;
 - ✓ composição da força de trabalho;
 - ✓ despesas com pessoal e atendimento à Lei de Responsabilidade Fiscal; e
 - ✓ ações de saúde ocupacional;
- consolidação dos dados e legislações;
- análises:
 - ✓ do alinhamento das políticas de recursos humanos aos objetivos da PMC e sua orientação e potencialidade para a melhoria da prestação de serviços para o cidadão; e
 - ✓ do alinhamento da legislação aos objetivos da PMC e às necessidades dos servidores.



A fase de estudo e levantamento de alternativas que promovam melhor alinhamento das políticas de gestão de pessoas com a Agenda Estratégica do Governo, englobou as seguintes ações:

- revisão das políticas de gestão de pessoas e formas de implementação em relação, principalmente, aos seguintes eventos:
 - ✓ provimento;
 - ✓ desenvolvimento nas carreiras;
 - ✓ remuneração; e
 - ✓ avaliação de competências;
- proposta de metodologia para dimensionamento da força de trabalho.

A última fase do trabalho compreendeu a proposição de ações de melhoria em relação à estrutura das carreiras, remunerações e benefícios e uma análise cuidadosa dos limites impostos pela Lei de Responsabilidade Fiscal para as despesas com pessoal, envolvendo:

- revisão:
 - ✓ da legislação;
 - ✓ da estrutura dos planos de carreiras;
 - ✓ dos critérios de crescimento nas carreiras;
 - ✓ da composição e estrutura de remuneração;
 - ✓ do modelo de remuneração variável; e
 - ✓ do sistema de benefícios e vantagens;
- análise da situação das despesas com pessoal frente ao disposto na Lei de Responsabilidade Fiscal.

4 CONCLUSÕES: PRINCIPAIS RESULTADOS ALCANÇADOS E PERSPECTIVAS

Embora a implementação dos ajustes na política de gestão de pessoas e das ações de melhoria das práticas vigentes estejam na sua fase inicial, resultados relevantes já foram alcançados, valendo a pena destacar:

- o alinhamento conceitual dos principais eventos de gestão de pessoas, concretizado na elaboração de um Glossário de Termos da Área de Recursos Humanos;



- a percepção da necessidade de maior aproximação da SMRH com o IMAP e o desenho das estratégias necessárias para que isto ocorra imediatamente;
- a customização de metodologia de dimensionamento da força de trabalho para a PMC;
- a proposição de nova estrutura de carreira e remuneração para a Guarda Municipal de Curitiba;
- a revisão dos critérios de crescimento nas carreiras, com a diminuição do peso da titulação naquelas carreiras em que este critério não seja inerente às atribuições dos cargos que a integram;
- a redução do número parcelas que integram a remuneração;
- a incorporação de gratificações ao vencimento básico, tendo em vista elevar a participação relativa desta última parcela na remuneração do servidor, em detrimento de gratificações e vantagens;
- a revisão da fórmula de cálculo das gratificações, de forma a, paulatinamente, promover a sua desvinculação do valor do vencimento básico;
- a mudança nos critérios de avaliação dos programas de produtividade e qualidade, tendo como fundamento a obtenção de resultados;
- a utilização dos resultados das avaliações realizadas como insumo para as ações dos planos de capacitação e de desenvolvimentos de competência;
- a instituição de sistema permanente de monitoramento das despesas com pessoal tendo em vista os limites impostos pela Lei de Responsabilidade Fiscal;
- a melhoria das relações com as entidades representativas dos servidores, chamadas a participar do processo de melhoria em curso.

Os primeiros meses de trabalho em Curitiba foram principalmente de aprendizado para toda a equipe de interface do Projeto, constituída principalmente por técnicos da SMRH e do IMAP, podendo-se atribuir o sucesso do trabalho à qualificação, participação e engajamento dos consultores internos e dos representantes das áreas. As práticas e legislações vigentes foram discutidas até à exaustão, de forma que, identificados os pontos críticos, fosse possível propor alternativas de ações para superá-los.



Os grandes desafios a enfrentar agora são os de:

- dirimir divergências, que sempre surgem quando se investe em processos de mudança;
- encontrar os espaços e condições oportunas para implementar gradativamente as medidas que garantirão o melhor alinhamento da política de recursos humanos com a Agenda Estratégica do Governo de Curitiba;
- consolidar e institucionalizar os resultados dessas medidas, de forma a assegurar a sua irreversibilidade, indo além da idéia de responsabilidade fiscal e incluindo uma responsabilidade social e de gestão para resultados que, em última análise, significa devolver ao cidadão aquilo que lhe é devido.



REFERÊNCIAS

GIACOMINI, Carlos Homero. **Gestão para Resultados em Curitiba: a experiência de contratualização**. Organizado por Carlos Homero Giacomini. Curitiba/PR, Instituto Municipal de Administração Pública – IMAP, 2009.

MARINI, Caio; MARTINS, Humberto Falcão. **Governança em Ação**. Publix Editora, 2009.

PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA. INSTITUTO MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Relatório de gestão da Prefeitura Municipal de Curitiba**. Curitiba: Prefeitura Municipal de Curitiba, 2010. Disponível em: <http://www.imap.curitiba.org.br>. Acesso em: 30 ABR 11.

FUNDAÇÃO DA AÇÃO SOCIAL: <<http://www.fas.curitiba.pr.gov.br>. Acesso em: 30 ABR 11.



AUTORIA

Maria do Carmo Aparecida de Oliveira – Secretária Municipal de Recursos Humanos da Prefeitura de Curitiba, especialista em Gestão Estratégica das Organizações FGV-PR, graduada em Serviço Social. Atuou como Superintendente do IMAP- Instituto Municipal de Administração Pública da Prefeitura de Curitiba. É servidora de carreira da Secretaria de Estado da Saúde do Paraná.

Endereço eletrônico: carminha@smrh.curitiba.pr.gov.br

Alexandre Borges Afonso – Mestrando em Administração Pública pelo ISCTE de Lisboa, pós-graduado em Marketing pela FGV e em Administração Pública pelo ISCTE. É Diretor do Instituto Publix.

Endereço eletrônico: conhecimento@institutopublix.com.br

Maria Lucia de Matos Félix Silva – Graduada em Pedagogia e Administração Escolar Especialista em Gestão Pública e Qualidade em Serviços e em Estruturas e Métodos do Ensino Superior. É professora e palestrante em cursos de graduação e pós-graduação de diversas instituições de ensino superior. Atualmente. É Consultora do Instituto PUBLIX.

Endereço eletrônico: conhecimento@institutopublix.com.br



PLANO DE DESENVOLVIMENTO POR COMPETÊNCIAS NA COMPANHIA IMOBILIÁRIA DE BRASÍLIA – TERRACAP

Teresa Dinah Portela Costa Santos
Maurílio Henrique Engel
Janete Núbia Caldas
Tiago Silva Santos

RESUMO

O fortalecimento da cultura de gestão orientada para resultados pressupõe o desenvolvimento de novas capacidades gerenciais, em especial: a capacidade de compreender a complexidade do contexto de atuação da organização; a capacidade de transformar essa compreensão em formulações estratégicas capazes de aproveitar as oportunidades e minimizar as ameaças; a capacidade (empreendedora) de “fazer acontecer”, a partir da mobilização dos recursos e meios disponíveis; e a capacidade de interpretar a evolução dos resultados alcançados e dos esforços empreendidos visando à correção de rumos. Com essa perspectiva, foi desenvolvido o Plano de Desenvolvimento por Competências na TERRACAP, com os seguintes objetivos: i) Identificar as competências organizacionais necessárias ao alcance dos resultados estratégicos; ii) Identificar as competências requeridas para os grupos de atividades; iii) Identificar as competências instaladas nas equipes, por grupos de atividades; iv) Identificar necessidades prioritárias de desenvolvimento; v) Construir as trilhas de aprendizagem e elaborar o Plano de Desenvolvimento com foco nas competências organizacionais e grupos de atividades.



1 CONTEXTUALIZAÇÃO

1.1 Descrição e contexto da organização

Para administrar a construção de Brasília, o Presidente da República Juscelino Kubitschek instituiu a Novacap, órgão que tinha como atribuição principal a administração das terras do Distrito Federal.

A Companhia Imobiliária de Brasília, doravante denominada Terracap, é originária do desmembramento da Novacap, realizado pela Lei nº 5.861, de 12 de dezembro de 1972. Por meio desse regulamento, a empresa assumiu como suas as competências da Novacap de “exercício dos direitos e as obrigações na execução das atividades imobiliárias de interesse do Distrito Federal, objeto de utilização, aquisição, administração, disposição, incorporação, oneração ou alienação de bens, assim como realizar obras e serviços de infraestrutura e obras viárias no Distrito Federal, vinculados às suas finalidades essenciais”.

Em 1997, a Companhia foi transformada em Agência de Desenvolvimento, em que assumiu a função de subsidiar políticas públicas que estimulem o crescimento econômico e social do DF. Atualmente, a Terracap está vinculada à Secretaria de Estado de Desenvolvimento Urbano e Habitação – SEDHAB.

Nesse sentido, a Terracap é um dos órgãos executores da política de ordenamento territorial no Distrito Federal, com as seguintes atribuições principais:

- Promover a regularização dos lotes e condomínios ocupados indevidamente: a problemática da regularização fundiária é caracterizada pela invasão ilegal e grilagem das terras públicas do DF e tem como causas principais o crescimento acelerado da população e em contrapartida a isso, a baixa capacidade de resposta das políticas públicas; e
- Desenvolver parcelamentos urbanos com o intuito de desafogar a área tombada do Plano Piloto: a Terracap tem sido demandada pela sociedade para desenvolver projetos de ocupação urbana voltados para a classe média e de baixa renda que sejam viáveis economicamente e que estejam em linha com a sustentabilidade ambiental.



No intuito de incrementar a capacidade de implementação e otimizar o alcance de resultados, a área de planejamento e modernização da empresa encabeçou um programa de reestruturação administrativa. Esse programa tem como objetivo promover melhorias de natureza organizacional, desenvolvendo soluções inovadoras e promovendo mudanças que visem à melhoria dos resultados da Terracap.

1.2 Implantação da Gestão para Resultados e Reestruturação Administrativa

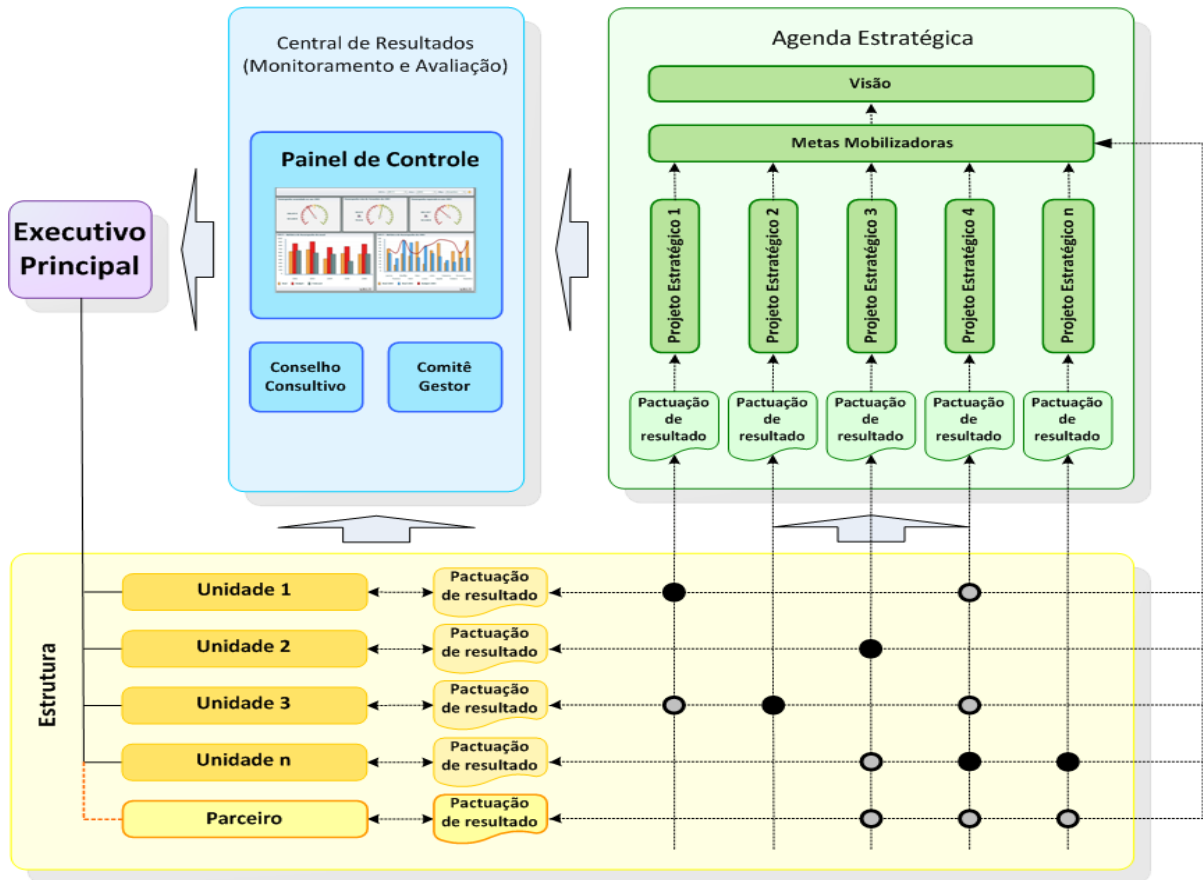
O início das iniciativas para a melhoria da gestão se deu com a implantação de um modelo de gestão para resultados baseado no *Balanced Scorecard* (BSC) e na Gestão Matricial de Resultados© (ou Governo Matricial©).

A Gestão Matricial de Resultados© é uma metodologia de gestão para resultados que permite estabelecer melhor alinhamento dos processos, dos projetos, das estruturas organizacionais e em última instância, das pessoas, com a estratégia da instituição, resultando na sincronização dos esforços e na maximização da sinergia visando a alcançar resultados expressivos.

A Gestão Matricial de Resultados© propõe cruzar (como numa matriz) elementos da estratégia com os componentes da estrutura visando à identificação da contribuição de cada unidade organizacional para a geração dos resultados, conforme ilustra a figura 1:



Figura 1 – Quadro ilustrativo da Gestão Matricial de Resultados©



O *Balanced Scorecard* (BSC) é um instrumento de monitoramento e avaliação do desempenho organizacional que permite o alinhamento, comunicação e gestão da estratégia. O BSC se baseia na construção de um conjunto de indicadores interligados numa relação de causa-e-efeito, o que garante uma compreensão holística do desempenho da organização.

O BSC, em sua estrutura conceitual alinhada aos requisitos da Gestão Matricial de Resultados©, mensura o desempenho organizacional abrangendo quatro perspectivas – Sociedade e Governo, Clientes e Beneficiários, Processos Internos, e Aprendizagem e Crescimento –, dimensões críticas para a gestão estratégica da organização.

No contexto da Terracap, considera-se que a implantação do modelo de gestão para resultados configura um processo legítimo, visto que foi conduzido pelo corpo dirigente da empresa e contou com a participação expressiva de seus empregados. O trabalho foi composto pela formulação dos componentes



estratégicos (Missão, Visão, Valores e Objetivos Estratégicos), pela definição dos indicadores e metas e pela seleção das iniciativas prioritárias, sob a forma de uma carteira de projetos estratégicos.

No referido processo, destaca-se a evidência dos compromissos referentes à Gestão de Pessoas no planejamento estratégico (explicitados na perspectiva Aprendizagem e Crescimento). Essa necessidade partiu da compreensão, por parte do corpo diretivo, de que a capacitação e motivação dos empregados são essenciais para que a empresa persiga os desafios estratégicos, vindo a lograr os êxitos pretendidos. Em contraste a essa constatação, a organização possui questões críticas no que tange à Gestão de Pessoas, sendo as principais:

- Cultura organizacional focada em procedimentos, com baixo grau de motivação e de consciência estratégica;
- Inadequação do *feedback* pessoal e das premiações por desempenho;
- Baixo grau de integração e alinhamento entre as unidades organizacionais;
- Lacunas de conhecimentos e habilidades, comprometendo a realização das atividades em algumas áreas funcionais; e
- Metodologia de dimensionamento da força de trabalho inadequada frente ao modelo de gestão para resultados, refletindo em desbalanceamento do quadro funcional.

O Mapa Estratégico, em vista dessas questões, destaca quatro objetivos relacionados especificamente ao tema de crescimento e aprendizagem:

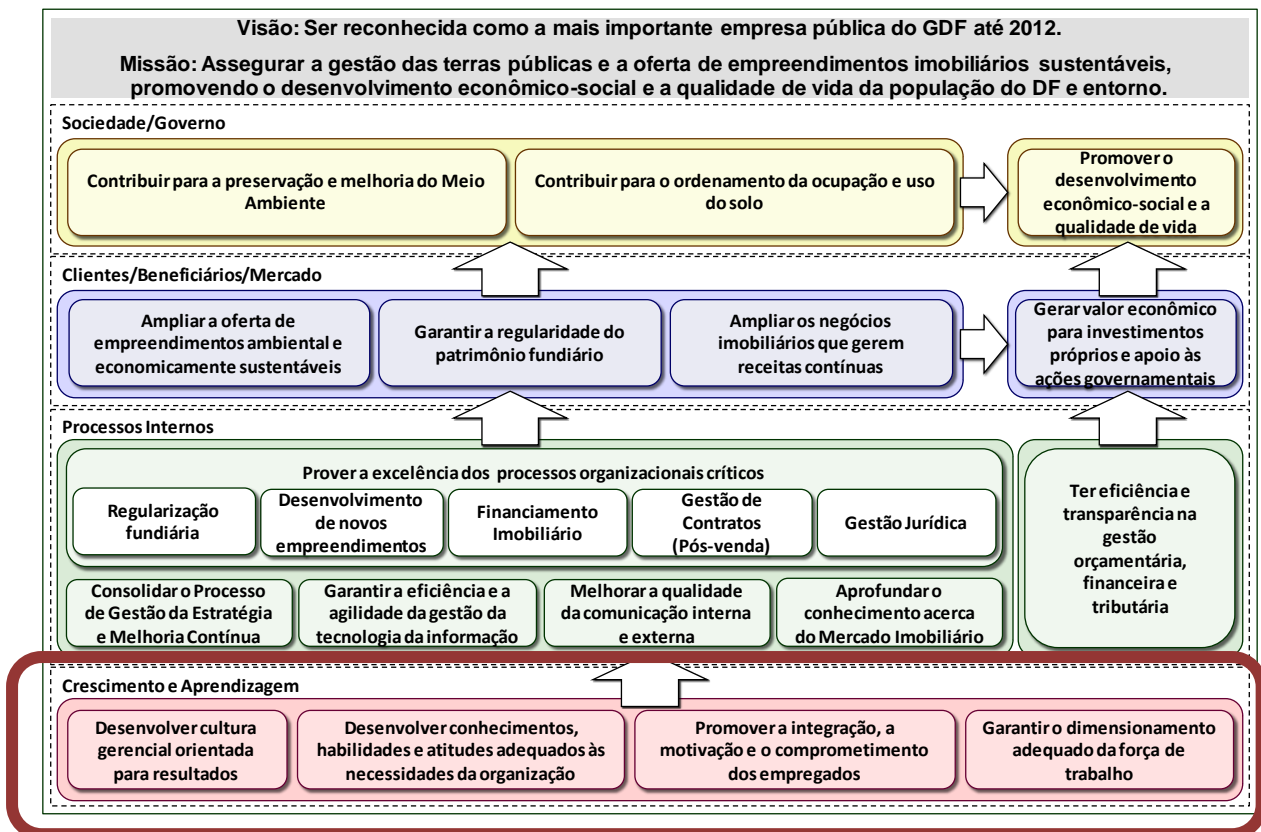
- **Desenvolver cultura gerencial orientada a resultados:** destaca a necessidade de renovação da cultura organizacional estabelecida, para que os esforços dos empregados sejam direcionados ao alcance de resultados de impacto para a estratégia governamental. Em termos mais concretos, esse objetivo refere-se à capacidade do corpo gerencial em comprometer as suas equipes de trabalho no alcance dos resultados estratégicos;
- **Desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes adequados às necessidades da organização:** refere-se ao estabelecimento de políticas e procedimentos visando ao alinhamento das ações de capacitação e treinamento às necessidades estratégicas corporativas;



- **Promover a integração, a motivação e o comprometimento dos empregados:** refere-se à construção de instrumentos aperfeiçoados de avaliação do clima organizacional e à realização de ações de melhoria das condições de trabalho (em todos os aspectos, ou seja, nos aspectos de ambiente físico, segurança, qualidade de vida, motivação etc.); e
- **Garantir o dimensionamento adequado da força de trabalho:** relaciona-se à disponibilização de força de trabalho na quantidade e no perfil necessário para todas as unidades da empresa, buscando o melhor dimensionamento das equipes de trabalho.

A figura 2 a seguir ilustra como os objetivos relacionados à perspectiva “Crescimento e Aprendizagem” representam a base para os outros objetivos estratégicos da organização:

Figura 2 – Mapa Estratégico da Terracap



Para o atendimento de cada um dos objetivos estratégicos evidenciados, foi desenvolvido um conjunto de iniciativas visando ao alcance das metas estabelecidas, ou seja:



- Associado ao objetivo “Desenvolver cultura gerencial orientada para resultados”, foi desenvolvido o “Programa de Disseminação da Cultura para Resultados”, baseado na realização de eventos destinados a todos os empregados, com vistas ao fortalecimento da cultura orientada para resultados expressa no modelo implantado. O referido Programa objetiva homogeneizar entendimentos sobre conceitos de gestão para resultados a partir da realização de *workshops* que visaram a apresentar o modelo de gestão adotado e informar sobre as estratégias definidas e a integração das unidades no modelo;
- Associado ao objetivo “Desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes adequados às necessidades da organização”, foi formulado o Plano de Desenvolvimento Profissional baseado em Competências;
- Associado ao objetivo “Promover a integração, a motivação e o comprometimento dos empregados”, foi elaborada e submetida à decisão superior a proposta de reformulação do Plano de Empregos, Carreiras e Salários; e
- Associado ao objetivo “Garantir o dimensionamento adequado da força de trabalho”, foi realizado o dimensionamento qualitativo e quantitativo pretendido, com o objetivo de identificar a quantidade de empregados e o perfil necessário para cada unidade organizacional. O trabalho foi executado a partir de fatores quantitativos, compreendidos pela avaliação da carga de trabalho versus disponibilidade de força de trabalho, e de fatores qualitativos, como idade média dos empregados, alcance de requisitos para aposentadoria, situação da organização interna e contextos políticos e demográficos.

O presente artigo pretende apresentar nos capítulos a seguir a formulação do Plano de Desenvolvimento Profissional e o desenvolvimento da metodologia de identificação de competências, customizados às necessidades únicas da Terracap.



2 CONCEITOS INICIAIS SOBRE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

O mundo do trabalho, independentemente das características empresariais, requer profissionais qualificados e capazes de produzir resultados com tempestividade, agilidade e com níveis de complexidade cada vez maiores. Essa exigência tem mobilizado as empresas a buscarem alternativas de aprendizagem flexíveis, dinâmicas e contínuas que proporcionem ao seu corpo funcional não apenas a capacitação para o desempenho da tarefa, mas, sobretudo, o desenvolvimento da competência de aprender continuamente.

Nesse contexto, a interdisciplinaridade, a polivalência e a capacidade de atuar em ambientes integrados, em que a colaboração é essencial, adquirem importância cada vez maior e tornam-se indispensáveis ao alcance de resultados estratégicos.

De forma explícita, é preciso reconhecer que, em ambientes dinâmicos e competitivos, não é possível considerar o trabalho somente como um conjunto de tarefas ou atividades predefinidas e estáticas, ou seja, além dos conhecimentos, também são exigidas habilidades e atitudes apropriadas. E, para que o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes possa ser considerado uma competência, é necessário colocá-lo em prática e de forma orientada aos objetivos organizacionais. (Dutra e Hipólito, 1998).

Nesse sentido, no âmbito organizacional, competências são definidas como um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos e gerenciais inerentes à organização e que lhe conferem vantagem competitiva, que geram valor distintivo percebido pelos clientes e são difíceis de serem imitadas pela concorrência. (Prahalad e Hamel, 1990).

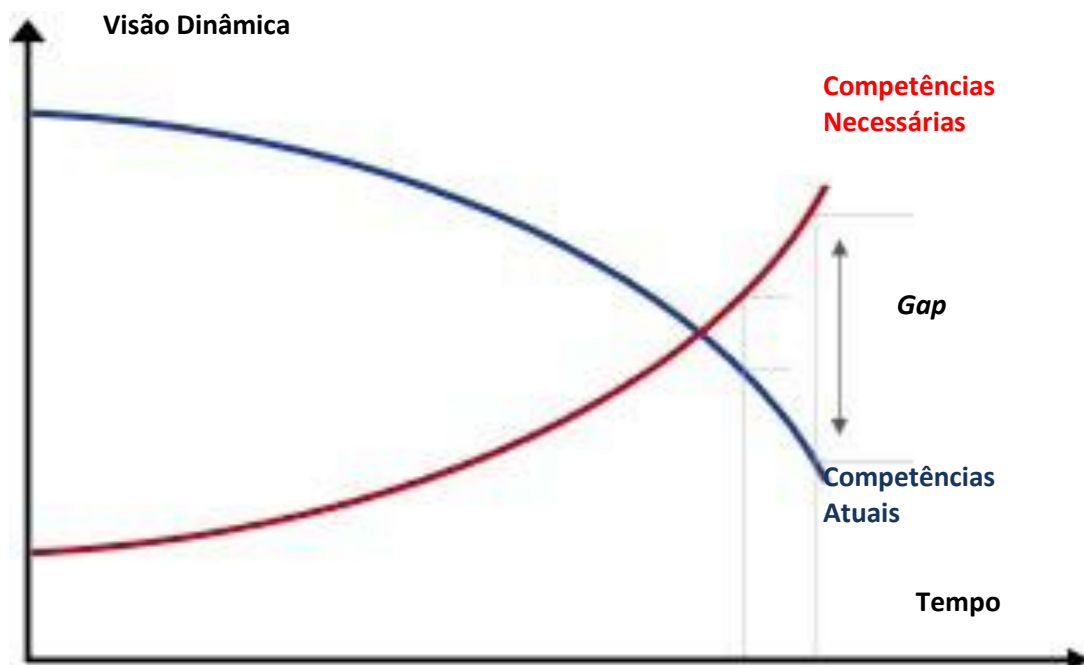
Essas competências por sua vez, norteiam a identificação das competências técnicas, dos processos e das pessoas. O que se busca, no final das contas, é conhecer o quanto as pessoas que compõem a organização estão alinhadas com os propósitos, metas e resultados que a empresa deseja alcançar. Em última análise, os resultados de uma organização estão condicionados ao grau de alinhamento das competências dos seus empregados aos seus objetivos; se os empregados não realizarem as suas atividades da melhor forma, os processos não atenderão às necessidades de custo e qualidade exigidos e a organização não terá sucesso em suas operações.



Por isso, a abordagem da gestão de pessoas com foco em competências passou a ser alvo de atenção de vários autores, estudiosos, pesquisadores e empresas que acreditam serem as pessoas o alicerce para a construção e manutenção de organizações sólidas, produtivas e bem sucedidas no mercado. Por isso, identificar as competências de uma organização, e orientar por elas os subsistemas de gestão de pessoas, tende a ser um caminho sem volta e que vem sendo trilhado por um número crescente de empresas.

O modelo básico de Gestão por Competências, sugerido por Legana (figura 3) tem como passo inicial a identificação do “*gap*” de competências da organização, ou seja, a lacuna existente entre as competências necessárias para o alcance dos objetivos organizacionais e as competências internas disponíveis. Os passos seguintes compreendem o planejamento, a seleção, o desenvolvimento e a avaliação de competências, buscando minimizar a referida lacuna, mediante a utilização de diversos subsistemas de recursos humanos, entre os quais, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, e gestão de desempenho.

Figura 3 – Modelo conceitual de Gestão por Competências (Legana, 1998)



Fonte: artigo de Hugo Pena Brandão, RAE - Revista de Administração de Empresas . Jan./Mar. 2001



O modelo tem por objetivo contribuir para que a organização e seus profissionais possam eliminar lacunas existentes entre o que podem fazer e o que os clientes esperam que eles façam. É imprescindível ter em mente, no entanto, que as competências isoladas têm pouco valor. É preciso integrá-las dentro da estratégia organizacional, de modo a se obter coerência no gerenciamento das ações estratégicas, evitando a falta de coordenação e fugindo de ações isoladas de caráter fortuito.

É importante citar que Gestão por Competências não é um *construto* consolidado e sim, uma metodologia em discussão e desenvolvimento no ambiente organizacional. Por isso, faz-se necessário o estabelecimento prévio de alguns conceitos adotados no trabalho:

- **Competências Organizacionais:** competências relacionadas à organização e que devem ser conhecidas por todos os empregados, independentemente do cargo que ocupam. São processos, funções, tecnologias e pessoas que tornam possíveis à organização entregar produtos e serviços com alta qualidade, agilidade e eficiência;
- **Competências Técnicas:** competências que se aplicam ou são necessárias aos processos organizacionais, conceituadas como atividades planejadas e organizadas para gerar produtos e serviços que satisfaçam às necessidades do cliente;
- **Competência das Pessoas:** competência que configura “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (Fleury e Fleury, 2001);
- **Plano de Desenvolvimento Profissional:** conjunto de orientações que definem as diretrizes, a arquitetura e a operacionalização das ações de capacitação e desenvolvimento das competências requeridas ao desempenho nos diversos processos organizacionais;
- **Trilha de Aprendizagem:** conjuntos de ações de capacitação e desenvolvimento que recorrem a múltiplas formas de aprendizagem, visando à aquisição e ao desenvolvimento de competências – conhecimentos, habilidades e atitudes – requeridas para o desempenho profissional.



Com base nesses conceitos, o próximo capítulo descreve a formulação do Plano de Desenvolvimento Profissional da Terracap com base em Competências, analisando-o pela ótica do processo ocorrido e destacando as inovações metodológicas implementadas.

3 PLANO DE DESENVOLVIMENTO DA TERRACAP

Tradicionalmente, o modelo de desenvolvimento de pessoas implementado nas empresas é construído com base na identificação de lacunas observadas pela ótica dos resultados organizacionais. Embora seja uma estratégia possível, trata-se de técnica e comprovação difíceis de serem explicadas, por se tratar de um método subjetivo e empírico.

Por essas razões e considerando as características únicas da cultura organizacional da Terracap, optou-se por uma metodologia que propiciasse a participação mais efetiva do corpo funcional e que permitisse a introdução de elementos reais da cultura da empresa, de modo a imprimir um caráter mais prático e objetivo na sua implementação e na busca dos resultados. Utilizando isso como princípio norteador, a formulação do Plano de Desenvolvimento Profissional foi realizada observando as seguintes etapas:

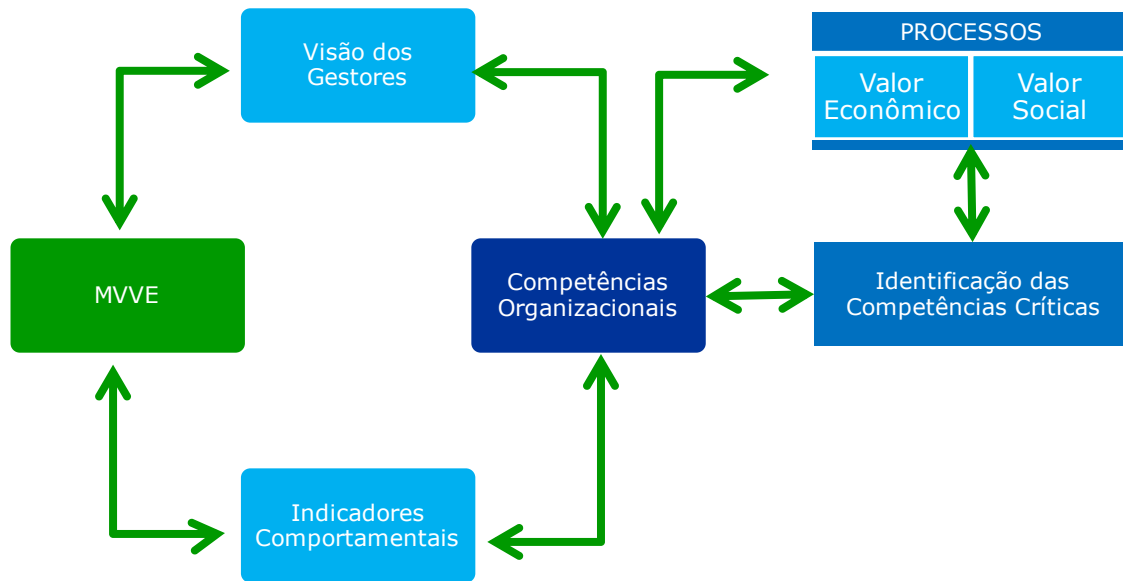
- Identificação das competências organizacionais;
- Identificação dos perfis de competências por grupos de atividades;
- Mapeamento das necessidades prioritárias de desenvolvimento; e
- Consolidação do Plano de Desenvolvimento Profissional e Construção das trilhas de aprendizagem.

3.1 Identificação das competências organizacionais

A figura 4 a seguir apresenta, de forma esquemática, a metodologia utilizada para a identificação das competências organizacionais e dos processos, etapas fundamentais para a elaboração do Plano de Desenvolvimento Profissional e das Trilhas de Aprendizagem por Competências.



Figura 4 – Modelo esquemático da Metodologia de Gestão por Competências



As competências organizacionais são os conjuntos de conhecimentos, tecnologias e sistemas gerenciais que compõem as vantagens competitivas da organização, ou seja, a capacidade de gerar produtos e serviços que atendam às necessidades dos seus clientes. Dessa forma, compreende-se que as competências organizacionais são o elemento de primeiro nível na formulação da estratégia de desenvolvimento e capacitação de pessoas e que por isso, deve nortear e direcionar os esforços de educação corporativa.

Nesse sentido, a identificação das competências organizacionais e a definição dos indicadores comportamentais foram baseadas em discussões (em grupo ou individuais) com os gestores, dirigentes e representantes dos demais empregos e funções da Empresa. Cabe ressaltar que a metodologia utilizou como elemento fundamental a estratégia organizacional, consubstanciada nos componentes - Missão, Visão, Valores e Mapa Estratégico -, de maneira a garantir o alinhamento do Plano de Desenvolvimento Profissional com o direcionamento estratégico da empresa.

A identificação das competências organizacionais considerou basicamente a visão dos gestores e dirigentes da empresa, no que concerne aos comportamentos internos e relações institucionais, e a visão do corpo funcional, no que concerne aos comportamentos percebidos nas relações de trabalho.



Para a definição dos indicadores comportamentais, os participantes foram orientados a realizar uma reflexão individual sobre as pessoas com as quais se relacionam no trabalho, focando especificamente comportamentos. Em seguida, foram orientados a extrair dessa reflexão as atitudes das pessoas e sua contribuição para o sucesso da empresa, ou ainda, os erros e problemas que apresentam.

Os resultados dessas ações propiciaram gerar as competências organizacionais e os respectivos indicadores comportamentais, que, por sua vez, subsidiaram a definição das competências técnicas dos processos. A figura 5 a seguir apresenta alguns exemplos de competências organizacionais definidas.



Figura 5 – Exemplo de Competências Organizacionais



5. GESTÃO DA QUALIDADE

Capacidade de zelar pela qualidade e buscar melhorias contínuas para o aperfeiçoamento de processos, produtos e serviços, otimizando os resultados em prol dos objetivos da Companhia.

INDICADORES

- Ter compromisso com a qualidade do ambiente, dos processos e dos serviços que presta.
- Adotar procedimentos internos que garantam agilidade e qualidade no resultado dos processos, produtos e serviços.
- Promover a integração dos processos e tornar o fluxo mais ágil.
- Promover espaços para a troca de idéias e sugestões de melhorias nos processos, produtos e serviços.
- Reduzir o excesso de burocracia no trâmite interno dos processos.
- Implementar mudanças em processos, produtos e serviços visando à simplificação e à melhoria contínua.
- Tomar as providências necessárias para evitar a reincidência de erros.



6 ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS

Capacidade de desenvolver atividades profissionais sob a orientação de objetivos e metas alinhados com o planejamento estratégico da Companhia, focando os resultados a alcançar.

INDICADORES

- Empenhar-se para solucionar o problema apresentado.
- Realizar as atividades com base em informações legítimas e confiáveis.
- Saber distinguir as ações/atividades urgentes das importantes.
- Saber emitir críticas com o objetivo de ajudar a construir melhores resultados.
- Ser engajado nas ações que visam agregar valor aos resultados da Empresa.
- Solucionar problemas internos com rapidez.
- Ter foco na atividade que realiza, zelando pelos resultados que gera.
- Ter foco nos objetivos estratégicos da Companhia.



3.2 Identificação dos perfis de competências por grupos de atividades

Esta etapa do trabalho teve por objetivo identificar as competências requeridas ao desempenho nos processos que estruturam o negócio da Terracap e buscou alinhar as iniciativas de modernização em curso na empresa, de forma a criar sinergia e propor ações complementares para garantir o melhor desempenho e resultados nos processos organizacionais.

A identificação das competências relacionadas aos processos adotou a metodologia a seguir:

- Composição dos Grupos de Atividades e indicação de representantes por processo;
- Construção da Matriz Descritiva dos Conhecimentos, Habilidades e Atitudes do processo;
- Análise das Matrizes Descritivas e associação de competências;
- Definição do nível da competência para o processo – NCP;
- Estruturação do perfil de competências técnicas por processo; e
- Validação dos perfis e identificação das competências críticas para os resultados do processo.

O primeiro passo para a identificação das competências técnicas foi a proposição do agrupamento de processos. As atividades foram agrupadas em 25 processos e esses distribuídos por similaridade em 4 grupos, para posterior construção das Matrizes Descritivas.

A Matriz Descritiva dos Conhecimentos, Habilidades e Atitudes é o instrumento que elenca os elementos a partir dos quais são identificadas as competências (dimensão técnica e dimensão comportamental) e seu nível de impacto para cada processo da organização.

As Matrizes Descritivas requeridas foram construídas em oficinas que contaram com a participação de representantes de todas as unidades da empresa (indicados em função do nível de domínio dos processos aos quais se vinculam) e, ao final, compartilhadas com todo o grupo para apreciação e eventuais aperfeiçoamentos.



As competências resultantes da análise das Matrizes Descritivas, assim como as competências organizacionais foram então avaliadas quanto ao nível de impacto no processo pelos respectivos gestores. Essa avaliação orienta o estabelecimento de prioridades para capacitação e desenvolvimento das equipes, assim como permite ao gestor alinhar o desempenho do processo aos resultados requeridos pela empresa.

Para cada competência organizacional ou de suporte, foi avaliado e indicado o nível de intensidade ou necessidade de cada indicador para o respectivo processo. A avaliação foi feita por meio de questionários, nos quais os gestores assinalaram o nível de intensidade ou necessidade de cada indicador, observando a escala:

Muito Forte <=> Forte <=> Normal <=> Não se Aplica.

A avaliação permitiu definir os níveis de criticidade das competências para os processos - NCP, com a aplicação da fórmula:

$$\text{NCP} = \frac{\text{Nível Máximo da Escala} \times \text{Nº de Indicadores Muito Forte ou Forte}}{\text{Nº de Indicadores Competência}}$$

Escala => variação de 0 a 5.

Os próximos passos da metodologia, após definidos os NCP, possibilitaram a estruturação e validação do perfil de competências técnicas por processo e a identificação das competências críticas para os resultados dos processos.

A metodologia permitiu ainda identificar um conjunto de competências técnicas comuns a todos os processos da TERRACAP, o que sinalizou para a importância de se estruturar uma proposta permanente de capacitação para essas competências dentro do Plano de Desenvolvimento Profissional.

O quadro 1 a seguir ilustra um exemplo de Matriz Descritiva da Terracap, que espelha todos os componentes do perfil requerido.



Quadro 1 – Exemplo de Matriz Descritiva

PROCESSO	ADMINISTRAÇÃO DE CONTRATOS DE IMÓVEIS							
SUBPROCESSOS	Gerenciamento do contrato, Formalização da venda, encerramento do contrato, atendimento ao cliente, planejamento e monitoramento							
RESULTADOS ESPERADOS DESTE PROCESSO	Garantia do retorno financeiro e social dos imóveis alienados.							
UNIDADE RESPONSÁVEL	GERAC							
UNIDADES DE RELACIONAMENTO	CARTÓRIO ; BRB; SDE; todas as unidades internas							
Dimensão Técnica						Dimensão Comportamental	COMPETÊNCIAS DE MAIOR IMPACTO NO PROCESSO	
Conhecimentos e Habilidades específicos do Processo	GERAC NÍVEL			Conhecimentos e Habilidades comuns aos Processos	Quem	Atitudes	Competências de Suporte	NCP
	Básico	Médio	Avançado					
Contratos e Convênios - interpretação, elaboração e gestão	x	x		Administração de conflitos - conceitos, técnicas e aplicação	Gestor	Autocontrole	Aprendizagem Contínua	5,00
Direito Administrativo	x	x		Agenda Estratégica do GDF - interpretação e aplicação	Gestor	Comprometimento	Compromisso Profissional	4,38
Estatística - Fundamentos		x		Gestão de equipes	Gestor	Cordialidade	Criatividade	4,38
Gramática da Língua Portuguesa	x			Gestão de Resultados - modelo adotado pela TERRACAP	Gestor	Criatividade	Foco no Cliente	3,75
Indicadores e Índices Econômicos (conceitos e aplicação)		x		Gestão Orçamentária	Gestor	Determinação	Orientação para Resultados	3,75
Legislação - Lei 6.015 (Lei de Registros Públicos)	x	x		Legislação - Lei 8.666/93	Gestor	Empatia	Visão Sistêmica	3,57
Legislação - Lei 8.666/93	x	x	x	Planejamento e acompanhamento	Gestor	Ética	Comunicação	3,33
Legislação - PRO-DF	x	x		Sistema GPP (Gestão de Programas e Projetos) - operação	Gestor	Honestidade	Flexibilidade	2,86
Matemática Financeira, com uso da calculadora HP12C	x			Sistemas Corporativos - objetivos e funcionalidades	Gestor	Organização	Qualificação Técnica	1,00
Mercado imobiliário - Cenários, Demandas, Tendências		x		Técnicas de condução de reunião	Gestor	Proatividade	Competências Organizacionais	NCP
Planejamento Financeiro		x		Técnicas de negociação	Gestor		Comunicação Institucional	4,00
Sistema GAI (Gerenciamento de Alienação de Imóveis) - operação		x		Competências - conceito, tipos, aplicação	Todos		Gestão da Qualidade	2,86
Sistema GPZ (Gerenciamento de Prazo) - operação		x		Escritório de Processos TERRACAP - modelo de operação	Todos		Agente de Desenvolvimento	1,00
Sistemas Corporativos - Controle de Operações de Imóveis		x		Excel	Todos			
Tabela Price - estrutura e aplicação	x	x		Gramática da Língua Portuguesa	Todos			
Técnicas de Auditoria de Negócios		x		Indicadores de desempenho de processos	Todos			
Técnicas de cobrança e negociação de débitos	x		x	Navegação Internet	Todos			
Técnicas de entrevista para elaboração de cadastro		x		Normas Internas da TERRACAP - Tipos e Aplicação	Todos			
Técnicas de negociação		x		Outlook	Todos			
Técnicas de telemarketing		x		Power Point	Todos			
				Primeiros Socorros	Todos			
				Processos de Negócios TERRACAP - processos e fluxos	Todos			
				Redação Oficial	Todos			
				Sistema GPE (Gestão de Processos e Expedientes) - operação	Todos			
				Técnicas de atendimento ao cliente interno e externo	Todos			
				Técnicas de redação	Todos			
				Visão Sistêmica	Todos			
				Word	Todos			

3.3 Mapeamento das necessidades prioritárias de desenvolvimento

O mapeamento das necessidades prioritárias de desenvolvimento tem por objetivo identificar o nível em que se encontra a equipe ou o indivíduo em relação às competências requeridas para desempenho no processo de trabalho. Além de permitir visualizar o nível de preparação/capacitação técnica da equipe e de cada empregado que a compõe, o mapeamento também oferece à empresa insumos para atuar em várias outras frentes relacionadas à gestão de pessoas, ampliando as possibilidades de atuação, reconhecimento e valorização dos empregados.

No âmbito da Terracap, como já foi citado, as competências foram definidas considerando as dimensões técnica e comportamental. Na dimensão técnica, relativa a conhecimentos e habilidades requeridos ao desempenho profissional, espera-se que o empregado seja suficientemente capacitado e habilidoso para realizar de forma correta suas atividades. Na dimensão comportamental espera-se que ele tenha a capacidade de identificar e integrar as próprias emoções, motivações e pensamentos, colocando-os de forma prática frente às situações do dia-a-dia.

Uma pessoa que possui o comportamento adequado e coerente com os valores, princípios e exigências da empresa, mas não detém o conhecimento técnico de suas atividades, não alcançará resultados qualificados e sustentáveis. Por outro lado, quem sabe muito do que faz, mas não se porta conforme as expectativas da organização, naturalmente terá dificuldade para gerar bons resultados.

O mapeamento foi realizado a partir de duas abordagens: i) auto-mapeamento, onde o empregado manifestou-se sobre a frequência com que apresenta os comportamentos requeridos ao seu desempenho no processo em que atua e sobre o nível de domínio que possui em relação às competências técnicas; e ii) mapeamento pelos gestores, onde as chefias realizaram o mapeamento de suas equipes sob a ótica comportamental. A atividade de mapeamento foi apoiada por uma ferramenta tecnológica desenvolvida pela empresa, que facilitou a aplicação de questionários eletrônicos.

Os resultados gerados pelos mapeamentos permitiram identificar pontos fortes e pontos a desenvolver das equipes em relação às competências requeridas para atuação nos processos da Empresa.



As competências com maior *gap*, ou seja, diferença entre o NCP- Nível da Competência para o Processo e o NCE – Nível da Competência do Empregado foram objeto de programas de capacitação e desenvolvimento, conforme proposto na estrutura do Plano de Desenvolvimento Profissional TERRACAP.

As competências que apresentaram maior nível de domínio por parte das equipes compuseram um banco de talentos, a ser utilizado pela Empresa na construção de ações que estimulem a aprendizagem compartilhada no âmbito da organização.

Os gráficos e quadros a seguir apresentam um exemplo de resultados obtidos com a realização do mapeamento de competências em um dos processos da Empresa.

Quadro 2 – Avaliação dos *gaps* e dos impactos das competências

Competência	Impacto da Competência no Processo	Mapeamento	GAP
Aprendizagem Contínua	100%	78%	-22%
Planejamento e Organização	100%	79%	-21%
Visão Sistêmica	100%	81%	-19%
Orientação para Resultados	100%	82%	-18%
Trabalho em Equipe	100%	82%	-18%
Negociação	100%	83%	-17%
Criatividade	88%	85%	-15%
Foco no Cliente	100%	89%	-11%
Liderança	100%	90%	-10%
Qualificação Técnica	90%	91%	-9%
Relacionamento Interpessoal	91%	98%	-2%
Compromisso Profissional	88%	100%	0%
Flexibilidade	71%	111%	11%
Comunicação	63%	128%	28%



Figura 6 – Avaliação dos gaps das competências de suporte

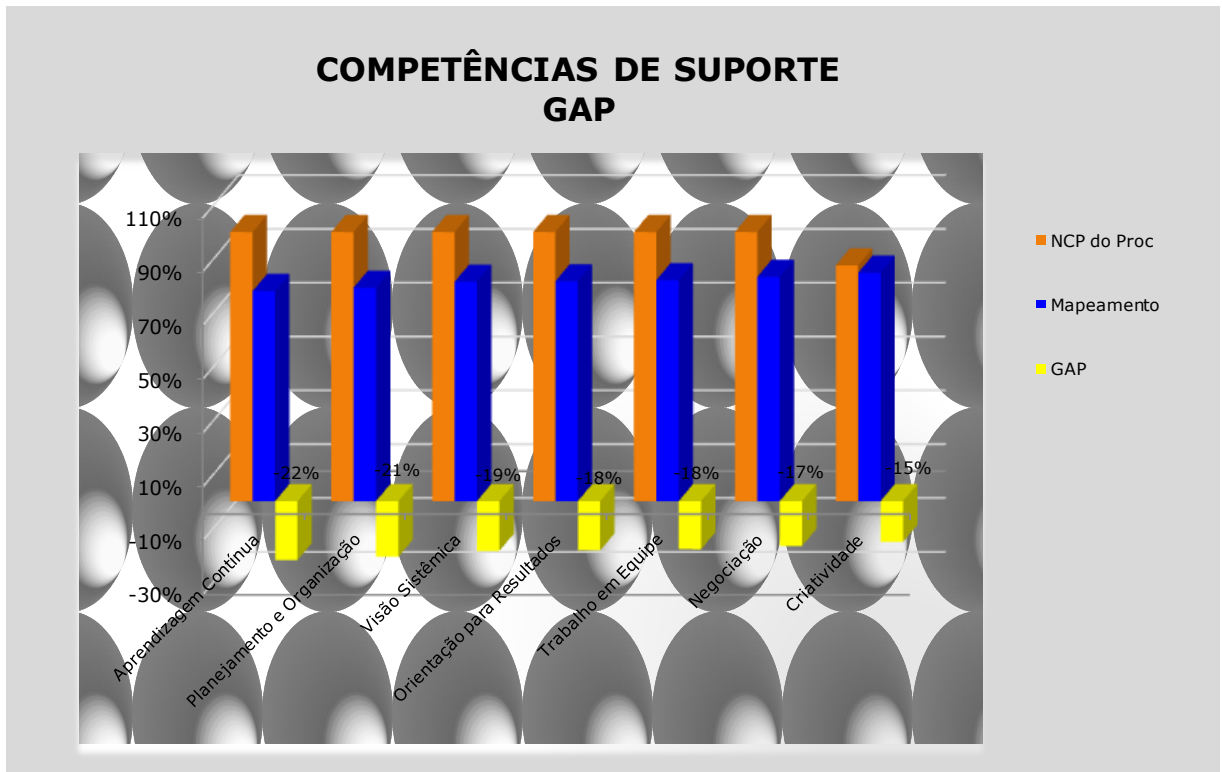
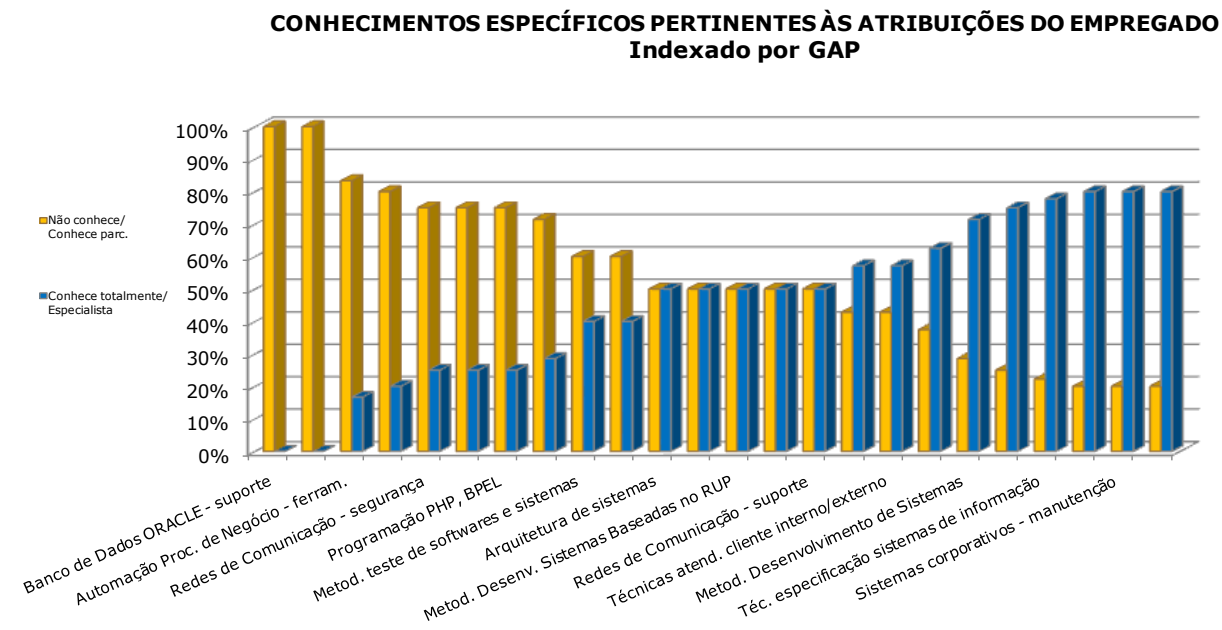


Figura 7 – Avaliação dos gaps por Conhecimento Específico



Os quadros a seguir exemplificam alguns resultados individuais obtidos com os mapeamentos de competência no âmbito de um dos Processos de Trabalho da Empresa.

Quadro 3 – Exemplo de gaps por empregado

Negociação		
NCP	5	
Nome de cada um dos empregados da equipe	NCE	GAP
	62%	-38%
	68%	-32%
	68%	-32%
	69%	-31%
	80%	-20%
	81%	-19%
	82%	-18%
	88%	-12%
	90%	-10%
	93%	-7%
	94%	-6%
	96%	-4%
	97%	-3%
	99%	-1%
RESULTADOS DO PROCESSO		
Mapeamento pelo Gestor	4,17	
Automapeamento	4,17	
Média Automap/Map Gestor	4,17	
NCP	5,00	
Percentual Alcançado no Processo	83%	
GAP do Processo	-17%	
NCP = Nível da Competência para o Processo NCE = Nível da Competência do Empregado		

Planejamento e Organização		
NCP	5	
Nome de cada um dos empregados da equipe	NCE	GAP
	57%	-43%
	69%	-31%
	69%	-31%
	72%	-28%
	73%	-27%
	79%	-21%
	79%	-21%
	80%	-20%
	81%	-19%
	84%	-16%
	87%	-13%
	88%	-12%
	93%	-7%
	99%	-1%
RESULTADOS DO PROCESSO		
Mapeamento pelo Gestor	3,76	
Automapeamento	4,39	
Média Automap/Map Gestor	3,97	
NCP	5,00	
Percentual Alcançado no Processo	79%	
GAP do Processo	-21%	
NCP = Nível da Competência para o Processo NCE = Nível da Competência do Empregado		

Qualificação Técnica		
NCP	4,5	
Nome de cada um dos empregados da equipe	NCE	GAP
	76%	-24%
	76%	-24%
	78%	-22%
	79%	-21%
	88%	-12%
	89%	-11%
	90%	-10%
	91%	-9%
	91%	-9%
	98%	-2%
	99%	-1%
	105%	5%
	108%	8%
	109%	9%
RESULTADOS DO PROCESSO		
Mapeamento pelo Gestor	4,02	
Automapeamento	4,26	
Média Automap/Map Gestor	4,10	
NCP	4,50	
Percentual Alcançado no Processo	91%	
GAP do Processo	-9%	
NCP = Nível da Competência para o Processo NCE = Nível da Competência do Empregado		

Relacionamento Interpessoal		
NCP	4,55	
Nome de cada um dos empregados da equipe	NCE	GAP
	75%	-25%
	91%	-9%
	93%	-7%
	93%	-7%
	97%	-3%
	97%	-3%
	98%	-2%
	99%	-1%
	99%	-1%
	103%	3%
	105%	5%
	105%	5%
	105%	5%
	109%	9%
RESULTADOS DO PROCESSO		
Mapeamento pelo Gestor	4,44	
Automapeamento	4,48	
Média Automap/Map Gestor	4,45	
NCP	4,55	
Percentual Alcançado no Processo	98%	
GAP do Processo	-2%	
NCP = Nível da Competência para o Processo NCE = Nível da Competência do Empregado		



3.4 Consolidação do Plano de Desenvolvimento Profissional e construção das Trilhas de Aprendizagem

3.4.1 Composição do Plano de Desenvolvimento Profissional

O Plano de Desenvolvimento Profissional tem a finalidade de apresentar as bases em que se alicerçam as ações de capacitação e desenvolvimento de competências no âmbito da Terracap.

O seu eixo norteador é a lógica da educação continuada, que elege as competências requeridas ao desempenho nos processos da empresa como foco da ação de capacitação e desenvolvimento, buscando sempre a interação com as exigências do ambiente de trabalho.

Remete, também, à busca do desenvolvimento de uma visão sistêmica capaz de criar as bases necessárias à atuação integrada, levando os empregados a perceberem a interdependência entre os processos internos que, em conjunto, levam a empresa ao alcance do seu resultado final.

O Plano busca romper com as práticas vigentes que não apresentem aderência com os objetivos e metas estratégicas. Nesse sentido, insere novas alternativas de capacitação e desenvolvimento, que criem estímulo permanente e contínuo pela busca da atualização, do aperfeiçoamento e do crescimento profissional com foco nos interesses e necessidades da empresa.

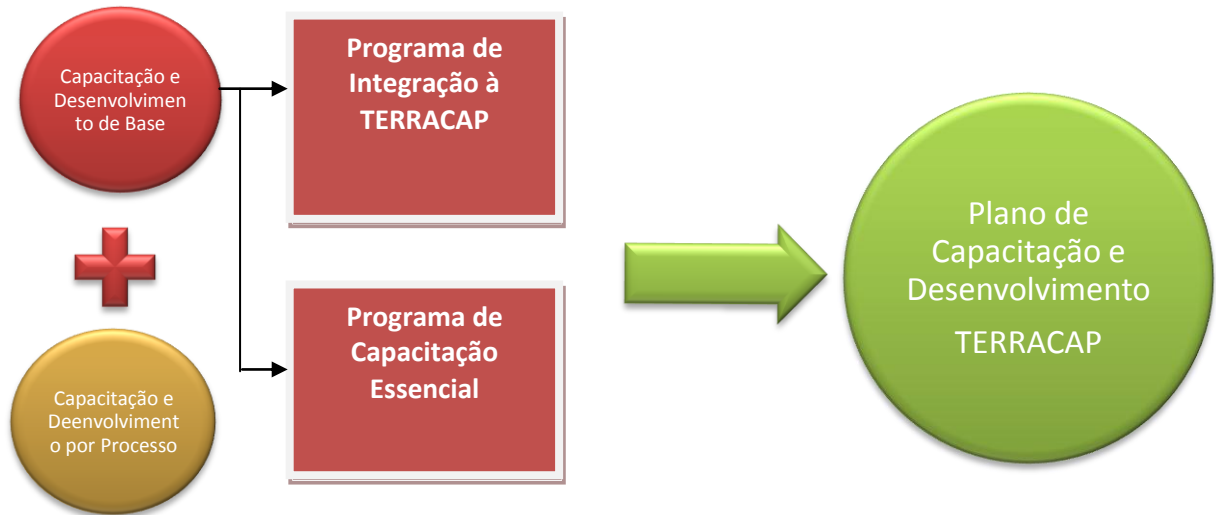
O Plano de Desenvolvimento Profissional da Terracap foi desenvolvido tomando por base as seguintes diretrizes principais:

- Atuar na internalização e desenvolvimento de competências organizacionais, competências dos processos e competências individuais;
- Colocar foco em ações de capacitação e desenvolvimento vinculadas aos objetivos estratégicos;
- Priorizar ações que estimulem o compartilhamento de conhecimentos, habilidades e experiências entre os empregados;
- Estimular a corresponsabilidade do empregado no seu processo de desenvolvimento; e
- Reconhecer e valorizar as iniciativas de autodesenvolvimento.



O Plano estrutura-se nas dimensões de Capacitação/Desenvolvimento de Base e de Capacitação/Desenvolvimento por Processo, ilustradas na figura a seguir.

Figura 8 – Modelo do Plano de Desenvolvimento da Terracap



A Dimensão “Capacitação/Desenvolvimento de Base” consiste na capacitação e desenvolvimento dos empregados, de forma geral e contínua, com vistas a criar a base de conhecimentos requerida para atuação na empresa, independentemente de processo ou área de atuação. Abrange todos os processos e, por consequência, deve disponibilizar ações que alcancem todos os empregados.

As ações dessa dimensão independem de demanda ou de levantamento de necessidades, uma vez que o domínio é essencial para que haja uma atuação consciente e sinérgica com foco na realização da Missão e no alcance da Visão e Objetivos Estratégicos da empresa.

As ações de capacitação dessa dimensão são concretizadas por meio do Programa de Integração e do Programa de Capacitação Essencial. O primeiro possibilita a compreensão da empresa, seus objetivos e metas e sua forma de ser e agir para consolidar-se como uma Empresa Pública reconhecida pela sociedade; o segundo, por sua vez, possibilita o desenvolvimento de conhecimentos e habilidades que formam a base essencial à atuação em qualquer esfera profissional da Empresa.



A Dimensão “Capacitação/Desenvolvimento por Processo” consiste na capacitação dos empregados, de forma direcionada, com vistas a atender necessidades de desenvolvimento de competências específicas identificadas em cada processo e equipe.

Depende de identificação de necessidades, obtida por meio do mapeamento das competências do processo e dos *gaps* indicados. Essa dimensão estrutura os Programas Específicos de Capacitação e Desenvolvimento, cuja construção se dá por meio de consultoria interna, realizada pela área de Gestão de Pessoas junto às áreas da Empresa.

O mapeamento das competências de suporte (comportamentais), que deve ocorrer periodicamente, indica a existência ou não de *gaps* a serem sanados na equipe. Os resultados do mapeamento orientam a área de Gestão de Pessoas e o gestor da área de lotação do empregado na análise diagnóstica dos resultados apresentados e na elaboração do Programa Específico de Capacitação da Equipe e do Plano de Desenvolvimento Individual, se for o caso.

O mapeamento dos conhecimentos e habilidades (competências técnicas) definidos para cada processo também deve ser objeto de aplicação periódica, para identificar a existência de *gaps* localizados de conhecimentos, visando ao desenvolvimento de ações de capacitação para atender às necessidades mais específicas do processo, da equipe e do empregado.

3.4.2 Trilhas de Aprendizagem

A implementação do Plano é realizada, em suas dimensões, por meio dos Programas de Capacitação citados, elaborados com base em mapeamentos periódicos de competências, sob a coordenação da área de Gestão de Pessoas.

Os Programas se apoiarão em Trilhas de Aprendizagem, que indicam ações capazes de capacitar/desenvolver o empregado nos conhecimentos, habilidades e atitudes em que apresentam *gaps*.

As Trilhas de Aprendizagem são conjuntos de ações que recorrem a múltiplas formas de aprendizagem, visando à aquisição e ao desenvolvimento de competências – conhecimentos, habilidades e atitudes – requeridas para o desempenho profissional.



As Trilhas estruturam-se por competências, ou seja, a cada competência é associado um conjunto de ações que podem ser utilizadas para a capacitação, atualização ou aperfeiçoamento de conhecimentos habilidades e atitudes.

As ações de aprendizagem sugeridas nas Trilhas se inserem em três diferentes tipos de arquitetura instrucional:

- **Formativa:** ações interativas, baseadas na aprendizagem instrutiva que permite a construção gradual do conhecimento, por exemplo, cursos presenciais, cursos *on-line*, estratégias de aprendizagem em serviço;
- **Informativa:** ações receptivas, baseadas na aprendizagem com absorção passiva do conhecimento, por exemplo, palestras, livros, vídeos, dicas, políticas e procedimentos; e
- **Aplicativa:** ações vivenciais que partem da utilização de problemas reais para acelerar o aprendizado por meio da experimentação, por exemplo, estudos de caso, visitas técnicas, estágios, treinamentos em serviço, planos de ação, prática no trabalho etc.

Em anexo, segue um exemplo de trilha de aprendizagem elaborada para a competência de suporte “Aprendizagem Contínua”, registrando, entretanto, que a trilha é dinâmica, devendo ser constantemente avaliada e ampliada em função das novas necessidades identificadas.

3.4.3 Implementação do Plano

A implementação do Plano se dá por meio dos Programas de Capacitação e é realizada pela execução de ações nas seguintes modalidades:

- **Presenciais:** eventos em sala de aula;
- **A distância:** eventos com apoio da tecnologia; e
- **Em serviço:** eventos sob coordenação do gestor da equipe.

As ações presenciais são aquelas realizadas em sala de aula, sob coordenação ou mediação de instrutor interno ou externo, com carga horária rígida, que requerem afastamento do empregado da unidade de trabalho e dedicação exclusiva à atividade durante o período de sua duração.

As ações a distância são aquelas realizadas com o apoio de mídias alternativas, podendo contar ou não com a mediação de tutores. Essa modalidade nem sempre requer afastamento da unidade de trabalho, porém necessita que haja um planejamento entre gestor e empregado, de forma que este tenha o tempo necessário para acesso e estudo do material disponibilizado.



As ações em serviço são aquelas realizadas no próprio local de trabalho, sob coordenação do gestor ou pessoa indicada, podendo abranger toda a equipe, parte dela ou apenas um empregado. Para serem efetivas, necessitam ser planejadas e contar com tempo, material e dedicação dos participantes durante o período definido para a ação.

As ações a serem realizadas pelo empregado para eliminar ou reduzir *gaps* individuais são definidas no seu PID (Plano Individual de Desenvolvimento). O PID é o instrumento que consolida as necessidades e os compromissos de desenvolvimento do empregado. É elaborado pelo empregado, em conjunto com o gestor, tendo como ponto de partida os resultados obtidos nos mapeamentos realizados.

O PID é um excelente instrumento de gestão do desenvolvimento que pode e deve ser utilizado de forma contínua pelo gestor, inclusive como motivador de sessões de *feedback* para orientar o empregado, definir e ajustar metas e estimular o crescimento profissional da equipe.

O PDI deve conter informações, entre outras que podem ser agregadas pelo gestor e pelo empregado, que especificam as competências objeto de desenvolvimento, as metas a serem alcançadas, os indicadores dos *gaps* identificados e as ações de desenvolvimento propostas.

É importante que o gestor e o empregado se proponham a acompanhar e avaliar a implementação das ações sugeridas no PID, de modo a valorizar os avanços e promover ajustes de rota, quando necessário. Para isso é essencial que sejam definidas e acompanhadas metas parciais e finais.

4 CONCLUSÃO

Embora essenciais a qualquer organização, pessoas capazes, isoladamente, têm pouco valor. É preciso integrá-las dentro da estratégia organizacional, de modo a se obter coerência e consistência no gerenciamento das ações estratégicas, evitando a falta de coordenação e a proliferação de ações isoladas de caráter eventual.



O diagnóstico sobre que competências são mais críticas para a empresa, suas equipes e seus empregados, num determinado período, deve ser elaborado com conhecimento da estratégia formulada pela empresa. É essencial, portanto, que a área de Gestão de Pessoas em especial e demais áreas da empresa tenham clareza sobre o posicionamento estratégico a ser adotado para, em seguida, verificar que competências, dentro o rol já definido, podem sustentar a realização da estratégia.

De outro lado, ao definir sua estratégia competitiva, a empresa deve ter perfeito entendimento das suas Competências Organizacionais e das Competências necessárias para cada processo que alicerça o seu negócio. A existência e o aprimoramento dessas competências possibilitam a permanente avaliação e renovação das escolhas estratégicas efetuadas pela empresa e desenvolvimento de seus empregados, criando assim um ciclo virtuoso.



ANEXO 1 – EXEMPLO DE TRILHA DE APRENDIZAGEM

TRILHA – ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS								
Ações indicadas	Título	Tipo	Autor/ Fonte	Objetivo de aprendizagem	Modalidade	Carga horária	Ministrante/ Facilitador	Tipo de ministrante/ Facilitador
Leitura crítico-reflexiva	Leis, Normas, Regulamentos	Informativa	TERRACAP	Obter uma visão sistêmica dos regulamentos internos e externos que impactam nas suas atividades e nos resultados esperados pela Terracap.	Presencial	A definir	A definir	Interno
Curso	Gestão para Resultados na Administração Pública	Formativa	www.institutopublic.com.br contato: public@institutopublic.com.br	O objetivo do curso é oferecer conceitos e ferramentas da metodologia da Gestão Matricial de Resultados e suas três partes: a) construção de uma agenda estratégica coerente, focada e legítima; b) alinhamento das estruturas implementadoras com a estratégia; e c) estabelecimento de mecanismos de monitoramento e avaliação voltados ao aprendizado, à transparência e à responsabilização.	Presencial	8h	Humberto Falcão Martins	Externo
Curso	Indicadores, Monitoramento e Avaliação na Administração Pública	Formativa	www.institutopublic.com.br contato: public@institutopublic.com.br	O curso objetiva apresentar conceitos e ferramentas de monitoramento e avaliação como parte de um modelo de gestão para resultados. O curso apresenta também a abordagem dos 6Es do Desempenho® para modelagem de indicadores.	Presencial	8h	João Paulo Mota Cordeiro	Externo
Leitura crítico-reflexiva	Artigo "Gestão de Recursos Públicos: Orientação para Resultados e Accountability."	Informativa	Professor Humberto Falcão Martins	Entender a necessidade da boa gestão dos recursos públicos para alcançar os resultados esperados pelas ações governamentais.	Presencial	A definir	A definir	Interno
Leitura crítico-reflexiva	Vídeo: "Sua empresa parece várias empresas?"	Informativa	http://www.youtube.com/watch?v=krjA_MwZrA8&feature=player_embedded	Identificar a importância do atendimento de qualidade por todos os empregados e relacionar a satisfação do cliente com o alcance da visão da Terracap.	Presencial	A definir	A definir	Interno



5 REFERÊNCIAS

- BOMFIN, David. **Pedagogia do Treinamento – correntes pedagógicas no ambiente de aprendizagem nas organizações**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- DUTRA, Joel Souza. **Competências – conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2009.
- GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- LEME, Rogerio. **Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competências – mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2005.
- MELLANDER, Klas. **O Poder da Aprendizagem – potencializando o fator humano nas organizações**. São Paulo: Editora Cultrix Ltda.
- MILIONI, B. **Como elaborar o seu plano de crescimento pessoal**. São Paulo: Editora STS, 1994.
- OLIVEIRA, Marta Kohl de. **Vygotsky – Aprendizado e desenvolvimento um processo sócio-histórico**. São Paulo: Editora Scipione, 2004.
- Política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional**. Guia de Orientação para elaboração do Plano de Capacitação. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006.
- RABAGLIO, Maria Odete. **Gestão por Competências – Ferramentas para atração e captação de talentos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.
- RAMOS, Marise Nogueira. **A Pedagogia das Competências – autonomia ou adaptação?** São Paulo: Cortez, 2002.
- RICARDO, Eleonora Jorge (Org.). **Educação Corporativa e educação a distância**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- ROSENBERG, Marc J. **Além do e-Learning – Abordagens e tecnologias para melhoria do conhecimento, do aprendizado e do desempenho organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.
- SANTIAGO, Antônio Cláudio Queiroz. **As Competências das Pessoas – potencializando seus talentos**. São Paulo: DVS Editora, 2008.



AUTORIA

Teresa Dinah Portela Costa Santos – Administradora graduada pela Universidade Federal de Pernambuco, especializou-se em Elaboração, Análise e Avaliação de Programas e projetos governamentais pela Universidade Federal de Goiás e aperfeiçoou-se em Administração de Recursos Humanos pela Fundação Getúlio Vargas de São Paulo e em Organização e Métodos pela Universidade Católica de Brasília. Atualmente é gerente do programa de Estruturação da Gestão Estratégica da Terracap. Atua nas áreas de planejamento e modernização administrativa da Companhia Imobiliária de Brasília - Terracap.

Endereço eletrônico: teresa.portela@terracap.df.gov.br

Maurílio Henrique Engel – Engenheiro civil graduado na UFRJ, especializou-se em Administração Pública, na FGV e ENAP, em Administração de Empresas, na PUC/RJ, em Gestão de Negócios, na IBM-Educação e Columbia University, e em Política e Estratégia, na ESG/RJ. Nos últimos anos, vem atuando como consultor em gestão pública, principalmente em temas relacionados a planejamento governamental, governança para resultados, desenvolvimento institucional e melhores práticas de gestão em TIC. Filiação Institucional: Instituto Publix.

Endereço eletrônico: maurilio.engel@institutopublix.com.br

Janete Núbia Caldas – Administradora graduada pela AEUDF, especializou-se em Planejamento e Administração de RH, pelo ICAT, em Educação a Distância, pela Universidade Católica de Brasília e em Gestão de Pessoas, pela USP/SP. Filiação Institucional: Bazeggio Consultoria.

Endereço eletrônico: janete.caldas@bazeggio.com

Tiago Silva Santos – Graduado em Administração pela UnB. Atualmente é consultor do Instituto Publix.

Endereço eletrônico: tiago.silva@institutopublix.com.br

