



Centro de Convenções Ulysses Guimarães  
Brasília/DF – 4, 5 e 6 de junho de 2012

# **MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS: PERSPECTIVAS DE EVOLUÇÃO DO MODELO NO GOVERNO DE MINAS**

Amanda Naessa Gonçalves Miranda  
Ana Cristina da Conceição Barbosa  
Jeovana Lacerda Rodrigues de Medeiros  
Olívia Rocha Oliveira



## MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS: PERSPECTIVAS DE EVOLUÇÃO DO MODELO NO GOVERNO DE MINAS

Amanda Naessa Gonçalves Miranda  
Ana Cristina da Conceição Barbosa  
Jeovana Lacerda Rodrigues de Medeiros  
Olívia Rocha Oliveira

### RESUMO

Em um contexto de amplas reformas promovidas na Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais concomitante com a aceleração das inovações tecnológicas e a globalização da economia, um dos reflexos vem sendo a necessidade de profissionais cada vez mais qualificados e competentes. Desta forma, desde 2007 o Governo de Minas vem desenvolvendo ações na Política de Gestão de Pessoas, tendo como base a Gestão por Competências, com o objetivo de consolidar a cultura de meritocracia e promover a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados. Em 2008, tendo como foco o subsistema de Gestão do Desempenho, foi iniciado o Projeto de Mapeamento das Competências Essenciais para os servidores do Governo do Estado de Minas Gerais como input para a implementação do novo modelo de avaliação de desempenho com base em competências. O desafio era aprimorar e aperfeiçoar a Gestão do Desempenho, tornando-a mais próxima da realidade dos órgãos e entidades e ampliando a credibilidade e efetividade dos processos de avaliação de desempenho. Após 3 anos de implementação do referido projeto, com o envolvimento de 14 órgãos e entidades, o artigo tratará do modelo de mapeamento das competências essenciais e das perspectivas de evolução do modelo, relatando as propostas de reformulação da metodologia para possibilitar a disseminação do modelo nos demais órgãos e entidades do Governo de Minas.



## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	3
2 MODELO DE MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS.....	4
3 EVOLUÇÃO E PERSPECTIVAS DO MODELO DE MAPEAMENTO.....	18
4 CONCLUSÃO.....	24
5 REFERÊNCIA.....	26



## 1 INTRODUÇÃO

Desde 2003, com o Choque de Gestão, o Estado de Minas Gerais vem passando por transformações em sua gestão. Neste contexto de profundas mudanças, foram implementadas medidas de rápido impacto e criado novos instrumentos de gestão capazes de contribuir para que as instituições públicas atingissem os resultados pretendidos pela sociedade.

Assim, com o Choque de Gestão, um novo modelo de administração pública começou a ser implementado. Em sua primeira geração (2003-2006), foi promovida a revisão da política de recursos humanos, tendo como principal elemento a instituição da avaliação de desempenho para os servidores de todos os órgãos e entidades da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual, que integrou o rol de ações do Projeto Estruturador "Choque de Gestão: Pessoas, Qualidade e Inovação na Administração Pública". Este projeto estabeleceu um novo padrão de gestão de pessoas no Estado focada na valorização do servidor e na meritocracia.

Em 2004, a Avaliação de Desempenho foi implementada em todos os órgãos e entidades e a concepção do referido modelo ficou a cargo da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG), órgão responsável pela formulação, normatização e definição de diretrizes da política de gestão de pessoas, bem como a coordenação de sua implementação, em parceria com as Unidades Setoriais de Recursos Humanos (USRH).

Após 3 anos de implementação e várias mudanças incrementais no processo, ficou claro que a avaliação não estava mensurando realmente o desempenho de cada servidor, nem estava alinhada às estratégias institucionais, visto que os critérios e a metodologia estabelecidos inicialmente traduziam a visão tradicional de gestão do desempenho, uma vez que mesclavam aspectos comportamentais e de desempenho em um único instrumento de avaliação.

Com a segunda geração do Choque de Gestão (2007-2010), tornou-se necessário elaborar uma metodologia que pudesse melhorar os resultados institucionais e que propiciasse o desenvolvimento dos servidores e a integração entre os subsistemas.



Assim, a partir do Mapeamento das Competências dos Gestores Públicos para a Avaliação de Desempenho dos mesmos e com o Mapeamento das Competências Essenciais para a Avaliação de Desempenho dos demais servidores, foi introduzida a lógica da Gestão por Competências na Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais.

Com o propósito de apresentar o modelo de Mapeamento das Competências Essenciais utilizado pelo Governo de Minas de 2009 a 2011, este artigo abordará o modelo empregado, descrevendo a metodologia utilizada e os produtos gerados no mapeamento, além de apresentar o diagnóstico realizado pela equipe da Diretoria Central de Gestão de Desempenho (DCGD) da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG) e as perspectivas de evolução do modelo que serão apresentadas e discutidas com o Grupo de Trabalho Multidisciplinar (GTM) para, então, possibilitar a sua disseminação nos demais órgãos e entidades.

Em termos de organização, este artigo está estruturado em quatro seções. A Seção 2 tratará do modelo de mapeamento das competências essenciais utilizado pelo Governo de Minas de 2009 a 2011. A Seção 3 trará as perspectivas evolução do modelo, relatando o diagnóstico realizado e as propostas de reformulação da metodologia. E, por fim, na Seção 4 tem-se a conclusão.

## **2 MODELO DE MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS**

O modelo de mapeamento das competências essenciais para os órgãos e entidades da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais foi construído em 2009 pela Consultoria PricewaterhouseCoopers em conjunto com a equipe da Diretoria Central de Gestão de Desempenho (DCGD) da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG) e com as Unidades Setoriais de Recursos Humanos (USRH) de 4 secretarias: (SEPLAG), Secretaria de Estado de Saúde (SES), Secretaria de Estado de Fazenda (SEF) e Secretaria de Estado de Agricultura, Pecuária e Abastecimento (SEAPA).



No entanto, para dar continuidade ao projeto nos demais 64 órgãos e entidades, a premissa adotada foi que a extensão do modelo seria de responsabilidade da equipe da DCGD da SEPLAG, que atuaria como uma consultoria interna na disseminação da metodologia construída.

O projeto em questão foi estruturado da seguinte forma:

- 1) Grupo de Trabalho Multidisciplinar (GTM) – agente fundamental na implementação do Projeto: formado por membros da consultoria PricewaterhouseCoopers, da equipe da DCGD da SEPLAG e das USRH das 4 secretarias. Este grupo responsabilizava-se pelas discussões técnicas relativas à construção dos produtos do projeto e, ao mesmo tempo, asseguravam uma padronização do método e filosofia quando eram submetidos à aprovação das competências essenciais dos demais órgãos e entidades envolvidos.
- 2) Equipe Gestora do Projeto (EGP): formado por membros da consultoria PricewaterhouseCoopers e da equipe da DCGD da SEPLAG. Este grupo era responsável por analisar as informações e resultados obtidos, além de gerenciar e orientar os envolvidos no projeto.
- 3) Representantes dos órgãos e entidades: formado pela Autoridade Máxima (responsável por prover recomendações e aprovar os produtos específicos); pelos Gestores (responsáveis por integrar os grupos de trabalho na definição das competências essenciais); e pelos representantes das USRH (responsáveis por participar da construção dos produtos e atuar como multiplicadores).
- 4) Representantes da SEPLAG: formado pela Autoridade Máxima (responsável por nortear os trabalhos e aprovar os produtos gerais); pelo Coordenador (responsável por prover liderança e nortear os trabalhos); e pela equipe da DCGD da SEPLAG (responsável por participar da construção dos produtos, facilitar a obtenção de informações e atuar como multiplicadores).

Antes de partir para as discussões sobre a construção do modelo de competências essenciais, é importante destacar os objetivos do modelo e as premissas, conforme quadro abaixo.



OBJETIVOS	PREMISSAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ser reconhecido como uma ferramenta gerencial que sustente o processo de gestão do desempenho institucional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Integração com os instrumentos e metodologias de gestão da estratégia.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Propiciar a integração entre os subsistemas de gestão de pessoas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Permitir que os órgãos agreguem e desenvolvam políticas e práticas de gestão de pessoas em função de seu estágio de maturidade.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ser reconhecido como um mecanismo de estímulo à integração entre as necessidades e expectativas individuais e organizacionais, contribuindo para o alcance dos resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Processo, ferramentas e metodologias de avaliação que respeitem a cultura do Governo do Estado, Órgãos e Entidades.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ampliar e consolidar uma cultura de desenvolvimento e meritocracia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ter flexibilidade para que seja adaptado às diferentes realidades dos Órgãos preservando, contudo, um mínimo de padronização</li> </ul>

Os Objetivos do modelo buscam sintetizar os resultados que se espera alcançar com a implementação do novo modelo de gestão do desempenho por competências e as Premissas congregam um conjunto de norteadores que devem ser considerados para que os objetivos sejam alcançados. As premissas nortearam e direcionaram as recomendações e decisões do GTM.

Desta forma, o primeiro passo foi a construção do Macro Modelo das Competências Essenciais onde foram definidos: a tipologia das competências, o conceito de competência e os conhecimentos, as habilidades e as atitudes (CHA).

Assim, as competências foram tipificadas em Competências Essenciais, Competências dos Gestores Públicos e Competências Técnicas, conforme demonstrado na figura 1.





Figura 1: Tipologia das competências

Entende-se por Competências Essenciais aquelas comuns a todos os servidores do órgão e entidade, relacionadas com as crenças, valores e filosofia de gestão.

As Competências dos Gestores Públicos estão relacionadas à função gerencial e independem do órgão e entidade de atuação do gestor público. Elas foram definidas em uma ação do Projeto Estruturador Ampliação da Profissionalização dos Gestores Públicos, compreendendo 7 competências, a saber: visão sistêmica, compartilhamento de informações e conhecimentos, liderança de equipes, comportamento inovador, gestão de pessoas, competência técnica e orientação para os resultados.

Os gestores públicos, ou servidores que ocupam cargo de direção e de chefia, não serão avaliados pelas Competências Essenciais, pois já serão avaliados pelas Competências dos Gestores Públicos, as quais congregam os elementos fundamentais para o desempenho deste público, em uma visão mais ampla de Estado; além de já contemplarem em seu conteúdo boa parte dos atributos avaliados nas Competências Essenciais definidas, já que possuem uma descrição mais complexa dos seus itens de verificação.





E o terceiro tipo de Competências são as Técnicas, as quais abrangerão aspectos específicos e, na maioria das vezes, de conteúdo técnico voltado a Conhecimentos e Habilidades particulares a processos, unidades e carreiras, dentre outras possíveis alternativas. São aquelas específicas, requeridas aos servidores e gestores, vinculadas às atividades do órgão e entidade.

Após definidas as tipologias de competências que seriam utilizadas no projeto, o GTM pensou em um conceito de Competência Essencial para o Estado de Minas Gerais, tomando-se como base o conceito de Joel de Souza Dutra. Esse autor define competência como sendo a maneira em que o indivíduo mobiliza o seu estoque e repertório de conhecimentos e habilidades em um determinado contexto de trabalho, de modo a agregar valor para a instituição na qual está inserido (competência em ação). O valor agregado à instituição implica uma contribuição efetiva da pessoa ao patrimônio de conhecimento da instituição.

Assim, foi elaborado o conceito que passou a ser adotado na consecução dos trabalhos e também nas políticas de gestão do desempenho, de tal forma que pudesse ser, ao mesmo tempo, consistente com o que há de mais atualizado na literatura que trata do tema e de fácil compreensão pelo público abrangido, dada a sua diversidade.

Desta forma, entende-se como Competência Essencial a **contribuição efetiva** do servidor para o alcance de **resultados institucionais cada vez melhores**, utilizando seus **conhecimentos** (saberes), **habilidades** (saber fazer) e **atitudes** (querer fazer), em seu contexto de trabalho.

A Contribuição Efetiva significa algo concreto e observável que o servidor entrega para a Instituição. Neste sentido, a Competência não é um Conhecimento, uma Habilidade ou uma Atitude isolada; tampouco corresponde a uma qualificação, formação ou diploma. O servidor é competente quando contribui efetivamente para resolver os problemas de seu trabalho.

A noção de Contribuição Efetiva, por sua vez, deve estar relacionada ao alcance de Resultados Institucionais cada vez melhores, ou seja, ao contribuir efetivamente, o servidor deve viabilizar resultados que sejam melhores do que os anteriormente alcançados, estando estes associados às ideias de desafio e superação.



Para tanto, os servidores aplicam Conhecimentos, que podem ser compreendidos como os “saberes” adquiridos por meio de educação e experiências formais; Habilidades, que é o “saber fazer”, o saber colocado em prática, sendo na maioria das vezes tácito e que é fundamentalmente aprendido por meio da prática e da observação, aproximando-se da noção de inteligência; e as Atitudes, que nos impulsionam a aplicar nossas Habilidades e Conhecimentos, tratando-se do “querer fazer”. Estes elementos, integrados e articulados entre si, compõem a definição de Competências Essenciais.

Exposto a tipologia e o conceito de competências, pretende-se apresentar a seguir a visão geral das etapas do projeto de Mapeamento das Competências Essenciais, sendo descrita em detalhes a etapa 2, por ser foco deste artigo.

## 2.1 Visão Geral do Projeto de Mapeamento

O projeto de mapeamento foi planejado considerando 4 etapas, conforme figura 2.

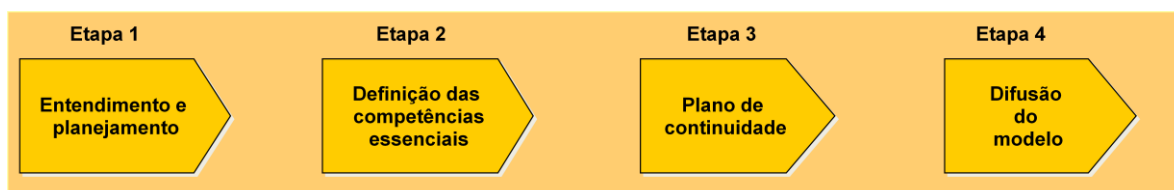


Figura 2: Visão geral das etapas do projeto

A primeira etapa, denominada de “Entendimento e Planejamento”, teve como objetivo principal compreender os direcionadores estratégicos e a estrutura dos órgãos e entidades que seriam mapeados, bem como, as políticas e práticas de Recursos Humanos utilizadas por eles. Foram realizados estudos da equipe técnica da SEPLAG com esse objetivo. Além disso, foram levantadas, em entrevista realizada com as USRH, as políticas e práticas adotadas por cada um. No que se refere às atividades de “Planejamento”, focalizou-se a validação da estrutura e organização do projeto, sendo acordadas entre as partes envolvidas as responsabilidades, os papéis e o cronograma que seriam assumidos ao longo do projeto.



A segunda etapa, denominada de “Definição das Competências Essenciais”, envolveu uma série de atividades estruturadas para a identificação das competências essenciais requeridas aos servidores de cada um dos órgãos e entidades envolvidos e que comporiam o novo método, processo e instrumentos de gestão do desempenho dos servidores.

A terceira etapa do projeto, denominada de “Plano de Continuidade” objetivou o planejamento de um conjunto de ações estruturadas ao longo do tempo com o objetivo de implementar o novo modelo de gestão do desempenho em cada um dos órgãos e entidades, bem como planejar a continuidade do ciclo de gestão do desempenho.

No âmbito de cada órgão e entidade envolvido no projeto, o plano estabeleceu ações em diversas frentes de atuação. Para cada ação foram identificados os responsáveis pela execução e definidos os prazos das atividades. As frentes de atuação detalhadas no plano foram:

- Frente de detalhamento do modelo: responsável pelo detalhamento e implementação dos vínculos da gestão do desempenho com outras políticas de Recursos Humanos, além do planejamento de curto, médio e longo prazo para o mapeamento das competências técnicas.
- Frente de normatização: responsável pelas ações necessárias para a criação e aprovação dos dispositivos legais que regem a gestão do desempenho dos servidores, tais como decretos e resoluções.
- Frente tecnológica: responsável pela especificação de necessidades e desenvolvimento/ customização do sistema informatizado que daria suporte ao novo modelo.
- Frente de comunicação e capacitação: responsável pelo conjunto de ações para assegurar o conhecimento do novo modelo por parte dos servidores e gestores, bem como a capacitação no uso dos instrumentos de gestão de desempenho.



E a quarta e última etapa do projeto, denominada de “Difusão do Modelo” focalizou a disseminação dos produtos finais do modelo de gestão do desempenho para os gestores e servidores. O objetivo era repassar as informações necessárias para que gestores e servidores pudessem compreender os objetivos e as principais características do novo modelo, esclarecer as dúvidas e divulgar as competências essenciais dos servidores do órgão e entidade.

Na próxima seção, será descrita em detalhes a Etapa 2, relatando as atividades envolvidas, a metodologia empregada e os produtos gerados.

### 2.1.1 Etapa 2 – Definição das Competências Essenciais

A etapa 2 do projeto envolveu o mapeamento das competências essenciais, ou seja, a definição e a descrição detalhada dos critérios que passariam a ser utilizados para se fazer avaliação de desempenho dos servidores dos órgãos e entidades envolvidos. A figura abaixo representa o esquema do método de mapeamento.

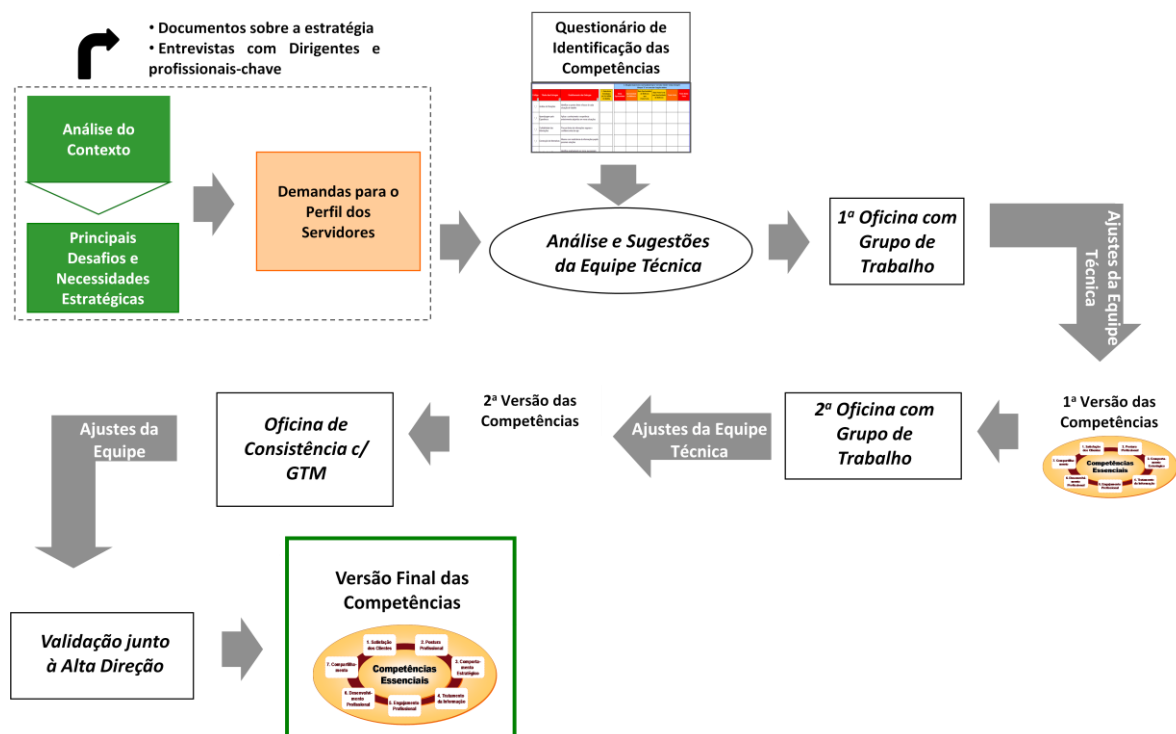


Figura 3: Visão geral do método utilizado no mapeamento das Competências Essenciais no período de 2009 a 2011

Esta etapa envolveu dirigentes e profissionais-chave, pois de acordo com a metodologia adotada, as competências deveriam ser reflexo das demandas estratégicas de cada um dos órgãos e entidades, ou seja, as competências mapeadas para os servidores deveriam viabilizar as estratégias da organização. Desta maneira, o mapeamento das competências essenciais para cada órgão e entidade iniciou-se a partir da avaliação de documentos sobre a estratégia (mapas estratégicos, políticas de recursos humanos, Acordo de Resultados, entre outros), da realização de entrevistas com os dirigentes (Secretários, Secretários Adjuntos, Subsecretários, Chefes de Gabinete e outros a estes equivalentes) e profissionais-chave (Superintendentes, Assessores e outros a estes equivalentes), e da tabulação de dados provenientes de um questionário para identificação de “componentes de competências”, aplicado aos entrevistados.

Foram realizadas aproximadamente 20 entrevistas por órgão e entidade, com o intuito de entender e levantar informações importantes para auxiliar no processo de definição das competências essenciais.

Estas entrevistas duravam em torno de 1h e eram estruturadas da seguinte forma:

1. a equipe da DCGD da SEPLAG, responsável pela condução das entrevistas, apresentava os objetivos, as etapas, os principais produtos; e
2. obtinham respostas para as seguintes questões:
  - Quais as principais mudanças e desafios no contexto/ ambiente em que o seu órgão/ entidade se encontra?
  - Quais são os principais desafios estratégicos do seu órgão/ entidade? Que projetos estratégicos ou mudanças significativas estão sendo realizadas?
  - Diante da realidade de seu órgão/ entidade e dos desafios estratégicos colocados, quais são as principais competências exigidas aos servidores? Cite comportamentos exemplares que expressem contribuições efetivas dos servidores no dia-a-dia.



Ao analisar as informações levantadas nas entrevistas, a equipe da DCGD da SEPLAG constatou que os dirigentes tinham mais propriedade para falar do contexto e dos desafios estratégicos do órgão/entidade. Já os profissionais-chave conseguiam contribuir com informações referentes às principais competências exigidas e aos comportamentos esperados dos servidores no dia a dia.

Estas informações eram consolidadas, buscando-se destacar os aspectos mais relevantes e comentados pelo grupo de entrevistados. Para exemplificar essa consolidação e mostrar a Relação de Causa e Efeito, segue abaixo exemplo que contribuiu para originar a competência essencial “Foco no Cliente” (Contexto > Desafios Estratégicos > Demandas para o Perfil dos Servidores).

Contexto >	Desafios Estratégicos >	Demandas para o Perfil dos Servidores
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pressão da sociedade pela melhoria dos serviços prestados, sobretudo em relação à agilidade e qualidade.</li> <li>▪ ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atender o usuário com qualidade e agilidade.</li> <li>▪ Atender as demandas de forma rápida e proativa.</li> <li>▪ Otimizar os processos.</li> <li>▪ ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conhecer os clientes e parceiros e suas demandas</li> <li>▪ Atender as demandas de forma rápida e proativa.</li> <li>▪ Focar na qualidade dos serviços públicos prestados.</li> <li>▪ ...</li> </ul>

Após a realização das entrevistas, os profissionais-chave preenchem um questionário com o objetivo de contribuir para a identificação e detalhamento das competências essenciais. O questionário era composto por 66 habilidades e atitudes, provenientes de diversos bancos de dados, para os quais os respondentes deveriam assinalar, na visão deles, qual seria a “Relevância Estratégica” de cada uma das habilidades e atitudes para seu órgão e entidade, utilizando-se da escala: “Alta”, “Média” ou “Baixa” “Relevância”; e a “Situação Atual” das mesmas habilidades e atitudes no que se refere a como o respondente avaliaria hoje os servidores do seu órgão e entidade: se estas habilidades e atitudes eram “Pontos Fracos” ou “Pontos Fortes” no perfil dos servidores. A figura 4 representa um extrato do questionário.



Componentes da Competência	Detalhamento dos Componentes da Competência	1. Relevância Estratégica (ALTA, MÉDIA OU BAIXA)	2. Situação Atual (Como você avaliaria hoje o "servidor médio" do ORGÃO neste componente?). Marque "X" em uma das 6 opções abaixo:					
			Ponto Muito Fraco	Ponto Fraco	Mais Ponto Fraco que Ponto Forte	Mais Ponto Forte que Ponto Fraco	Ponto Forte	Ponto Muito Forte
Adaptabilidade/flexibilidade	Adaptar-se, adequar-se e ajustar-se conforme o contexto.							
Administração de conflitos	Escolher e implementar estratégias mais adequadas para lidar com cada tipo de situação conflituosa, buscando harmonia, união e acordo entre as partes.							
(...)	(...)							

Alta (A) = 4 pontos  
Média (M) = 2 pontos  
Baixa (B) = 1 ponto

-100   -50   -25   +25   +50   +100

Figura 4: Extrato do Questionário de Identificação de Competências

O cruzamento da “Relevância Estratégica” e da “Situação Atual” permitiu que fossem identificadas, ao mesmo tempo, as habilidades e atitudes de maior “Relevância Estratégica” e pior “Situação Atual”, ou seja, que mais precisariam ser desenvolvidas no perfil dos servidores. Este cruzamento destacou os elementos mais críticos para o perfil dos servidores do órgão e entidade, sugerindo, portanto, conteúdos que deveriam estar presentes no detalhamento das competências.

Com base nestes materiais (consolidação das entrevistas com os dirigentes e tabulação do questionário), a equipe da DCGD da SEPLAG realizava as oficinas com os Grupos de Trabalho, formada por profissionais indicados pelo Recursos Humanos de cada órgão e entidade envolvido. Estas oficinas eram estruturadas da seguinte forma:

1. Realização de alinhamento conceitual para um melhor entendimento do tema “Competências”.
2. Repasse da Metodologia de Mapeamento utilizada no Estado.
3. Apresentação dos resultados gerados (consolidação das entrevistas com os dirigentes e tabulação do questionário).
4. Realização de dinâmicas de grupo para construção das competências.

O objetivo da dinâmica de grupo era propor, no mínimo 4 e no máximo 7 competências essenciais, cada uma composta por 3 a 5 contribuições efetivas, compondo, no total, de 12 a 35 itens avaliados. A limitação da quantidade de competências e itens avaliados objetivava a simplificação dos instrumentos de avaliação, considerando-se, ainda, que no futuro seriam agregadas as competências técnicas ao instrumento.

A dinâmica de grupo ocorria da seguinte forma: inicialmente eram discutidos e definidos os nomes das competências. Em seguida, o Grupo de Trabalho levantava as ideias centrais de cada competência, que eram a base para a construção da 1ª versão das Contribuições Efetivas pela equipe da DCGD da SEPLAG, conforme figura 5.

<p><b>Ideias Centrais sugeridas pelos grupos de trabalho</b></p> <p>Adaptação às mudanças →</p> <p>Agente de transformação →</p> <p>Adequação dos meios de comunicação →</p> <p>Transmissão das informações →</p>	<b>Competência:</b>		<b>AGENTE MULTIPLICADOR DA MUDANÇA</b>
	<b>Contribuições Efetivas</b>		
	1. Adota uma postura crítica frente às mudanças que são propostas, apoiando as ações decorrentes.		
	2. Assume o papel de agente de transformação, envolvendo adequadamente os atores interessados ou afetados pela mudança, de forma a viabilizá-la.		
	3. Utiliza os meios de comunicação adequados para sensibilizar, mobilizar e ouvir os atores interessados ou afetados pela mudança.		
4. Transmite informações aos envolvidos no processo de mudança, com segurança, clareza e coerência.			
	<b>Conhecimentos</b>	<b>Habilidades</b>	<b>Atitudes</b>
	Acordo de Resultados Código de ética Contexto da instituição Cultura organizacional Estrutura Organizacional Ferramentas de comunicação Mapa estratégico Planejamento governamental PMDI, PPAG e LOA	Adaptabilidade/flexibilidade Análise de situações/cenários Assumir riscos Comunicação escrita Comunicação verbal Influência/persuasão Negociação	Respeito à diversidade Ser coerente Ser comprometido Ser conciliador Ser confiável Ser empático Ser integrador Ser objetivo Ser oportuno Ser questionador Ser receptivo Ter autocontrole

Figura 5: Exemplo de ideias centrais sugeridas pelo grupo de trabalho gerando as contribuições efetivas pela equipe da DCGD





Esta versão era levada para discussão e validação com o Grupo de Trabalho na 2ª oficina. No momento da validação o Grupo de Trabalho poderia realizar alterações nas contribuições efetivas sem perder de vista as seguintes diretrizes:

- A contribuição efetiva deveria ser expressa por meio de uma ação.
- Objetividade na descrição das contribuições efetivas, pois elas não devem abarcar, em uma única descrição, comportamentos distintos entre si.
- Sempre que possível, qualificar as competências deixando explícito sua relevância e o seu valor agregado para o alcance dos resultados.
- Utilizar frases de impacto que “sensibilizem” o servidor para mudança de comportamento.
- Contribuição Efetiva = VERBO + OBJETO DA AÇÃO + CRITÉRIO (qualidade) + CONDIÇÃO (para quê).
- Utilizar termos compatíveis ao contexto do órgão e entidade.
- Levar em consideração as diversidades dos servidores que serão abrangidos.

Em seguida, eram discutidos com o grupo os conhecimentos, as habilidades e as atitudes, focalizando naquilo que é mais relevante e prioritário para nortear os planos de desenvolvimento, sendo objetivo ao destacá-los, para que não fosse elaborada uma lista muito extensa de CHA.

Desta forma, cada competência conteria um título (nome da competência), e as contribuições efetivas definiriam o significado da competência, contendo um conjunto de ações concretas que o servidor realiza e que é possível um agente externo perceber por meio da observação. Além disto, para cada competência foram mapeados os conhecimentos, habilidades e as atitudes esperadas, o que serviria para subsidiar uma melhor entrega das contribuições efetivas, além de nortear o servidor, seus avaliadores e a elaboração de planos de desenvolvimento. A figura 6 é exemplo da competência essencial “Foco no Cliente” detalhada pelo Grupo de Trabalho da Junta Comercial do Estado de Minas Gerais (JUCEMG).



Competência: FOCO NO CLIENTE		
Contribuições Efetivas		
Identifica as demandas dos clientes (internos/ externos), contribuindo para construção de soluções ágeis e adequadas.		
Atende às demandas com qualidade e tempestividade, visando à satisfação dos clientes (internos/externos) .		
Comunica-se com os clientes (internos/externos) de forma clara e assertiva, utilizando a linguagem adequada.		
Cria alternativas viáveis para solucionar os problemas que surgem, focando na simplificação dos processos de trabalho.		
Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
Missão e Valores Estrutura organizacional Processos internos de trabalho Direitos e deveres do cidadão Direitos e deveres do servidor Normas e legislações da área de atuação Serviços prestados	Agilidade Análise de situações/cenários Comunicação verbal Comunicação escrita Criatividade Multifuncionalidade Planejamento Saber ouvir Versatilidade Negociação Administração do Tempo	Ser empático Ser proativo Ser profissional Ter autocontrole Ser assertivo Ser oportuno Ser prestativo Ser descomplicado

Figura 6: Exemplo de Detalhamento da Competência Essencial “Foco no Cliente”

Ao final das oficinas, após detalhadas as competências essenciais pelo Grupo de Trabalho, elas foram submetidas à análise do GTM, que verificou se havia alguma inconsistência nas definições e sugeriam eventuais ajustes. O papel do GTM foi assegurar a qualidade do produto, sendo que as alterações recomendadas não deveriam alterar a essência das competências propostas, pois elas foram exaustivamente discutidas nas oficinas de cada órgão e entidade.

Este produto após a validação do GTM era levado para a validação dos dirigentes dos órgãos e entidades, concluindo, desta forma, a versão final das competências essenciais.

A seguir, na próxima seção, será apresentado o diagnóstico e as perspectivas de evolução do modelo.



### 3 EVOLUÇÃO E PERSPECTIVAS DO MODELO DE MAPEAMENTO

Após os 11 mapeamentos realizados em 14 órgãos e entidades e diante da experiência adquirida com a definição das competências essenciais, a equipe da DCGD da SEPLAG percebeu a necessidade de realizar melhorias na metodologia de mapeamento.

Dessa forma, considerando os produtos gerados em cada órgão e entidade foi realizado inicialmente, um trabalho de análise dos nomes das competências, onde a equipe da DCGD identificou semelhanças entre eles. A figura 7 representa os produtos gerados e mostra, de acordo com a cor estabelecida, essa semelhança.

PRODUTOS GERADOS: COMPETÊNCIAS MAPEADAS DE 2009 A 2011									
SEF	SEAPA	SES	SEPLAG	SECTES	SETOP	SISEMA	SEDS	SEDE	JUCEMG
	Foco em Resultados	Administração para Resultados	Compromisso com Resultados	Foco em Resultados			Orientação para Resultados		
Orientação Estratégica	Planejamento Eficaz		Atuação Estratégica			Atuação Estratégica		Busca pela Excelência	
Foco no Cliente	Orientação para o Cliente		Foco no Cliente/beneficiário		Foco no Cliente				Foco no Cliente
Trabalho em Equipe	Trabalho em Equipe		Articulação Interpessoal	Trabalho em Equipe	Trabalho em Equipe	Trabalho em Equipe	Relacionamento Interpessoal	Trabalho em Equipe	Trabalho em Equipe
Comproment. profissional			Postura profissional	Comportamento Profissional	Postura profissional	Comportamento Profissional	Comprometimento profissional		
	Abertura a mudança	Adaptabilidade a Mudança	Agente Multiplicador da Mudança		Abertura a mudança				
Comunicação Eficaz									
		Relacionamento Institucional		Articulação Institucional		Articulação Institucional		Comunicação e Articulação Institucional	
	Negociação								
		Visão Sistêmica		Visão Sistêmica		Visão Integrada		Visão Sistêmica	Visão Sistêmica
		Compromisso Institucional							Comprometimento Institucional
		Postura Inovadora	Comportamento Inovador	Comportamento Inovador		Comportamento Inovador		Inovação	
					Alinhamento Institucional		Alinhamento Institucional		
					Compartilhamento de Conhecimentos e Informações		Compartilhamento de Conhecimentos e Informações		Compartilhamento de Conhecimentos e Informações
5	6	6	7	6	6	6	5	5	5

Figura 7: Produtos gerados nos órgãos e entidades mapeados de 2009 a 2011

Em um segundo momento, a equipe da DCGD realizou um levantamento minucioso das 61 competências e 238 contribuições efetivas, comparando os produtos gerados em todos os órgãos e entidades já mapeados.



A partir da consolidação das contribuições efetivas, foram identificadas, aproximadamente, 100 ideias centrais e a partir dessas ideias centrais foram gerados 10 blocos intitulados como “Eixos temáticos de competências”, conforme representado no gráfico abaixo.

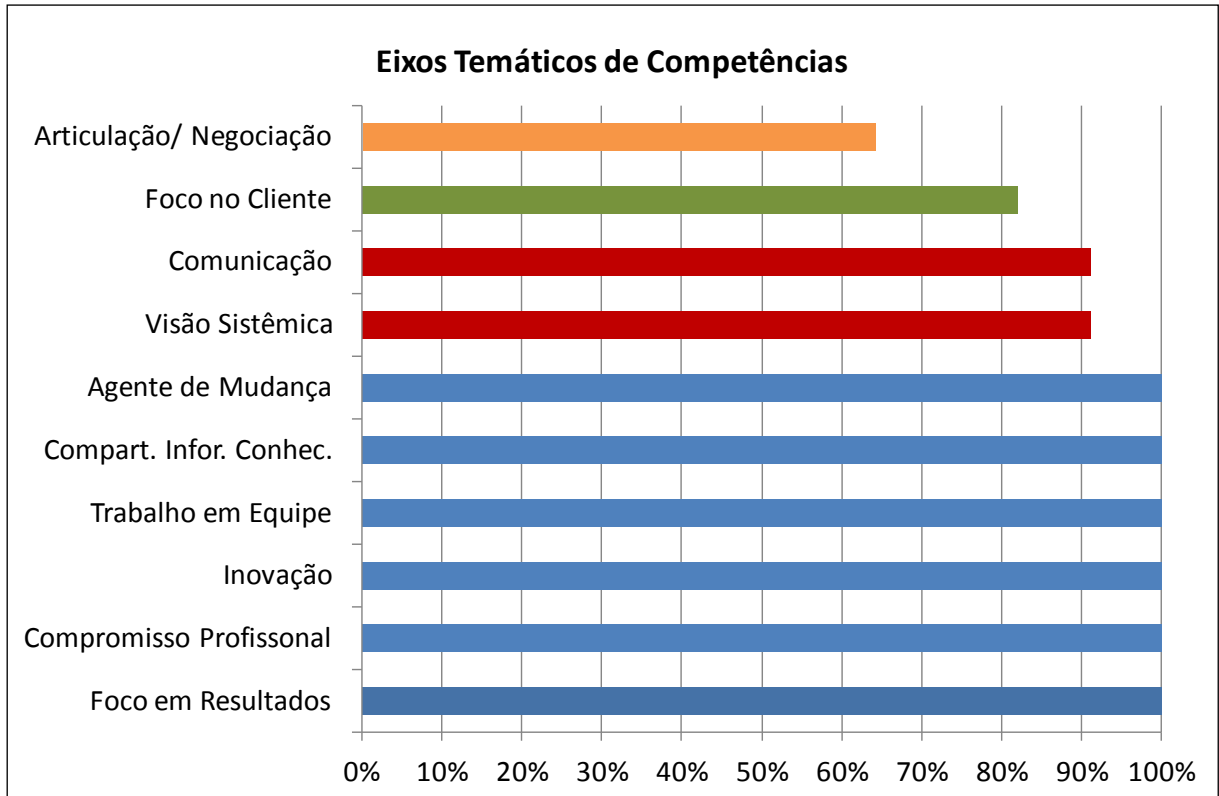


Figura 8: Percentual de Incidência dos Eixos Temáticos de Competências nos órgãos e entidades mapeados de 2009 a 2011

Os “Eixos Temáticos de Competências” foram estruturados da seguinte forma:

- O “Eixo Temático Foco em Resultados” possui em sua composição 49 contribuições efetivas e possui ideias centrais relacionadas à: solução de problemas; planejamento do trabalho; atuação estratégica; priorização das atividades; alinhamento estratégico e outras.
- O “Eixo Compromisso Profissional” possui em sua composição 38 contribuições efetivas, com ideias relacionadas à: aprimoramento contínuo; responsabilidade e comprometimento; impessoalidade; aplicação do conhecimento no trabalho e lidar com desafios.



- O “Eixo Inovação” possui em sua composição 19 contribuições efetivas, com ideias relacionadas à: proposição de ideias; modernização das práticas de trabalho; postura crítica-constructiva e inovação.
- O “Eixo Trabalho em Equipe” possui em sua composição 27 contribuições efetivas, com ideias relacionadas à: integração participativa e colaborativa; administração de conflitos; relacionamento interpessoal; respeito à diversidade e etc.
- O “Eixo Compartilhamento de Informações e Conhecimentos” possui em sua composição 21 contribuições efetivas, com ideias relacionadas à: sistematização e registro de informações; compartilhamento de conhecimentos, informações e experiências e utilização adequada das informações.
- O “Eixo Agente de Mudança” possui em sua composição 14 contribuições efetivas, com ideias relacionadas à: assumir o papel de agente da transformação, disseminar a mudança, atuação participativa, postura crítica frente às mudanças; adaptabilidade e flexibilidades frente às mudanças, dentre outras.
- O “Eixo Visão Sistêmica” possui em sua composição 21 contribuições efetivas, com ideias relacionadas à: visão integrada, integração entre as áreas, interface com as áreas e visão sistêmica.
- O “Eixo Comunicação” possui em sua composição 16 contribuições efetivas, com ideias relacionadas à: comunicação assertiva, utilização adequada dos meios de comunicação e comunicação respeitosa.
- O “Eixo Foco no Cliente” possui em sua composição 22 contribuições efetivas, com ideias relacionadas à: satisfação dos clientes, soluções com foco no cliente, direcionamento adequado das demandas do cliente e outras.
- O “Eixo Articulação/ Negociação” possui em sua composição 11 contribuições efetivas, com ideias relacionadas à: construir e manter redes de relacionamentos, articulação com diversos agentes e negociação com parceiros e clientes.



Dessa forma, analisando a figura 8, verificamos que o eixo relacionado à “Foco em Resultados”, “Compromisso Profissional”, “Inovação”, “Trabalho em Equipe”, “Compartilhamento de Informações e Conhecimentos” e “Agente de Mudança” apareceram em 100% (cem por cento) dos órgãos e entidades mapeados.

Em 91% (noventa e um por cento) dos mapeamentos realizados apareceram eixos relacionados à “Visão Sistêmica” e “Comunicação” e em 82% (oitenta e dois por cento) “Foco no Cliente”. Já o eixo “Articulação/Negociação” surgiu em 64% (sessenta e quatro por cento) dos mapeamentos.

Diante deste diagnóstico, esses percentuais podem ser justificados pela existência de um alinhamento entre os órgãos e entidades, resultante do desdobramento da estratégia governamental.

Infere-se, portanto, que para a evolução e melhoria contínua do modelo é de suma importância considerar os Eixos Temáticos apresentados no gráfico acima.

Dessa forma, a equipe da DCGD elenca 3 perspectivas para a evolução do modelo.

Na primeira perspectiva cada órgão e entidade, considerando seu negócio, elegem de 4 a 6 competências considerando os Eixos Temáticos, conforme figura 9.



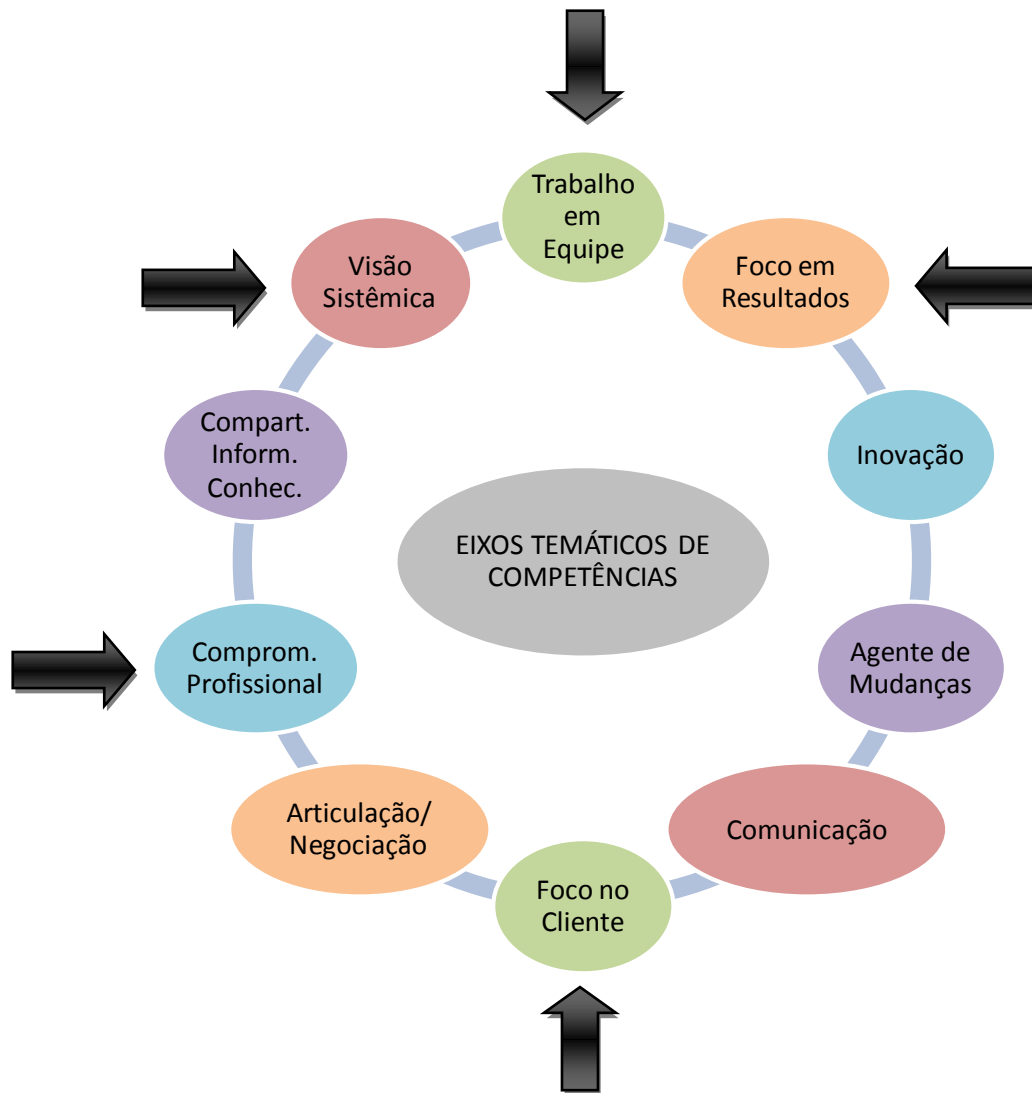


Figura 9: Exemplo de definição das competências, considerando o negócio do órgão e entidade

A segunda perspectiva consiste em um núcleo rígido de 4 competências comuns para todos os órgãos e entidades e cada instituição, de acordo com o seu negócio, optaria por até 2 competências específicas, considerando os Eixos Temáticos de Competências, para agregar ao seu perfil. Dessa forma, esta perspectiva, além de conter competências e contribuições efetivas que levem em consideração a estratégia governamental, também será considerada a especificidade de cada órgão e entidade, conforme figura abaixo.



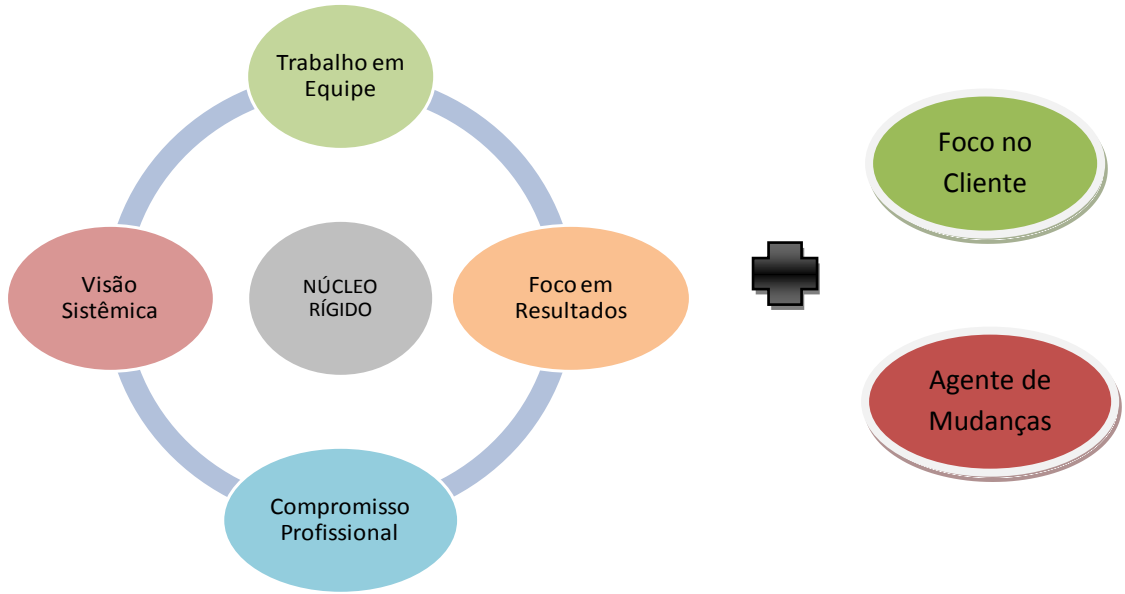


Figura 10: Exemplo de núcleo rígido comum a todos os órgãos e entidades, mais opção por 2 competências específicas.

Por fim, a terceira perspectiva, considerando os Eixos Temáticos de Competências, consiste em construir um Perfil Único de Competências Essenciais dos servidores do Estado de Minas Gerais considerando a estratégia governamental, conforme ilustra a figura 11.



Figura 11: Exemplo de Perfil Único para os servidores do Estado de Minas.





Desta forma, vale ressaltar que para a construção das perspectivas mencionadas acima, a equipe da DCGD da SEPLAG discutiu intensamente essas propostas com o intuito de buscar a evolução do modelo de gestão do desempenho e facilitar a integração dos demais subsistemas de gestão de pessoas. Ressalta-se ainda que, posteriormente, essas perspectivas serão discutidas tecnicamente com GTM, que terá um papel essencial na execução dos trabalhos que serão realizados.

Assim, após a reformulação da metodologia e disseminação do modelo de competências nos demais órgãos e entidades, o próximo passo será a elaboração de uma metodologia de mapeamento das competências técnicas, que poderá ser por processos, unidades ou carreiras, buscando unir as competências técnicas e comportamentos para o sucesso profissional e institucional.

#### **4 CONCLUSÃO**

O propósito deste artigo foi apresentar o modelo de Mapeamento das Competências Essenciais utilizado pelo Governo de Minas de 2009 a 2011, e, diante da experiência adquirida, e ainda, considerando o diagnóstico levantado pela equipe de que existem semelhanças entre as competências mapeadas nos órgãos e entidades, abordar as 3 perspectivas de evolução elencadas pela equipe da DCGD da SEPLAG.

Assim, é importante destacar que a equipe da DCGD, após adquirir experiência prática com os 11 mapeamentos realizados, iniciou um trabalho de levantamento dos dados e análise dos produtos gerados e percebeu que a semelhança entre as competências mapeadas nos órgãos e entidades justifica-se em virtude do alinhamento da estratégia governamental com as estratégias dos órgãos e entidades mapeados. Percebe-se ainda, que esse alinhamento estratégico é um fator importante para que a administração pública possa atingir a qualidade dos serviços prestados já que diz respeito a um dos princípios da administração pública, ou seja, o princípio da eficiência.

Não pretendendo esgotar as discussões sobre o método de mapeamento, podendo, posteriormente, ser fruto de novos estudos, e ainda com o intuito de aperfeiçoar o modelo de gestão do desempenho por competência, a equipe da DCGD elenca 3 perspectivas de evolução do modelo.



Ressalta-se que as 3 perspectivas foram elencadas considerando os “Eixos temáticos de competências”, definidos a partir da consolidação das contribuições efetivas e da identificação das respectivas ideias centrais, organizadas em blocos. Assim, essas perspectivas têm como premissa o alinhamento da estratégia governamental com as estratégias dos órgãos e entidades mapeados.

As perspectivas de evolução do modelo elencadas serão discutidas tecnicamente com o Grupo de Trabalho Multidisciplinar (GTM), agente fundamental no processo, que adquiriu experiência quando responsabilizou-se pelas discussões técnicas relativas à construção dos produtos que foram gerados até 2011 e, ao mesmo tempo, assegurou uma padronização do método e filosofia quando era submetido à aprovação das competências essenciais mapeadas.

Dessa forma, entende-se que o avanço na metodologia proporcionará novos desafios. Um desses desafios é dar continuidade ao projeto, implantando e consolidando o modelo de mapeamento das competências essenciais em todos os órgãos e entidades de forma a ser aceita e assimilada pelos servidores do Estado.

Uma vez consolidada as competências essenciais nos órgãos e entidades, pretende-se desenvolver uma metodologia de mapeamento de competências técnicas, com o intuito de completar a tipologia de competências definida para o Estado (competências gerenciais, essenciais e técnicas). As competências técnicas podem abranger aspectos específicos, de conteúdo técnico voltado a Conhecimentos e Habilidades particulares a processos, unidades e carreiras, dentre outras possíveis alternativas. São aquelas específicas, requeridas aos servidores e gestores, vinculadas às atividades do órgão e entidade.

Assim, a partir da criação da metodologia de mapeamento de competências técnicas, os órgãos e entidades poderão definir, com a assessoria da equipe técnica da DCGD da SEPLAG, essas competências.

Outro grande desafio é melhorar os resultados institucionais integrando os demais subsistemas de gestão de pessoas (provisão, desenvolvimento e carreiras) ao modelo de avaliação de desempenho, consolidando assim, a gestão por competências e contribuindo ainda para que as instituições públicas alcancem os resultados pretendidos pela sociedade.



## 5 REFERÊNCIA

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

---

### AUTORIA

**Amanda Naessa Gonçalves Miranda** – Graduada em Gestão de Recursos Humanos e pós-graduanda em Administração Pública e Gestão Urbana pela PUC Minas. É integrante da equipe da Diretoria de Gestão do Desempenho (DCGD) da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG)/MG desde 2011, sendo membro da equipe responsável pelo Projeto de Mapeamento das Competências Essenciais.

Endereço eletrônico: [amanda.miranda@planejamento.mg.gov.br](mailto:amanda.miranda@planejamento.mg.gov.br)

**Ana Cristina da Conceição Barbosa** – Graduada em Gestão de Recursos Humanos. É integrante da equipe da Diretoria de Gestão do Desempenho (DCGD) da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG)/MG desde 2010, sendo membro da equipe responsável pelo Projeto de Mapeamento das Competências Essenciais.

Endereço eletrônico: [ana.barbosa@planejamento.mg.gov.br](mailto:ana.barbosa@planejamento.mg.gov.br)

**Jeovana Lacerda Rodrigues de Medeiros** – Graduada em Turismo com Gestão em Hotelaria pela Faculdade de Ciências Empresariais (FUMEC/FACE). É integrante da equipe da Diretoria de Gestão do Desempenho (DCGD) da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG)/MG desde 2005, sendo responsável pela coordenação do Projeto de Mapeamento das Competências Essenciais.

Endereço eletrônico: [jeovana.rodrigues@planejamento.mg.gov.br](mailto:jeovana.rodrigues@planejamento.mg.gov.br)

**Olívia Rocha Oliveira** – Graduada em Pedagogia Empresarial pelo Centro Universitário de Belo Horizonte (UNI-BH) e Pós-Graduada em Psicopedagogia Institucional pela Universidade Veiga de Almeida - Rio de Janeiro/RJ. É integrante da equipe da Diretoria de Gestão do Desempenho (DCGD) da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG)/MG desde 2009, sendo membro da equipe responsável pelo Projeto de Mapeamento das Competências Essenciais.

Endereço eletrônico: [olivia.oliveira@planejamento.mg.gov.br](mailto:olivia.oliveira@planejamento.mg.gov.br)

