



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

# **TRILHAS DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS: UMA PROPOSTA DE ALINHAMENTO ENTRE A GESTÃO DO DESEMPENHO E A GESTÃO DO DESENVOLVIMENTO DOS SERVIDORES DO GOVERNO DE MINAS**

Maria Angélica Azevedo Gama  
Maria Aparecida Muniz Jorge Dias  
Maria Isabel Rolla França



## **TRILHAS DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS: UMA PROPOSTA DE ALINHAMENTO ENTRE A GESTÃO DO DESEMPENHO E A GESTÃO DO DESENVOLVIMENTO DOS SERVIDORES DO GOVERNO DE MINAS**

Maria Angélica Azevedo Gama  
Maria Aparecida Muniz Jorge Dias  
Maria Isabel Rolla França

### **RESUMO**

Objetivando a execução da estratégia organizacional, o Governo de Minas implementou, a partir de 2007, políticas e práticas de gestão de pessoas fundamentadas na Gestão por Competências. O marco inicial do processo foi o mapeamento das competências requeridas aos gestores do Estado, seguido, em 2008, do mapeamento dos perfis de competências dos servidores alinhados à missão, visão, valores e planejamento estratégico de cada órgão e entidade. Até o ano de 2011 já foram mapeadas as competências em 14 órgãos e entidades e ressalta-se que, para subsidiar essa nova diretriz no Estado, programas e ações de desenvolvimento vem sendo realizados junto aos servidores e gestores envolvidos no processo. Considerando que a gestão do desempenho por competências constituiu-se em um processo entrelaçado ao desenvolvimento contínuo, o próximo desafio do Governo de Minas é a construção de trilhas para o desenvolvimento mais efetivo das competências compreendidas como essenciais aos servidores mineiros. Nesse sentido, o artigo apresentará a fundamentação teórica e modelo para o desenvolvimento dessas competências, traçando diretrizes, premissas, objetivos e desafios para a construção das trilhas a serem implementadas, inicialmente, na Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão.



## 1 INTRODUÇÃO

Ao longo das três gerações do Choque de Gestão, o governo de Minas Gerais vem atuando em um contínuo que tem como diretriz a implementação de mecanismos de gestão que viabilizem desde o equilíbrio fiscal do estado ao incremento da geração de receitas bem como maior eficiência e eficácia na prestação de serviços. No que tange à gestão de pessoas, diversos projetos e políticas foram implementados a partir do ano de 2003 objetivando-se a profissionalização dos servidores públicos do Estado de forma a esses estarem aptos a, não somente realizar as estratégias governamentais, mas também de pensarem estrategicamente o estado.

Contextualizando, as mudanças radicais no modelo de gestão do estado foram implementadas objetivando-se a agilidade na tomada de decisão e busca por resultados quantitativos e qualitativamente melhores. Concomitantemente à essa mudança, conceitos como competência, espaço ocupacional e entrega foram incorporados no dia a dia do estado de Minas Gerais, uma vez esses estarem necessariamente vinculados à realização dos resultados almejados.

Considerando esse novo cenário, dentre outros pilares, valores organizacionais como meritocracia e valorização dos servidores espelharam a compreensão da importância dos recursos humanos na consecução não somente de objetivos, mas da estratégia organizacional do Estado.

Desta forma, delineou-se em Minas Gerais um contínuo avanço nas políticas de recursos humanos no sentido de, cada vez mais, identificar, desenvolver e reconhecer as competências requeridas aos gestores e servidores do estado, competências essas demonstradas e necessárias para o alcance dos resultados institucionais. Que pese o reconhecimento do papel da liderança no processo, destaca-se a implementação da avaliação de desempenho por competências desenvolvida sob a realidade do âmbito governamental mineiro e aplicada a todos os gestores do estado, como uma grande mudança de paradigma requerida na mudança cultural objetivada. Paralelamente à adoção do modelo de desempenho



por competências, ações de desenvolvimento que suportassem essas mudanças foram implementadas, objetivando-se a apropriação desse novo contexto organizacional, mais complexo, e, no qual, o espaço ocupacional do servidor foi ampliado, requerendo maior participação e apropriação das atividades profissionais.

Nesse sentido, implementada a política de gestão por competências, uma nova etapa se interpõe no percurso do entrelaçamento das políticas de recursos humanos, apontando para programas de capacitação necessárias de serem ampliadas à luz dos resultados das avaliações realizadas. Sendo assim, a busca é, por meio acompanhamento do desempenho, oportunizar meios de aprendizagem concebidos a partir da compreensão que competências vinculam-se ao desenvolvimento e, como tal, configuram-se dois subsistemas entrelaçados – desempenho e desenvolvimento.

Sendo assim, neste artigo apresenta-se o histórico sobre o qual as mudanças nas políticas de *avaliação de desempenho e desenvolvimento* foram realizadas, abordando a visão integradora desses subsistemas e os desafios que se interpõem para novos avanços na política de recursos humanos. Com o propósito de atingir esse objetivo, o artigo está estruturado da seguinte forma: o capítulo 2 apresenta a evolução das políticas de avaliação de desempenho adotadas, bem como os projetos de desenvolvimento implementados no Estado que visaram alicerçar as mudanças pretendidas no cenário mineiro. No capítulo 3, a partir da fundamentação teórica sobre o tema, apresenta-se a estrutura do modelo de trilhas de desenvolvimento. Por fim, no último capítulo, as considerações finais e desafios para a ampliação do modelo de desenvolvimento atrelado ao modelo de competências adotado no estado de Minas Gerais, a saber, as trilhas por meio das quais pode-se proporcionar um grande avanço na gestão do desempenho dos servidores.



## 2 A POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS NO ESTADO DE MINAS GERAIS

Em 2003, iniciou-se o processo de reformulação da política de recursos humanos da administração direta, autárquica e fundacional, por meio da criação do Projeto Estruturador “Choque de Gestão – Pessoas, Qualidade e Inovação na Administração Pública”, que englobou a dimensão pessoas como peça fundamental para uma implementação bem sucedida – resultados são alcançados por meio das pessoas.

A primeira geração do Choque de Gestão, que compreendeu o período de 2003 a 2006, englobou a instituição de uma política de recursos humanos pautada na meritocracia e na valorização do servidor. Na esteira desses princípios promoveu-se a reestruturação das carreiras, a ampliação da oferta de vagas em concursos públicos, a instituição da avaliação de desempenho individual e da política de desenvolvimento do servidor.

Já na segunda geração do Choque de Gestão, compreendida entre 2007 e 2010, a gestão de pessoas foi pautada pela busca por novos avanços para a política concebida na primeira geração, tendo como foco o alinhamento estratégico, a ampliação da profissionalização dos servidores públicos e a gestão por competências. Nesse período, merece destaque o Projeto Estruturador Ampliação da Profissionalização dos Gestores Públicos, que teve como objetivo principal a elevação da efetividade gerencial, necessária para a modernização do Estado e, conseqüentemente, para a melhoria da qualidade dos serviços prestados pelas instituições públicas mineiras. Esse Projeto foi constituído por quatro ações: mapeamento das competências básicas dos gestores públicos, execução do programa de desenvolvimento para os gestores públicos, desenvolvimento e aplicação de metodologia de avaliação de desempenho dos gestores públicos e certificação ocupacional.

Na terceira geração do Choque de Gestão iniciada no ano de 2011, no que tange à gestão pessoas, estão sendo delineadas ações que procurem alinhar cada vez mais as políticas e práticas à estratégia organizacional e fortalecer a integração entre os subsistemas de gestão de pessoas. É neste contexto que se torna premente a construção de um modelo de desenvolvimento de competências,



integrado ao processo de gestão do desempenho. As políticas de desempenho e desenvolvimento foram evoluindo, a partir dos enfoques dados em cada geração do Choque de Gestão e essa evolução é fundamental para a compreensão do modelo de desenvolvimento de competências aqui proposto. Com efeito, nas próximas seções é descrito o panorama geral da evolução dessas duas políticas para, em seguida, tratar da fundamentação teórica e metodológica do modelo ora proposta para o desenvolvimento de competências.

## **2.1 Gestão do Desempenho**

A política de gestão do desempenho iniciou-se no ano de 2004, com a instituição da avaliação de desempenho individual para todos os servidores efetivos e função pública dos órgãos e entidades da administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo Estadual.

Os objetivos dessa política foram propiciar a inserção de uma cultura de avaliação e meritocracia na administração pública estadual, gerar subsídios para viabilizar uma maior integração das políticas de recursos humanos, bem como contribuir para a implementação de uma gestão voltada para resultados.

Para assegurar a implementação do modelo de avaliação de desempenho de forma simultânea em todos os órgãos e entidades, foram estabelecidos critérios e metodologia de avaliação padrões, sendo permitida a adaptação de acordo com as especificidades de cada instituição. Os critérios e a metodologia de avaliação delineados no referido modelo traduziram a visão tradicional de gestão do desempenho, mesclando aspectos comportamentais e de desempenho em um único instrumento de avaliação.

A cada período avaliatório, a SEPLAG atuou com um foco diferenciado buscando cada vez mais ampliar a efetividade do modelo de avaliação de desempenho. No 1º período avaliatório (2004-2005), o foco principal foi implantar o processo em todos os órgãos e entidades; no 2º período avaliatório (2005-2006) buscou-se atuar na qualidade do processo de avaliação, principalmente do Plano de Gestão do Desempenho Individual (PGDI); no 3º período avaliatório (2006-2007)



trabalhou-se na simplificação e flexibilização do processo e o 4º período avaliatório (2008)<sup>1</sup> é marcado pelo início do delineamento de um novo modelo de gestão do desempenho com foco em competências.

No ano de 2008, após quatro anos de implementação e várias mudanças incrementais, o modelo que se mostrou adequado para a primeira onda de mudanças começou a demonstrar oportunidades de melhoria, sendo possível verificar melhorias no processo de mensuração do desempenho de cada servidor, bem como maior alinhamento entre essas competências e as estratégias institucionais. Tornou-se premente, assim, a necessidade de criar uma metodologia de avaliação orientada para as competências entregues no contexto de trabalho e que refletisse o alinhamento com às estratégias organizacionais. estratégias institucionais.

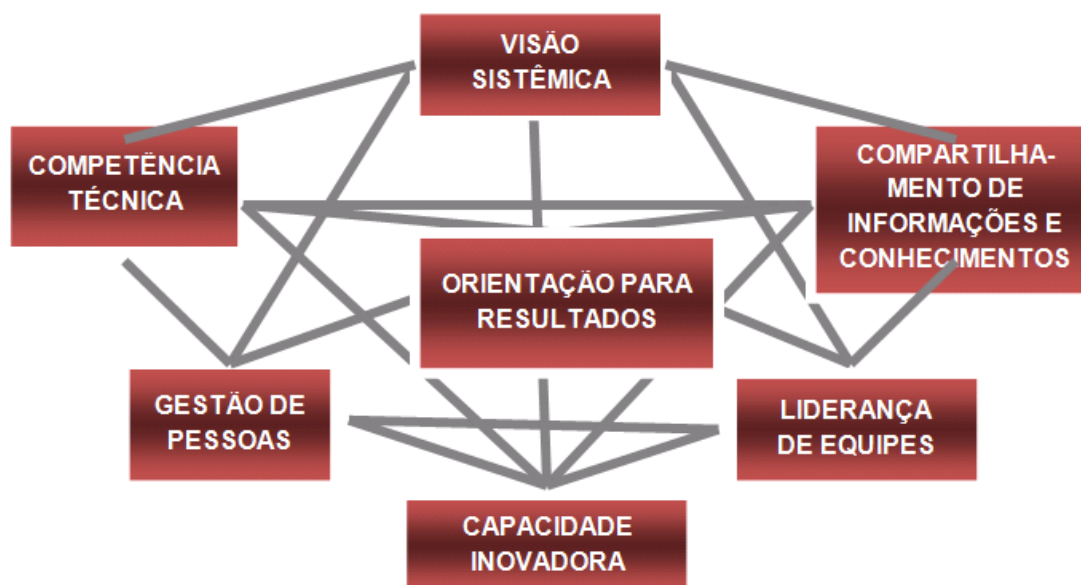
Nesse contexto, com o intuito de trazer novos avanços para a política de gestão do desempenho inicialmente concebida, a SEPLAG desenvolveu uma metodologia de avaliação de desempenho por competências para os gestores públicos, que são os titulares de unidades administrativas da estrutura básica e intermediária dos órgãos e entidades. Esse modelo foi desenhado no ano de 2008, no âmbito do Projeto Estruturador Ampliação da Profissionalização dos Gestores Públicos, abordado anteriormente, e o *input* para a realização da avaliação qualitativa é o Perfil de Competências dos Gestores Públicos (Figura 1), elaborado em 2007, também no âmbito do referido Projeto.

---

<sup>1</sup> Os 1º e 2º períodos avaliatórios ocorreram de julho a junho do ano seguinte e, posteriormente, para que o ciclo de avaliação coincidissem com o planejamento institucional, o 3º período teve a duração de 1 ano e meio e, a partir de 2008, o período avaliatório passou a ser igual ao ano civil.



Figura 1: Perfil de Competências dos Gestores Públicos



A Avaliação de Desempenho dos Gestores Públicos (ADGP) foi iniciada nas 18 Secretarias de Estado no ano de 2009, abrangendo cerca de 780 gestores públicos avaliados, e a partir de 2010 o processo foi implantado em mais 38 autarquias, fundações e órgãos autônomos, contando atualmente com mais 2.000 gestores avaliados. Conforme será apresentado na próxima seção, os resultados da ADGP serão utilizados para o desenvolvimento gerencial no Programa Circuito Líderes em Ação.

Posteriormente, tendo como o foco os servidores, a SEPLAG desenvolveu o Projeto de Mapeamento de Competências e Gestão do Desempenho, o qual foi implementado em 2008-2009. O objetivo principal foi desenvolver um modelo que se transformasse em instrumento efetivo de alinhamento entre missão e estratégia institucional e a gestão de pessoas, bem como de integração entre os subsistemas de recursos humanos. O alinhamento estratégico é obtido pela definição e desdobramento de competências e resultados/metapas de um nível organizacional para o nível individual, e a integração de políticas pela utilização de uma linguagem comum; ou seja, as competências demonstradas e os resultados entregues determinarão como a organização proverá, capacitará, fará a gestão de carreiras e remunerará – dentre outras decisões – seus profissionais.





Considerando o foco do presente artigo, é de fundamental importância tratar do conceito e da tipologia de competências definido para o Estado de Minas Gerais, no âmbito do referido Projeto.

O conceito de competência corresponde às contribuições efetivas 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. Ou seja, as competências são resultado da aplicação de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, demonstrados por meio de comportamentos em um determinado contexto de trabalho, expressando ações concretas requeridas do servidor.

Para o modelo de gestão do desempenho por competências foram estabelecidos três tipos de competências: essenciais, gerenciais e técnicas. 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 (conforme mencionado anteriormente, elas foram definidas em uma ação do Projeto Estruturador Ampliação da Profissionalização dos Gestores Públicos). As competências técnicas abrangerão aspectos específicos e, na maioria das vezes, de conteúdo técnico voltado a conhecimentos e habilidades particulares a processos, unidades e carreiras, dentre outras alternativas.

Em sua primeira fase, o escopo do projeto foi o desenvolvimento e a implantação de metodologia de mapeamento de competências entendidas como essenciais, ou seja, necessárias a todos os servidores do Estado, e a definição do modelo de gestão do desempenho por competências em quatro Secretarias de Estado: Fazenda; Agricultura, Pecuária e Abastecimento; Saúde e a de Planejamento e Gestão – esta última acumulando o papel de coordenadora do projeto. Essas competências essenciais passaram a ser, então, os novos critérios de avaliação, vinculados às estratégias dos órgãos, que substituiriam os critérios utilizados na avaliação de desempenho originalmente concebida na primeira geração do Choque de Gestão.



Em 2010, iniciando-se a segunda fase, o projeto foi ampliado para mais duas Secretarias de Estado e, já no ano de 2012, o projeto foi estendido para mais cinco órgãos e entidades.

Para construção do perfil de competências foram feitas entrevistas com a alta direção e profissionais-chave do órgão/entidade envolvido, aplicação de questionários e oficinas de trabalho. Os perfis variam de quatro a sete competências essenciais, que são compostas por contribuições efetivas (entregas ou comportamentos observáveis requeridos de todos os servidores do órgão/entidade). A estrutura de uma competência, desdobrada em conhecimentos, habilidades e atitudes é exemplificada na Figura 2.

Figura 2: Exemplo de estrutura de uma competência

Competência: <b>TRABALHO EM EQUIPE</b>		
Contribuições Efetivas		
Compartilha informações e conhecimentos com a equipe e outras áreas para o alcance de melhores resultados.		
Reconhece a importância do seu papel na equipe, atuando de forma integrada para o alcance dos objetivos comuns.		
Colabora com o trabalho da equipe e de outras áreas, contribuindo para a melhoria do desempenho institucional.		
Relaciona-se com a equipe respeitando as diversidades, contribuindo para melhoria do ambiente de trabalho.		
Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acordo de Resultados</li> <li>• Contexto da Instituição</li> <li>• Conhecimento técnico da área de atuação</li> <li>• Estrutura organizacional</li> <li>• Ferramentas de compartilhamento do conhecimento</li> <li>• Mapa Estratégico</li> <li>• Normas e legislações pertinentes</li> <li>• Processos de Trabalho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptabilidade/flexibilidade</li> <li>• Comunicação escrita</li> <li>• Comunicação Verbal</li> <li>• Multifuncionalidade</li> <li>• Negociação</li> <li>• Percepção do ambiente</li> <li>• Relacionamento Interpessoal</li> <li>• Saber ouvir</li> <li>• Versatilidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respeito a diversidade</li> <li>• Ser aberto a críticas</li> <li>• Ser colaborador</li> <li>• Ser cordial</li> <li>• Ser descomplicado</li> <li>• Ser empático</li> <li>• Ser integrador</li> <li>• Ser objetivo</li> <li>• Ser oportuno</li> <li>• Ser participativo</li> <li>• Ser profissional</li> <li>• Ter autocontrole</li> </ul>



Com a implementação do Projeto de Mapeamento de Competências e Gestão do Desempenho gerou-se a necessidade de mudança no modelo mental dos gestores e servidores. Se no modelo anterior o foco era acompanhar o desenvolvimento de metas, atividades e tarefas, passou-se, então, para o desenvolvimento de competências. Ou seja, o foco passa a ser nos meios viabilizadores das entregas de cada servidor e não nos fins – resultados e produtos gerados. Essa mudança vem sendo incorporada gradativamente, por meio da sensibilização e acompanhamento dos referidos atores envolvidos no processo.

Paralelamente a esse contexto, mudança, observa-se uma mudança em torno do delineamento atual da política de desenvolvimento do servidor, que, até então, trabalha sob a ótica tradicional de treinamento e desenvolvimento, sem possuir um modelo que atue no desenvolvimento de competências.

Assim, a seguir será abordada a evolução da política de desenvolvimento do servidor para que haja compreensão sua dinamicidade e dos motivos que fundamentam a criação de uma proposta de modelo de desenvolvimento de competências.

## **2.2 Política de desenvolvimento**

Desde 2004, o Estado de Minas Gerais vem implementando um modelo de desenvolvimento direcionado à profissionalização contínua dos servidores, tendo como objetivo o interesse público e as necessidades institucionais.

A trajetória da política de desenvolvimento dos servidores é caracterizada por sua implementação em quatro estágios complementares entre si, sendo que o amadurecimento de cada estágio incorpora-se ao próximo como alicerce sob o qual se ergue o próximo estágio. Essas fases foram então classificadas como: 1) Programa de Formação e Capacitação dos Servidores, 2) Implementação de Ações Específicas de Desenvolvimento, 3) Profissionalização Gerencial e 4) Educação à Distância e Trilhas de Desenvolvimento.



O Programa de Formação e Capacitação teve o foco exclusivo no treinamento dos servidores em temáticas gerais e novos modelos de gestão que a Administração Pública Mineira pretendia implementar. Para conduzir este processo, foi estabelecida parceria institucional entre a SEPLAG e Escola de Governo da Fundação João Pinheiro (FJP). Destaca-se, nesse contexto, a função da SEPLAG como responsável pela definição anual da carteira de cursos de acordo com os desafios de cada exercício, coordenação da gestão das vagas a ser disponibilizada aos órgãos e entidades da Administração Direta e autárquica do Poder Executivo Estadual de Minas Gerais bem como pelo monitoramento dos cursos executados pela FJP.

Como os servidores passaram a ter o seu desempenho avaliado e a possibilidade de desenvolvimento na carreira, tornou-se fundamental ampliar o Programa de Formação e Capacitação mediante investimento na capacitação específica dos servidores, movimento este que caracteriza a emergência em 2006 do segundo estágio denominado Implementação de Ações Específicas de Desenvolvimento.

A concepção e estruturação desta política por meio da elaboração dos Planos Anuais de Desenvolvimento dos Servidores (PADES) focalizam a qualificação dos servidores em assuntos específicos relacionados às atividades executadas possibilitando o acesso a conhecimentos técnicos, contribuindo para a melhoria do desempenho funcional.

As premissas fundamentais para viabilizar a execução da referida política vincularam-se à alocação de recursos específicos para a capacitação nos orçamentos dos órgãos e entidades e a execução de ações de desenvolvimento de acordo com o interesse público direcionado ao alcance dos resultados institucionais, ou seja, as capacitações deverão contribuir para a melhoria do trabalho do servidor.

O modelo adotado garantiu autonomia para que os órgãos e entidades identifiquem as demandas de capacitações específicas, tornando-se desta maneira responsáveis pelo desenvolvimento dos servidores.



Para garantir que a Política de Desenvolvimento fosse de fato implementada, a SEPLAG passou a ser o ator responsável por difundir metodologia para estruturação dos PADES, coordenar e acompanhar as ações de capacitação executadas pelos órgãos e entidades.

Os principais insumos norteadores do processo de identificação das demandas do PADES decorrem da análise das atividades e das avaliações de desempenho dos servidores e de projetos prioritários dos órgãos e entidades. A principal modalidade de capacitação dos servidores ocorre, ainda, por meio da participação em ações presenciais e, eventualmente, utiliza-se mecanismos de educação a distância.

Após a consolidação dos estágios anteriores durante o quadriênio 2004 a 2007 caracterizado pela continuidade da parceria SEPLAG/FJP e o investimento direcionado a capacitação dos servidores por meio do PADES, tornava-se essencial instituir o terceiro estágio com o objetivo de ampliar a profissionalização dos gestores públicos, sendo estes representados pelas chefias titulares das unidades administrativas dos órgãos e entidades, com a implementação das duas vertentes descritas a seguir.

A primeira ação do terceiro estágio teve como objetivo qualificar os gestores certificados para o exercício da função gerencial específica, a SEPLAG contratou a FJP para estruturar cursos focados nas competências, com a introdução de aportes de conhecimentos e práticas vivenciais do trabalho.

A segunda ação do terceiro estágio da profissionalização foi o Programa de Desenvolvimento Gerencial (PDG) Minas concebido à luz do Perfil de Competências Gerenciais, instrumento abordado na seção anterior. O PDG promoveu alinhamento conceitual dos gestores, melhor entendimento da estratégia do governo, articulação institucional, difusão do conhecimento com equipes de trabalho fatores estes que contribuíram para maior efetividade gerencial.

O amadurecimento do processo de desenvolvimento dos servidores, caracterizados por todos os estágios mencionados anteriormente demonstra a necessidade de avançar cada vez mais no alinhamento dos subsistemas desempenho e desenvolvimento. Com este objetivo, a SEPLAG iniciou a implementação do quarto estágio constituído pelas seguintes ações: Curso de Especialização em Gestão Estratégica, Educação à Distância, Trilhas de Desenvolvimento dos Servidores e Trilha de Desenvolvimento Gerencial.



A primeira iniciativa denominada Especialização em Gestão Estratégica foi concebida pela FJP a partir do perfil de competências essenciais da SEPLAG. Tal ação é extremamente relevante, uma vez que os servidores da SEPLAG são os interlocutores do Governo junto aos demais órgãos e entidades, assumindo o papel de agente de transformação, envolvendo adequadamente os atores interessados ou afetados pela mudança, de forma a viabilizar a integração das ações governamentais tendo como alicerce a adoção de novas práticas de modernização da gestão pública.

A segunda iniciativa consiste em avançar na implementação da educação à distância como mecanismo para ampliar o acesso dos servidores às oportunidades de capacitação e otimizar os recursos destinados a qualificação.

A terceira iniciativa refere-se à construção das Trilhas de Desenvolvimento dos Servidores e das Trilhas de Desenvolvimento dos Gestores, que será tratada na seção a seguir e representa a grande inovação na política, uma vez que possibilitará avançar na estruturação de um modelo de focado no desenvolvimento das competências dos servidores e dos gestores.

### **3 O MODELO DAS TRILHAS DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS**

#### **3.1 Construindo o referencial teórico do Modelo**

A construção de um modelo focado no desenvolvimento das competências exige embasamento teórico para assegurar consistência e efetividade das ações propostas.

De acordo com Ruas et. al ( 2005), a noção de qualificação para o cargo é centrada na organização do trabalho com base em processos definidos e tarefas prescritas e programadas ao passo que a transição para a gestão por competências é delineada a partir de uma organização do trabalho com base em metas, responsabilidades e multifuncionalidade.



Segundo Freitas e Brandão (2006, p.101), a concepção tradicional da estruturação das “grades de treinamento” restritas a cursos formais e vinculadas ao desempenho de um cargo específico, as quais todos os funcionários que desempenham certa função devem ser submetidos, parecem ineficientes, uma vez que desconsideram diversas possibilidades de aprendizagem e baseia-se em pressuposto pouco razoável: o de que todos são iguais em termos de motivação, aspirações profissionais, objetivos de carreira, competência e experiência.

O modelo tradicional de treinamento restrito a melhoria da execução das atividades do cargo demonstra fraca articulação com o modelo de gestão de competências. Conforme exposto por Eboli (2010), a evolução de um sistema de treinamento para o sistema de educação corporativa ocorre a partir do momento em que se passa a considerar gestão de competências, desenvolvendo nos colaboradores (internos e externos) as competências necessárias para a viabilização das estratégias, promovendo um processo de aprendizagem ativo e permanente vinculado aos propósitos, valores e objetivos.

A adoção da educação corporativa supera o foco das necessidades individuais dos funcionários para as estratégias do negócio, rompendo a noção da aprendizagem individual para a aprendizagem organizacional (MEISTER, 1999; EBOLI, 2004).

A mudança de paradigma é o desafio que se coloca em cena ao se institucionalizar uma cultura de desenvolvimento alinhada às estratégias, sendo necessário novo posicionamento das organizações conforme exposto por Freitas e Brandão (2006, p.101):

Como o desenvolvimento de competências ocorre por meio da aprendizagem, parece fundamental para as organizações o desenvolvimento de mecanismos para ampliar, ao mesmo tempo, a capacidade e a velocidade de seus empregados. As empresas estão premidas, então, não só a proverem às pessoas ações educacionais que lhes permitam desenvolver as competências básicas ao negócio, mas também criar um ambiente organizacional que seja estimulador e facilitador da aprendizagem. Para Zarifian (1999), o desafio é fazer com que a organização seja não somente qualificada e competitiva, mas ‘qualificante’ no sentido de oferecer diversas oportunidades de crescimento a seus membros. (FREITAS; BRANDÃO, 2006, p.101).



Ao se apropriar deste novo modelo de gestão de desenvolvimento focado no aprendizado contínuo, é necessário estabelecer um ambiente de trabalho e um estilo de gestão que ampliem as práticas de ensino, caracterizada pelas diversas oportunidades de aprendizagem e recursos educacionais capazes de atrair o interesse dos funcionários pelo autodesenvolvimento.

Segundo Dutra (2010, p.116), em função de sua natureza, essas ações podem ser divididas em duas categorias: a primeira delas são as ações de desenvolvimento formais caracterizadas pela estruturação através de conteúdos programáticos específicos, envolvem metodologias didáticas, instrutores ou orientadores, material bibliográfico e uma agenda de trabalhos ou aulas (como exemplo: cursos, ciclo de palestras, seminários). Já a segunda categoria são as ações de desenvolvimento não formais sendo representadas por aquelas estruturadas através de atuações no próprio trabalho ou de situações ligadas à atuação profissional (exemplos: autoinstrução, visitas técnicas, estágios).

Como se pode perceber a diversidade de oportunidades de aprendizagem amplia o leque de ações, contexto este que possibilita maior interesse, comprometimento e envolvimento dos funcionários com o seu auto desenvolvimento.

Ao identificar os diversos objetivos imbuídos nas oportunidades de aprendizagem, Le Boterf (2002, p.170), utilizando de maneira análoga a cartografia como sendo indispensável para elaborar percursos de navegação, preconiza que a empresa deve construir “mapa de oportunidades” para direcionar os percursos dos funcionários. Dispondo de um rumo, de um mapa das oportunidades, de um balanço de competências ou capacidades e de condições de entorno consideradas como favoráveis, a pessoa pode envolver-se, com seu responsável hierárquico e, eventualmente, com o apoio da função de recursos humanos, na elaboração de um projeto de percurso de profissionalização. O mapa se torna, então, necessário para preparar a rota e segui-la.





Inspirado em Le Boterf; Freitas (2002, p.102) estabelece o conceito de trilhas de aprendizagem como sendo “os caminhos alternativos para promover o desenvolvimento pessoal e profissional” (...) Quando o profissional define um curso de ação para o seu crescimento profissional está, na prática, construindo a sua trilha a partir de suas conveniências, necessidades, pontos de partida e ponto onde quer chegar. Levando em consideração todas essas variáveis, o profissional elege, dentre os recursos educacionais disponíveis, aqueles mais adequados aos seus objetivos e aos estilos de aprendizagem de sua preferência. Assim, as trilhas de aprendizagem constituem uma estratégia para desenvolver competências voltadas para o aprimoramento do desempenho atual e futuro.

Os conceitos estruturantes para a construção do Modelo de desenvolvimento de competências do Estado de Minas Gerais são: Educação Corporativa (Eboli, 2010), Mapa de oportunidades (Le Boterf, 2002), Trilhas de aprendizado Freitas (2002; 2006) e das modalidades de ações de desenvolvimento preconizadas por Dutra (2010).

Assim como Le Boterf ( 2002 ) estabelece o mapa de oportunidades como sendo o instrumento para direcionar os percursos de profissionalização tendo em vista as competências atuais das pessoas e da variação entre elas e a direção a perseguir, utilizaremos este conceito de maneira análoga no modelo proposto.

Como, atualmente, a administração pública mineira possui repertório de competências essenciais das quais os servidores deverão ser detentores, essas passam a ser os elementos direcionadores para a construção do modelo de desenvolvimento, denominado Mapa de Desenvolvimento.

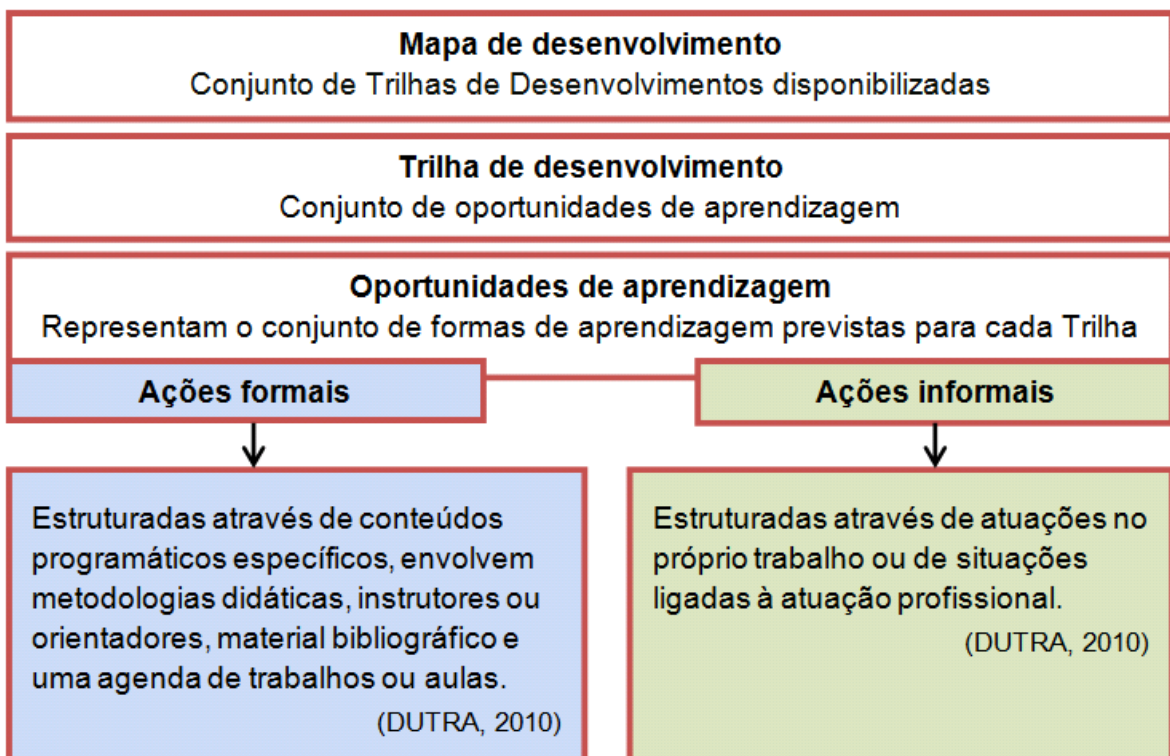
O Mapa de Desenvolvimento será o guia para o aprimoramento das competências dos servidores do Estado de Minas, servindo justamente como referência para a escolha do melhor caminho a ser perseguido, sendo este representado pelas “trilhas de desenvolvimento” de cada competência. Desta forma, o Mapa de Desenvolvimento representa o conjunto de “trilhas de desenvolvimento” disponibilizadas.

As oportunidades de aprendizagem representam o conjunto de formas de aprendizagem previstas para cada trilha. As formas de aprendizagem serão concebidas a partir do conceito do Dutra (2010) que as caracterizam como ações formais e informais de desenvolvimento.



A diversidade de oportunidades de aprendizagem permitirá a escolha de acordo com as preferências individuais e análise individual, o que nos aponta que “os caminhos são múltiplos e específicos para cada pessoa, uma vez que a trajetória percorrida por um indivíduo pode ser diferente da percorrida por outro” (FREITAS; BRANDÃO, 2006,p,107).

Figura 4: Estrutura do Modelo: Trilhas de Desenvolvimento



### 3.2 Objetivos do Modelo de Trilhas de Desenvolvimento de Competências

A ampliação do modelo de gestão de pessoas por competências, mediante o alinhamento da gestão do desempenho e do desenvolvimento é um dos principais objetivos que se pretende alcançar devido ao caráter de complementaridade de ambos instrumentos de gestão.

Isso porque a partir do momento em que os gestores realizam acompanhamento contínuo do desempenho dos servidores são identificados *gaps* de competência e pontos de melhorias. Vários desses podem ser minimizados e aprimorados mediante a participação em ações de desenvolvimento.



Para assegurar o alcance do objetivo citado anteriormente, é extremamente relevante ampliar e consolidar a cultura de desenvolvimento nos órgãos e entidades focado nas competências e não mais nos cargos e atividades desempenhadas pelos servidores. Instituir estratégias diversas das tradicionais formas presenciais de ensino contribuirá para a ampliação do acesso dos servidores às oportunidades de aprendizagem.

Ao desenvolver as competências dos servidores conseguiremos atingir o nosso principal objetivo que é promover a melhoria do desempenho organizacional por meio do desenvolvimento das competências dos servidores.

### **3.3 Premissas do Modelo de Trilhas Desenvolvimento der Competências**

Para viabilizar o alcance dos objetivos mencionados anteriormente faz-se necessário refletir quais são as premissas que deverão ser consideradas para a instituição do modelo de gestão do desenvolvimento por competências.

Como a principal iniciativa adotada em Minas Gerais foi a estruturação do perfil de competências como insumo exclusivo para subsidiar a gestão do desempenho, agora esse será também subsídio para a estruturação das ações de desenvolvimento.

Também, é de fundamental importância despertar o interesse e responsabilidade dos servidores para o aprendizado contínuo e autodesenvolvimento.

### **3.4 Concepção metodológica: Como construir o Mapa de Desenvolvimento, Trilhas de Desenvolvimento e Oportunidades de Aprendizagem**

Conforme mencionado anteriormente, o Mapa de Desenvolvimento é constituído pelo conjunto de trilhas que são compostas pelas opções de aprendizagem. A referência para a estruturação do Mapa de Desenvolvimento será o perfil de competências essenciais e o perfil de competências gerenciais respectivamente, cada um direcionando a construção das vertentes mencionadas a seguir.



### 3.4.1 Primeira Vertente: Estruturação da Trilha de Desenvolvimento dos Servidores

A partir da análise dos onze perfis de competências essenciais, gerados a partir do processo de mapeamento de competências, tratado na **Seção 2**, chegou-se a um conjunto de eixos temáticos de competências (**Figura 3**) que serão a base para a estruturação das trilhas de desenvolvimento dos servidores.

Figura 5: Eixos temáticos de competências



Fonte: elaborado pelas autoras

A trilha de desenvolvimento será construída de acordo com as ideias centrais dos eixos temáticos das competências, conceito equivalente as áreas de conhecimento, e para cada um deles será realizada uma tradução da principal ideia que destaca o seu conceito.

As ideias centrais constantes em cada eixo temático de competência será o parâmetro para a construção de cada trilha de desenvolvimento, sendo para essas estabelecido um conjunto integrado e sistemático de ações de desenvolvimento que dispõe de diversificadas oportunidades de aprendizado, visando à aquisição e ao desenvolvimento de competências requeridas para o desempenho profissional.



A sistematização de todas as trilhas no Mapa de Desenvolvimento subsidiará a estruturação do Plano de Desenvolvimento dos Servidores (PDI), no momento em que os gestores e servidores acordam as suas expectativas do que é esperado para o ciclo de avaliação mediante o seu registro no Plano de Gestão do Desenvolvimento dos Servidores (PGDI), documento existente no processo de avaliação de desempenho.

Durante a estruturação do PGDI é realizada análise da avaliação de competências do ciclo anterior para identificar os pontos fortes dos servidores bem como os seus pontos de melhorias. Os pontos de melhoria representam a oportunidade para o desenvolvimento das competências. É justamente neste momento em que será estruturado o PDI. Nesta oportunidade, a chefia em conjunto com o servidor definirá dentro do mapa de desenvolvimento, a(s) trilha(s) que irá(ão) ser utilizadas para orientar e impulsionar o desenvolvimento das competências.

A partir da definição da(s) trilha(s), o servidor possui autonomia para definir quais opções de aprendizagem são mais adequadas para aprimoramento de suas competências. Assim, o servidor assume o compromisso com o seu desenvolvimento autogerenciado, tendo como referência as oportunidades de aprendizagem da(s) trilha(s) definida (s) no Plano de Desempenho Individual constante no PGDI.

O PDI será o instrumento impulsionador para que a educação corporativa se torne de fato um processo contínuo de aprendizagem contínuo, uma vez que por ter sido construído de maneira coletiva, representa marco de envolvimento e responsabilização dos gestores e servidores com o desenvolvimento das competências.

#### 3.4.2 Segunda Vertente – Estruturação da Trilha de Desenvolvimento Gerencial

Com o objetivo de retomar o processo de desenvolvimento gerencial iniciado no biênio 2008 e 2009, foi estruturado projeto piloto denominado Circuito Líderes em Ação, para os gestores da SEPLAG cuja execução será em 2012.

Integram o Circuito as seguintes ações: Workshop Gestores Líderes para o Estado em Redes, Desenvolvimento da Competência Gerencial e Desenvolvimento das Competências Técnicas.



A primeira ação denominada Workshop Gestores Líderes para o Estado em Redes visa alinhar o corpo gerencial no que se refere à trajetória da gestão pública mineira bem como as diretrizes da terceira geração do Choque de Gestão. Além desta contextualização, será realizada uma palestra buscando ressaltar o papel do gestor público para a construção do Estado em Redes.

O perfil de competências gerenciais foi a referência utilizada para a construção da segunda ação. O objetivo desta ação é aliar o desenvolvimento à prática da atuação gerencial. Para isto, as competências “liderança de equipes” e “gestão de pessoas” serão as competências âncoras que, de maneira transversal, impulsionarão o desenvolvimento das demais competências.

A terceira ação tem como intuito desenvolver as competências técnicas que possuam interface direta com a área específica da atuação gerencial.

Tanto na segunda e terceira ações, serão estruturados o Mapa de Desenvolvimento, Trilha de Desenvolvimento, Oportunidades de Aprendizagem, instrumentos estes que subsidiarão a estruturação do Plano de Desenvolvimento Individual de cada gestor.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Tendo como referência o conceito de competências, que nos remete a articulação de um repertório de saberes, habilidades e atitudes necessários ao desenvolvimento das atribuições dos servidores de Minas Gerais, uma nova etapa direciona os projetos de desenvolvimento voltados para esse público.

Não obstante os vários avanços realizados, onde destacou-se emblematicamente o aporte financeiro para realização de ações de capacitação para servidores e gestores do Estado, as quais permitiram e viabilizaram saltos qualitativos desse público, observou-se a necessidade de maior estreitamento entre as políticas de avaliação de desempenho e de desenvolvimento.



Desta forma, a partir do modelo de competências requeridas aos gestores do estado, o projeto piloto intitulado *Líderes em Ação* foi estruturado de forma a propiciar ao gestor da Seplag condições ótimas de desenvolvimento dessas competências. Sendo assim, a estruturação das ações de capacitação foram concebidas que forma a viabilizar o desenvolvimento dessas competências requeridas para e na atividade profissional, em consonância com as demandas institucionais, permitindo maior alinhamento com a estratégia organizacional.

Ainda, faz-se importante ressaltar o aspecto de autogerenciamento da aprendizagem neste processo, sendo construído nesse projeto um plano individual de desenvolvimento, o que confere um caráter de apropriação, pelo servidor, de suas competências a aprimorar.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DUTRA, J. S , COMINI, G. M. IN: EBOLI, Marisa et al (colaboradores). **Educação corporativa**: fundamentos, evolução e implantação de projetos Competência como base para a gestão estratégica de pessoas Educação Corporativa – fundamentos, evolução e implantação de projetos. São Paulo: Atlas, 2010.

FREITAS, I. A. de; BRANDÃO, H. P. Trilhas de aprendizagem como estratégia de TD&E IN: BORGES-ANDRADE, J.E. et al (colaboradores). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho- fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2006.

FREITAS, I. A. de. Trilhas de desenvolvimento profissional: da teoria à prática. IN:ENANPAD, 22. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD,1998.

EBOLI, Marisa et al (organizadores). **Educação corporativa**: fundamentos, evolução e implantação de projetos. São Paulo: Atlas, 2010.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed Editora, 2003.

## REFERÊNCIAS CONSULTADAS

BORGES-ANDRADE, J.E et al (colaboradores) **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed Editora, 2006.





---

## AUTORIA

**Maria Angélica Azevedo Gama** – Graduada em Administração Pública, pela Escola de Governo da Fundação João Pinheiro (2001), MBA Gestão Estratégica de Pessoas da Fundação Getúlio Vargas (2007), pós-graduanda em Gestão de Projetos. É integrante da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental, compôs a equipe que implementou o processo de avaliação de desempenho para os servidores do Governo de Minas, no período de 2003 a 2006 e, desde 2006, atua como Diretora Central de Gestão do Desenvolvimento do Servidor, gerenciando a implementação da Política de Desenvolvimento dos Servidores Públicos, Programa de Desenvolvimento Gerencial (PDG Minas), Trilhas de Desenvolvimento Gerencial e dos Servidores, Projeto de Educação à Distância e atuando como coordenadora da SEPLAG junto ao Programa de formação, qualificação e capacitação de servidores e Especialização em Gestão Estratégica executado pela Fundação João Pinheiro. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (SEPLAG).

Endereço eletrônico: [angelica.gama@planejamento.mg.gov.br](mailto:angelica.gama@planejamento.mg.gov.br)

**Maria Aparecida Muniz Jorge Dias** – Graduada em Administração Pública, pela Escola de Governo da Fundação João Pinheiro (2001), pós-graduada em Direito Tributário na mesma instituição (2005) e no MBA Gestão Estratégica de Pessoas da Fundação Getúlio Vargas (2007) e é mestranda de Administração na Universidade Federal de Minas Gerais. É integrante da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental, compôs a equipe que implementou o processo de avaliação de desempenho e a política de desenvolvimento para os servidores do Governo de Minas e, desde 2006, atua como Diretora Central de Gestão do Desempenho, gerenciando a realização da avaliação de desempenho em todos os órgãos e entidades, o Projeto de Mapeamento de Competências e Gestão do Desempenho e o Sistema de Avaliação de Desempenho. Diretora da Superintendência Central de Políticas de Recursos Humanos da SEPLAG/MG.

Endereço eletrônico: [maria.muniz@planejamento.mg.gov.br](mailto:maria.muniz@planejamento.mg.gov.br)

**Maria Isabel Rolla França** – Mestre em Administração (PUC/MG – Fundação Dom Cabral), pós-graduada em Gestão Estratégica de Recursos Humanos (UFMG) e em Gestão de Instituições de Ensino Superior (Faculdade Pitágoras/MG), graduada em Psicologia (PUC-MG). Superintendente Central de Políticas de Recursos Humanos. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (SEPLAG).

Endereço eletrônico: [Isabel.franca@planejamento.mg.gov.br](mailto:Isabel.franca@planejamento.mg.gov.br)

