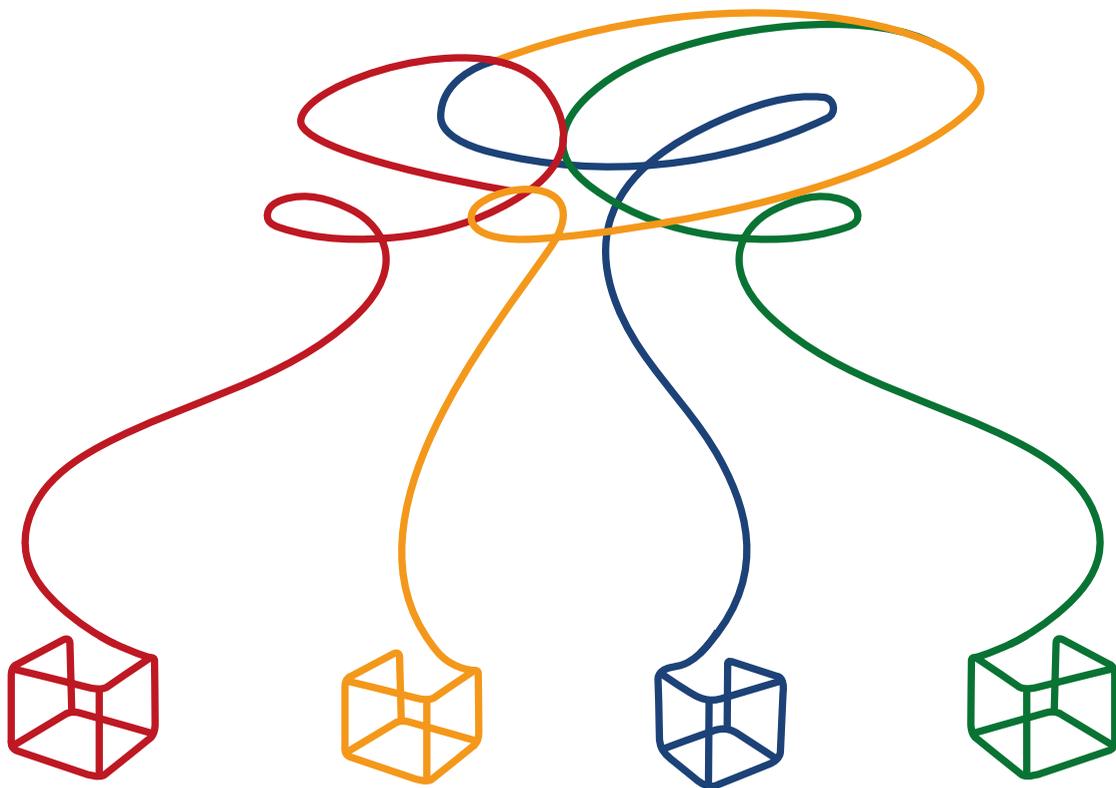




Mapeamento de competências gerenciais para o setor público:

da teoria à prática



Órgãos da Administração Superior do MPDFT

Procuradoria-Geral de Justiça do Distrito Federal e Territórios

Procuradora-Geral de Justiça, Fabiana Costa Oliveira Barreto

Vice-Procuradoria-Geral Jurídico-Administrativa

Procuradora de Justiça Selma Leite do Nascimento Sauerbronn de Souza

Vice-Procuradoria-Geral de Justiça Institucional

Procurador de Justiça André Vinicius Espírito Santo de Almeida

Corregedoria-Geral

Procurador de Justiça José Valdenor Queiroz Júnior

Chefia de Gabinete da Procuradoria-Geral de Justiça

Promotor de Justiça Moacyr Rey Filho

Secretaria-Geral

Promotor de Justiça Wagner de Castro Araújo

Assessoria de Políticas Institucionais

Promotor de Justiça André Luiz Cappi Pereira

Promotor de Justiça Georges Carlos Fredderico Moreira Seigneur

Escritório de Gestão por Competências

Claurelízia Aparecida de Souza Garcia Almeida

Lina Portela Gervasio

Luiz Fernando Pinheiro Nunez

Maria Júlia Pantoja

Pedro Corrêa Oliveira

Secretaria de Educação e Desenvolvimento Corporativo

Renata de Souza Ramos

Rita Cassia de Souza Siqueira Vencato

Ministério Público do Distrito Federal e Territórios
Assessoria de Políticas Institucionais
Escritório de Gestão por Competências



Mapeamento de competências gerenciais para o setor público:

da teoria à prática

Autores:

Maria Júlia Pantoja
Claurelizia Garcia Almeida
Lina Portela Gervasio
Luiz Fernando Pinheiro Nunez
Moacyr Rey Filho
Pedro Corrêa Oliveira
Renata de Sousa Ramos
Rita de Cassia de Souza Siqueira Vencato

Brasília
1ª edição – 2021

Mapeamento de competências gerenciais para o setor público: da teoria à prática

© 2021 Ministério Público do Distrito Federal e Territórios – MPDFT
É permitida a reprodução parcial ou total desta obra, desde que citada a fonte.

Ministério Público do Distrito Federal e Territórios
Eixo Monumental, Praça do Buriti, Lote 2, Sede do MPDFT, Brasília-DF, CEP 70.091-900
Telefone: (61) 3343-9500 | www.mpdft.mp.br

Coordenação editorial:

Escritório de Gestão por Competências do MPDFT

Programação visual e diagramação:
Secretaria de Comunicação do MPDFT

Texto:

Maria Júlia Pantoja
Claurelizia Garcia Almeida
Lina Portela Gervasio
Luiz Fernando Pinheiro Nunez
Moacyr Rey Filho
Pedro Corrêa Oliveira
Renata de Sousa Ramos
Rita de Cassia de Souza Siqueira Vencato

Normalização:

Cristiane Vieira da Silva (CDI/Biblioteca)

Revisão de conteúdo:

Samara Botelho

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca do MPDFT

Mapeamento de competências gerenciais para o setor público : da teoria à prática / Ministério Público do Distrito Federal e Territórios, Assessoria de Políticas Institucionais, Escritório de Gestão por Competências ; texto, Maria Júlia Pantoja ... [et al.]. - 1. ed. - Brasília: MPDFT, 2021.
184 p. ; 20 x 23 cm.

ISBN 978-65-00-16591-3 (versão impressa)
ISBN 978-65-00-18728-1 (versão eletrônica)

1. Administração de pessoal - teoria e prática. 2. Gestão de pessoas - mapeamento de competências. 3. Setor público - competências gerenciais. I. Distrito Federal (Brasil). Ministério Público do Distrito Federal e Territórios. II. Pantoja, Maria Júlia. III. Título.

CDD 658.31

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| APRESENTAÇÃO | 11 |
| CONTEXTUALIZAÇÃO – MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DO MPDFT..... | 13 |
| MÓDULO I – A ATUAÇÃO GERENCIAL NA VISÃO DE UM PROMOTOR DE JUSTIÇA.... | 17 |
| <i>Moacyr Rey Filho</i> | |
| 1 Desafios de um promotor de Justiça no exercício da função gerencial..... | 18 |
| 2 Estratégias comuns de atuação ao assumir o papel gerencial..... | 19 |
| 3 Os benefícios da formação gerencial | 20 |
| MÓDULO II – CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA | 25 |
| <i>Claurelízia A. de Souza Garcia Almeida</i> | |
| 1 Contextualização | 26 |
| 1.1 Exigências da sociedade por eficácia e efetividade da ação governamental | 26 |
| 1.2 Mudanças, transformações e seus impactos nas organizações e o papel dos gestores | 26 |
| 1.3 Necessidade de profissionalização | 29 |
| 1.4 O mapeamento de competências gerenciais nas instituições públicas brasileiras | 30 |
| MÓDULO III – A ESCOLHA DO MODELO GERENCIAL..... | 37 |
| <i>Claurelízia A. de Souza Garcia Almeida</i> | |
| 1 Modelos gerenciais | 38 |
| 2 Por que adotar um modelo teórico para fundamentar o mapeamento das competências gerenciais da instituição? | 40 |
| 3 Modelo gerencial de Robert Quinn..... | 41 |
| 3.1 Elementos que fundamentam o Modelo Gerencial de Robert Quinn | 41 |
| 3.2 O contraste e a complementariedade dos valores concorrentes | 53 |
| 4 Necessidade de ressignificação do modelo para a administração pública..... | 58 |



MÓDULO IV - ANÁLISE DOCUMENTAL.....61

Lina Portela Gervasio

1 Os documentos analisados.....64

2 As etapas da análise documental.....64

MÓDULO V – MOMENTOS GERENCIAIS93

Maria Júlia Pantoja

1 A construção coletiva94

1.1 Testagem do Modelo Preliminar de Competências Gerenciais com Grupos-pilotos 97

1.2 Metodologia aplicada nos momentos gerenciais101

MÓDULO VI – CONSTRUÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA ESCALA DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DO MPDFT 105

Maria Júlia Pantoja

1 Introdução..... 106

2 Análise dos dados dos momentos gerenciais..... 107

3 Desdobramentos das análises das contribuições: a multiplicidade de comportamentos do gestor 114

4 Ações para a adequação do Modelo Gerencial do MPDFT 115

5 Validações dos Referenciais de desempenho 120

5.1 Validação semântica120

5.2 Validação por juízes (ou de conteúdo)120

5.3 Validação estatística125

MÓDULO VII – ANÁLISE DE NECESSIDADES DE CAPACITAÇÃO GERENCIAL – ANCG 131

Pedro Corrêa Oliveira

| | |
|--|------------|
| 1 Introdução..... | 132 |
| 2 Análise das Necessidades de Capacitação – ANC: conceito e objetivo | 132 |
| 3 Origem da nomenclatura Análise das Necessidades de Capacitação Gerencial – ANCG | 133 |
| 4 Metodologia | 134 |
| 4.1 1ª Etapa: elaboração do instrumento de identificação dos espaços de aprendizagem e prioridades de capacitação | 134 |
| 4.2 2ª Etapa: aplicação do questionário | 136 |
| 4.3 3ª Etapa: análise dos dados | 139 |
| 5 Resultados | 142 |

MÓDULO VIII – PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL 149

Luiz Fernando Pinheiro Nunez, Renata de Sousa Ramos e Rita Cassia de Souza Siqueira Vencato

| | |
|--|------------|
| 1 Aspectos relevantes do planejamento instrucional | 150 |
| 2 Programa de Desenvolvimento Gerencial do MPDFT – PDG | 150 |
| 2.1 Etapas para elaboração do planejamento instrucional do PDG..... | 152 |
| 2.2 Execução do Programa de Desenvolvimento Gerencial – PDG..... | 169 |

FECHAMENTO..... 184

| | |
|--|------------|
| A integração de competências gerenciais | 184 |
|--|------------|



*“Livros não mudam o mundo,
quem muda o mundo são as pessoas.
Os livros só mudam as pessoas.”*
Mario Quintana

APRESENTAÇÃO

O livro Mapeamento de Competências Gerenciais no Setor Público, organizado pelo Ministério Público do Distrito Federal e Territórios, por meio do Escritório de Gestão por Competências – Assessoria de Políticas Institucionais, tem por objetivo promover a disseminação do conhecimento a respeito da metodologia e dos procedimentos técnicos utilizados no mapeamento das competências gerenciais do MPDFT, bem como compartilhar a escala de competências ou comportamentos gerenciais construídos e validados para uma atuação gerencial no setor público.

A implementação da gestão por competências no Ministério Público brasileiro segue metodologia e tipologia definidas pelo Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP) por meio de Acordo de Resultados elaborado em 2014, com a participação de representantes de todos os MPs brasileiros na “Ação Nacional Estruturante – Multiplicando a Estratégia: Gestão por Competências”, em Florianópolis-SC. O objetivo maior é que todos adotem a gestão por competências para tornar a atuação mais eficiente para a sociedade.

Desde 2014, várias situações, sejam de contexto interno, de ordem política ou econômica, apresentaram-se no decorrer do percurso, dificultando ou, até mesmo, atrasando a implementação do modelo de gestão por competências conforme definido.

No entanto, mesmo com adversidades, sabemos que os MPs têm seguido a passos certos na direção combinada. Esta é uma das vantagens de se ter claramente definido um caminho, um objetivo e uma tipologia comum – todos sabem onde devem chegar, mesmo que o façam em tempos diferentes. Nesse sentido, o CNMP desempenhou um papel central na coordenação da iniciativa de um Acordo de Resultados, promovendo o comprometimento com o objetivo estratégico da implementação do Modelo de Gestão por Competências nas unidades a partir de 2014.

A tipologia definida segue a seguinte ordem de mapeamento das competências: comuns, gerenciais e específicas.

Acreditamos na analogia de que muitas andorinhas voando juntas tornam-se mais fortes. Assim, em 2015, com a participação dos demais ramos do MPU, foi publicado o livro *Gestão por Competências no MPDFT – conceitos, metodologias e experiências dos ramos do MPU*, que retrata as etapas do mapeamento das competências comuns.

Agora, chegou a vez da segunda etapa de mapeamento. Assim, seguindo a linha do compartilhamento e da troca de experiências, é lançado este livro retratando, de forma simples e prática, a trajetória do mapeamento das competências gerenciais no MPDFT.

Sabemos que os bons frutos resultantes da implementação da gestão por competências em nossas instituições somente serão percebidos e colhidos a longo prazo. Por enquanto, cabe a cada um de nós caminhar em direção ao propósito, plantando as sementes para um Ministério Público mais profissionalizado nas suas relações de trabalho.

CONTEXTUALIZAÇÃO – MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DO MPDFT

O fato de termos definido que a gestão por competências será implementada em nossa instituição é o primeiro e um importante passo. No entanto, nos deparamos com uma situação: como fazer isso?

Percorremos o caminho do mapeamento das competências comuns, que já trouxe transformações para a Instituição, como a ambientação de novos servidores totalmente formatada com base nessas competências. Os novos servidores são capacitados em cada um dos temas antes de iniciar suas atividades no órgão.

Acabamos de realizar o percurso de mapeamento das competências gerenciais. Os insumos desse mapeamento poderão facilitar a vida dos gestores, que terão a possibilidade de se desenvolverem para uma atuação mais profissionalizada.

Nesse processo constatamos que:

Há uma dificuldade de encontrar livros que tratem de gestão aplicada exclusivamente ao setor público. Não encontramos livros que relatam ou explicam como identificar competências gerenciais nas instituições públicas!!! Há vários artigos muito bem fundamentados, mas não compilados em um único documento.

Por isso, após completarmos o percurso de mapeamento dessa etapa, tornou-se importante compartilharmos com vocês o “como”, a partir da nossa experiência, visto que esse é um dos principais obstáculos que, certamente, dificultará a caminhada de muitos para a implementação da gestão por competências em seus órgãos.

Então, vamos lá!

Etapas do mapeamento

O mapeamento das competências gerenciais foi realizado em 7 etapas:

- a) etapa 1: embasamento literário (estudo e escolha do modelo gerencial);
- b) etapa 2: análise documental;
- c) etapa 3: grupos de foco (momentos gerenciais);
- d) etapa 4: elaboração de um modelo com as características do MPDFT (com referenciais de desempenho ou comportamentos);
- e) etapa 5: validações;

- f) etapa 6: questionário; e
- g) etapa 7: programa de formação gerencial.

Vamos entender melhor cada etapa?

Etapa 1: realização de pesquisas e leitura de diversos modelos gerenciais para identificar aquele que melhor se adaptasse às características da Instituição. O modelo escolhido como referência foi o de competências gerenciais “Competências Gerenciais – A abordagem de valores concorrentes na gestão”, proposto por Robert Quinn et al. (2012).

Etapa 2: análise de três importantes documentos com o objetivo de identificar competências gerenciais preliminares, quais sejam:

- a) Regimento Interno;
- b) Planejamento Estratégico; e
- c) Projeto Repensar.

Etapa 3: promoção de encontros com integrantes da Instituição para recolher percepções e expectativas sobre a atuação gerencial no MPDFT. Foram ouvidos 555 integrantes em vinte e sete grupos, de gerentes e não gerentes.

Etapa 4: ressignificação do modelo de Robert Quinn et al. (2012) a partir dos dados da análise documental e dos encontros gerenciais. Definição das quatro frentes de atuação gerencial e dos vinte e seis referenciais de desempenho descritos a partir das contribuições geradas nos momentos gerenciais, considerando também o modelo de Robert Quinn et al. (2012).

Etapa 5: validação para verificar as questões de compreensão, ortografia, conteúdo e consistência do modelo proposto com a realidade do MPDFT. Validações semântica, conteudística e estatística.

Etapa 6: elaboração e disponibilização de instrumento de Análise das Necessidades de Capacitação – ANC – para todos os gestores da Instituição.

Etapa 7: elaboração de curso de capacitação e desenvolvimento para os gestores, tendo como referência os resultados da ANC.

É importante lembrar alguns benefícios que o mapeamento de competências gerenciais pode gerar para o aprimoramento dos processos de gestão de pessoas, como:

- a) programa de formação gerencial;
- b) gestão do conhecimento;
- c) processo de seleção para cargos/funções gerenciais com base nas competências – estruturação de critérios para auxiliar na identificação de perfis de competências gerenciais compatíveis com as necessidades da instituição;
- d) gestão do desempenho dos gerentes vinculada ao alcance de resultados da unidade e da organização;
- e) melhoria no desempenho das equipes;
- f) criação de valor público no atendimento das demandas da sociedade.

REFERÊNCIA

QUINN, Robert E. et al. **Competências gerenciais: a abordagem de valores concorrentes na gestão**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.



Módulo I, por Moacyr Rey Filho

A ATUAÇÃO GERENCIAL NA VISÃO DE UM PROMOTOR DE JUSTIÇA

- 1 Desafios de um promotor de Justiça no exercício da função gerencial
- 2 Estratégias comuns de atuação ao assumir o papel gerencial
- 3 Os benefícios da formação gerencial

1 DESAFIOS DE UM PROMOTOR DE JUSTIÇA NO EXERCÍCIO DA FUNÇÃO GERENCIAL

Passar em concurso para o cargo de promotor de Justiça exigiu, da maioria de nós, uma intensa preparação com doação de tempo, muita dedicação, disciplina, determinação e abdicção de várias atividades sociais, até mesmo do convívio com familiares, para se alcançar esse objetivo.

Nesse processo solitário, aprendemos sobre os direitos de todos os tipos e modalidades, sobre como defender a sociedade e tudo mais que os livros podem nos ensinar para sermos bons profissionais na carreira jurídica. Contudo, não aprendemos efetivamente sobre como gerir uma equipe, como liderar pessoas e como conduzir os trabalhos que envolvem uma unidade do Ministério Público.

O que isso tem a ver com o cargo de promotor de Justiça? Tudo.

A função gerencial é inerente à atuação de promotor de Justiça. Vejamos:

- a) situação 1 - Apesar de a atuação funcional ser predominantemente individual, nenhum promotor trabalha totalmente sozinho. Assim que começa a trabalhar, está sempre cercado de pessoas e de uma equipe que possibilita a realização das atividades para as quais foi designado, independentemente de sua área de atuação, seja gerenciando um gabinete ou coordenando uma promotoria;
- b) situação 2 – Um promotor pode, ainda, coordenar grupos de trabalho temporários ou permanentes, compor comissões que necessitem de atuação gerencial, receber o convite ou a designação para atuar junto à Administração Superior da Instituição, na gestão da Procuradoria-Geral. Qualquer atuação dessa exige desse profissional do Direito uma visão bem mais ampla da atuação gerencial.

Então, quando nos perguntamos quais os principais desafios que um profissional especializado em uma temática totalmente diferente da área gerencial e que fez concurso para promotor de Justiça enfrenta ao atuar em uma função gerencial, várias situações se apresentam.

Percebe-se, na prática, que é fundamental aprender a gerenciar pessoas; a coordenar trabalhos individuais e em equipe; a dar e receber feedbacks; a gerenciar conflitos; a organizar rotinas e processos de trabalho; a elaborar projetos; a estabelecer metas e prioridades; a administrar recursos; a apresentar resultados; a inovar, planejar, implementar e sustentar mudanças; a atuar em redes internas e redes externas para buscar parcerias com diversos órgãos; além de muitas outras atuações que envolvem continuadas interações.

Na maioria das vezes, essas atuações citadas vão na contramão daquela formação em Direito, descrita no início, em que grande parte das respostas são prescritas em normativos, bem como na contramão da solitária preparação para o cargo de promotor de Justiça, na qual os livros são nossos aliados mais dinâmicos.

Do módulo solitário é preciso acionar rapidamente o módulo interativo e social. Por quê? Porque a instituição não está parada. Há um constante movimento, no qual o promotor precisa se reinventar continuamente para exercer bem o seu papel. Não é possível parar a instituição a fim de que nos preparemos para esse novo tipo de desempenho exigido pelo contexto prático.

2 ESTRATÉGIAS COMUNS DE ATUAÇÃO AO ASSUMIR O PAPEL GERENCIAL

Quais estratégias de atuação mais comuns são adotadas por um promotor de Justiça quando começa a atuar gerencialmente?

Vamos refletir:

Considerando que as etapas de formação para exercer o cargo de promotor são fundamentalmente voltadas para o conhecimento do Direito, das leis, e que essa formação acaba por moldar um especialista, (que, de certa, forma desempenha papéis individualmente, com visão clara e convicções fortalecidas no universo jurídico), como age esse profissional ao se deparar com aspectos voltados para as situações que exigem maiores interações e gerenciamento mencionadas anteriormente?

Esse processo, que envolve a necessidade de mobilizar competências pessoais e da equipe e de apresentar resultados gerenciais sem um manual de atuação nessas novas funções traz dificuldades?

O aprendizado gerencial pode desenvolver-se ao longo do tempo, muitas vezes por tentativa e erro, mas, durante esse processo, vários aspectos podem ficar comprometidos tanto para o promotor gestor como para as equipes envolvidas, causando desgastes que poderiam ser evitados a partir de uma atuação profissionalizada.

Quando assumimos um cargo de promotor de Justiça, deixamos de representar apenas nós mesmos. As atuações funcional e administrativa passam a ter áreas de convergência cada vez maiores. Para além do universo promotor-equipe, há que se pensar, ainda, em como a falta de preparação adequada pode, paulatinamente, afetar a instituição na qual atuamos, como, por exemplo, ao considerarmos os resultados que deveriam ser alcançados em determinado período e não foram atingidos; o desgaste da imagem pessoal e institucional quando uma interação ou negociação externa não é realizada apropriadamente etc.

Essas e várias outras atuações gerenciais, quando executadas por tentativa e erro, em análise final, podem representar uma gestão pouco eficiente dos recursos financeiros disponíveis e a consequente alta dos gastos, e,

em certo grau, um desalinhamento com o interesse público, ocorrido não de forma consciente, mas, principalmente, por falta de preparação gerencial adequada.

Pode-se dizer que o promotor de Justiça possui facilidade para a comunicação escrita e oral e a exerce por meio da capacidade de argumentação. Essa habilidade pode ser inata ou adquirida pela prática.

No entanto, quem atua em cargos gerenciais pode facilmente concordar com o que direi: a facilidade argumentativa não nos socorre em muitas das situações com as quais nos deparamos. Essa atuação no âmbito gerencial faz parte de outro universo, para o qual precisamos nos preparar com o objetivo de tornar mais simples, descomplicada e profissional a nossa trajetória.

Essa atuação diferente, para a qual a formação acadêmica não nos preparou, exige novas atitudes. De fato, cada um encontra alternativas variadas para lidar com as circunstâncias do dia a dia.

Nesse contexto, alguns, à procura de recursos para lidar com as diversas situações, decidem se preparar por conta própria, por exemplo, comprando e lendo livros que tratam da temática. Outros fazem uso da experiência como pais, mães ou irmãos mais velhos e esforçam-se para aplicar a bagagem vivencial junto à equipe sob sua responsabilidade. Outros, ainda, como último recurso, tentam se fechar em um casulo na expectativa de fazer seu trabalho mantendo o mínimo possível de interações. Todavia, mesmo assim, encontram-se rodeados, constantemente, por uma equipe que precisa de sua atuação gerencial, de orientação, de respaldo para decisões, de feedback quanto aos trabalhos executados e de tudo mais que a atuação gerencial pede. Pede não, exige.

3 Os BENEFÍCIOS DA FORMAÇÃO GERENCIAL

Na temática gestão e liderança, há um estudo da consultoria global de gestão de negócios Hay Group, realizado a partir de informações de 3.089 líderes brasileiros (CONHEÇA..., 2013).

De acordo com essa pesquisa, 63% dos líderes não conseguem criar um bom clima em suas equipes. Isso porque, ainda hoje, a maioria das empresas não investe no desenvolvimento das competências de liderança de seus funcionários. Essa despreocupação afeta diretamente a produtividade das equipes e, conseqüentemente, os resultados das organizações.

Muitos de vocês podem pensar: preparar-se exige tempo! Considerando a agenda apertada de trabalho, não tenho tempo para isso!

Esse pensamento pode surgir, na maioria das vezes, diante do cuidado do promotor em não querer realizar qualquer tipo de atividade sem esmerar-se para que seja um bom trabalho. Assim, investir tempo em aprimorar as competências gerenciais pode parecer, a curta distância, deixar de realizar outras atividades que também precisam de atenção.

No entanto, nossa principal reflexão deve ser: qualquer que seja a forma de aprendizado gerencial, quais são os benefícios de buscar uma preparação, considerando que o gerenciamento já está, intrinsecamente, ligado à atuação como promotor de justiça?

É possível exercer a função gerencial de forma equilibrada e, assim, conciliar aspectos da vida pessoal e profissional sem sentir-se sobrecarregado.

No caso do MPDFT, o próprio curso de vitaliciamento, atualmente proporcionado aos promotores de Justiça, já aborda alguns aspectos relacionados às interações humanas e à gestão.

Complementarmente a essa preparação, o fato de a instituição possuir uma estratégia organizacional voltada para a formação de respaldos técnicos que possam dar suporte aos gestores, sejam eles promotores de Justiça ou não, torna a atuação mais fácil e eficiente, com a apropriação dos devidos suportes necessários para a execução da estratégia.

Nesse sentido, as competências gerenciais mapeadas e claramente identificadas representam insumos gerenciais. A partir deles, muitas ações podem ser desenvolvidas, permitindo que aspectos fundamentais e específicos da formação de gestores sejam desenvolvidos. Esse aperfeiçoamento ocorre por meio de capacitação e desenvolvimento na área gerencial, a fim de que os processos de gestão sejam executados de forma eficaz e eficiente.

Além de institucionalizar o conhecimento extraído de forma prática, o relato contido neste livro é uma contribuição do Ministério Público do Distrito Federal e Territórios ao Ministério Público brasileiro e a outros órgãos públicos. Nele está retratado, de forma bastante didática e simples, o processo de mapeamento das competências gerenciais do MPDFT.

Com base nas competências identificadas, a Secretaria de Educação e Desenvolvimento Corporativo do MPDFT, além de oferecer cursos que atendam questões gerenciais pontuais, disponibiliza as Trilhas de Aprendizagem.

As Trilhas de Aprendizagem são ações educacionais que utilizam diversos recursos de aprendizagem, como filmes, livros, artigos, cursos presenciais e à distância e visam promover o desenvolvimento pessoal e pro-

fissional alinhado aos objetivos estratégicos da instituição. Elas são capazes de, em pouco tempo, desenvolver gestores para uma atuação gerencial efetiva.

Todos os cursos e trilhas são elaborados com base nas competências identificadas como necessárias por meio do processo de mapeamento que aliou questões teóricas e práticas.

Assim, o aprendizado torna-se dinâmico e capaz de atender a necessidades e características individuais, respeitando, portanto, o perfil de aprendizagem de cada um. Dessa forma, ajusta-se, ainda, à agenda de compromissos pessoal.

Situações vivenciadas por um gestor que não recebe diretriz e preparação para atuar de forma mais adequada nos levam a constatar que, seja com suporte oferecido pela instituição, seja por conta e iniciativa próprias, é fundamental buscar a profissionalização que possibilitará a aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes condizentes com o desempenho apropriado de um profissional integrante do Ministério Público.

Para o MP brasileiro e para as várias instituições públicas que estão percorrendo o caminho da profissionalização, a experiência aqui retratada terá papel fundamental na modernização da governança de pessoal. Essa relevância dá-se tanto pelo aspecto metodológico, que descreve o planejamento e a execução das etapas desenvolvidas durante o mapeamento das competências gerenciais, quanto pelo conteúdo, que retrata tema tão necessário, mas pouco abordado em livros, no que se refere a aspectos da aplicabilidade ao setor público brasileiro quando visto sob o ângulo de características intrínsecas, diferentes do setor privado, importantes de serem observadas.

De modo geral, percebemos que, nas instituições que não possuem as competências gerenciais mapeadas, as ações de desenvolvimento e capacitação oferecidas são, na maioria das vezes, desconectadas da estratégia da instituição e da real necessidade das pessoas. Isso ocorre quando são contratados cursos do mercado sem que se tenha um referencial interno capaz de mensurar os itens necessários a serem oferecidos pela contratação. Seria mais ou menos como ir ao mercado sem levar a lista de itens a adquirir, o que induz a compras desnecessárias.

Dessa forma, pode haver grande oferta de cursos, e, ainda assim, pairar a sensação de que não há vínculo com a realidade e os propósitos da instituição. Essa situação apresenta um retrato que, se continuado, conduz a elevados custos e pouca efetividade.

Por outro lado, quando os referenciais existem, fica mais fácil suprir as próprias lacunas de aprendizagem identificadas que levarão a instituição a novos patamares de atuação e de resultados.

A imprevisibilidade e a velocidade com que as mudanças ocorrem no mundo, e consequentemente nas instituições, apontam-nos para a necessidade de adaptação ao novo contexto. Essa adaptação torna-se possível a

partir da atuação profissionalizada de cada gestor, o que desencadeia melhorias crescentes ao mobilizar as competências e gerenciar os recursos disponíveis para realizar as entregas da instituição conforme o cidadão requer, tornando os gastos públicos legítimos e condizentes com os serviços prestados à sociedade.

As instituições públicas, em especial o Ministério Público brasileiro, conhecem a importância de realizar o trabalho de mapeamento das competências e as diretrizes de profissionalização apontadas em levantamentos realizados pelos órgãos de controle; possuem equipes dispostas a realizar o mapeamento, mas, de alguma forma, há uma lacuna quanto à maneira de executar esse trabalho.

Diante de todas as situações relatadas e reflexões feitas, os benefícios da formação gerencial ficam evidentes. Percebe-se que é possível aprender a atuar gerencialmente; a compartilhar a visão institucional com a equipe; a estimular a expressão de ideias que possam agregar melhorias ao trabalho; a criar um ambiente agradável de compartilhamento de informações e de aprimoramento dos processos de trabalho, entre tantas outras.

Em última análise, podemos perceber que a atuação gerencial está presente no cotidiano do ser humano de modo que, independentemente de atuar formalmente como gestor, precisa diariamente relacionar-se com pessoas de diversos perfis, aprender a escutar, comunicar-se claramente, cooperar, fazer concessões, negociar, elaborar projetos, definir objetivos, identificar e escolher possíveis alternativas, tomar decisões constantemente, direcionar esforços para alcançar metas etc.

Assim, o aprimoramento de cada um de nós como profissionais está intrinsecamente relacionado ao aperfeiçoamento como indivíduo. Uma melhor atuação em um dos âmbitos da vida repercute em todos os demais aspectos de atuação nos quais estamos envolvidos, o que nos leva a crer, finalmente, que a aprendizagem constante é o caminho para melhores resultados para nós, para as pessoas à nossa volta, para a instituição e para a sociedade.

REFERÊNCIA

CONHEÇA seis estilos de liderança. **ADM Sistemas**. 22 ago. 2013. Disponível em: <http://www.admsistemas.com.br/noticia/32.html>. Acesso em: 13 fev. 2018.



Módulo II, por Claurelízia A. de Souza Garcia Almeida

CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

1 Contextualização

1.1 Exigências da sociedade por eficácia e efetividade da ação governamental

1.2 Mudanças, transformações e seus impactos nas organizações e o papel dos gestores

1.3 Necessidade de profissionalização

1.4 O mapeamento de competências gerenciais nas instituições públicas brasileiras

1 CONTEXTUALIZAÇÃO

1.1 Exigências da sociedade por eficácia e efetividade da ação governamental

Nos últimos tempos, a administração pública tem passado por diversas transformações que buscam romper com paradigmas que impedem as organizações do Estado de exercerem suas atribuições com a qualidade que se espera.

Essas transformações acompanham a compreensão de que a razão de existir das instituições públicas não se encontra nelas mesmas, mas está ancorada, acima de tudo, nas necessidades dos cidadãos.

Como consequência dessa evolução, intensifica-se a necessidade de maior participação do cidadão no funcionamento da máquina pública e, sob essa perspectiva, acentuam-se aspectos como transparência, responsabilidade e compromisso público. Assim, começam a surgir com mais frequência mecanismos que proporcionam uma maior interação entre cidadão e administração pública, visando, entre vários objetivos, fiscalizar se a atuação dos órgãos está atendendo, de fato, as exigências da sociedade. A título de exemplo, podemos citar o surgimento da Lei de Acesso à Informação, as audiências públicas e o controle social que vem sendo exercido de diversas formas.

A partir desse contexto de mudança, em que as exigências da sociedade junto aos órgãos do setor público têm apontado a necessidade de maior eficácia e efetividade das instituições, combinado com a instabilidade do contexto econômico, acentua-se, cada vez mais, a importância de as organizações cumprirem suas missões com racionalidade de recursos.

Nesse sentido, e principalmente devido à criticidade do contexto atual, os holofotes se projetam para as instituições que precisam assegurar a entrega de resultados qualificados para a sociedade.

1.2 Mudanças, transformações e seus impactos nas organizações e o papel dos gestores

A volatilidade do ambiente externo requer mudanças significativas na estrutura e na dinâmica de funcionamento das instituições públicas, exigindo que se tornem flexíveis, adaptáveis, criativas e empreendedoras.

As instituições transformam-se a partir das pessoas que atuam nos diversos papéis organizacionais. Assim, exercendo o papel de conector central entre os resultados da instituição e as necessidades dos cidadãos, encontra-se o gestor. Nessa função, recaem sobre ele as tarefas de mediar os processos internos, administrar os recursos e de gerenciar pessoas para a execução das ações do órgão. Para tal, é fundamental que ele conheça a instituição, sua missão, visão e valores, analisando os impactos do ambiente externo na organização.

Os desafios nas organizações se renovam constantemente, sendo necessário que os gestores também encontrem novas formas de agir para responderem a esses desafios. Exige-se que o gestor substitua a postura tradicional, de apenas responder às demandas que surgem, por uma postura proativa, que busca se antecipar às situações.

Nessa perspectiva, se antes era importante, agora faz-se urgente a definição de um modelo de governança que introduza mudanças na forma de atuar do gestor. Esse modelo deve, ainda, possibilitar o suporte necessário ao desempenho eficiente desse gestor.

Assim, atualmente não é suficiente que o gestor exerça apenas o papel de controlador de tarefas, mas também é necessário que alcance a melhor relação custo-benefício considerando as partes da equação, quais sejam: a qualidade dos serviços prestados à sociedade, a manutenção do equilíbrio dos níveis de satisfação internos e a necessária inovação das práticas organizacionais. Ou seja, espera-se que o gestor tenha uma atuação sistêmica que possa alcançar níveis de complexidade compatíveis com a múltipla e instável dinâmica institucional que se instala na atualidade.

Nas circunstâncias em que não se tem clareza quanto ao que se espera de uma atuação gerencial efetiva que acompanhe as transformações impostas, o comum é encarar os desafios de forma intuitiva, replicar as soluções já existentes ou, até mesmo, seguir o caminho da inércia nas decisões.

Ao optar por esse caminho, é enorme a possibilidade de, ao longo do tempo, a instituição deparar-se com gestores cada vez menos motivados; a ocupação de postos de gestão tornar-se menos convidativa; a ausência de suporte organizacional necessário ao exercício das funções gerenciais ser uma realidade.

Nesse contexto, perde a instituição, que aproveita pouco o potencial de seus talentos; perdem as equipes, que ficam submetidas a gestores atuando de forma experimental e pouco profissionalizada; e, em última e importante instância, perde a sociedade, que passa a receber resultados aquém das exigências e necessidades atuais.

A reflexão que somos convidados a fazer é: em que nível as instituições que não perceberem a importância das mudanças e não começarem a implantar as transformações necessárias em sua forma de atuar serão impactadas ao longo do tempo?

A resposta a essa questão pode ser inferida quando comparamos aspectos presentes em vários âmbitos da vida e concluímos que para não evoluir, basta ficar parado e, mais ainda, aquilo que não se moderniza tende a tornar-se obsoleto.

Diante desse cenário, apresenta-se um importante desafio para as instituições: agir na condução do processo de atendimento eficiente das demandas da sociedade estando desprovidas de modelos de governança arrojados que permitam um gerenciamento equilibrado de todos os aspectos envolvidos.

A gestão por competências, definida como a “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”¹ (BRASIL, 2006), é um instrumento de concretização da estratégia organizacional e busca o desenvolvimento da pessoa e da instituição, sendo, portanto, um caminho para lidar com esse desafio.

Tal abordagem apresenta-se como uma poderosa ferramenta que tem entre seus objetivos a adequação das competências requeridas dos indivíduos aos objetivos das instituições e o desenvolvimento permanente dos agentes públicos em suas diferentes áreas de atuação.

A importância da gestão por competências fica evidente quando a percebemos como uma ferramenta capaz de conectar, de maneira sistêmica, todos os elementos envolvidos: a instituição (com sua missão, valores e objetivos a realizar); os profissionais, nos seus variados cargos, que concretizam o papel institucional; os processos de trabalho; e também a sociedade, que exige resultados compatíveis com as suas necessidades.

Esse mecanismo de alinhamento é fundamental para que o direcionamento das forças de realização seja feito de maneira convergente, a fim de garantir ações concretas e compatíveis com a estratégia definida pela instituição. Assim, a identificação de competências torna possível estabelecer claramente o eixo de atuação a ser percorrido pelos integrantes da instituição para a concretização dessa estratégia.

Seguindo esse percurso, serão agregados elementos positivos a todos os envolvidos. Ganha a instituição, que terá os objetivos alcançados de forma mais efetiva; ganha o integrante, na medida em que passa a se desenvolver melhor, profissional e pessoalmente; e, sobretudo, ganha a sociedade, que recebe resultados mais qualificados e compatíveis com suas expectativas.

¹ Decreto nº 5.707, de 2006, revogado pelo Decreto nº 9.991, de 2019.

1.3 Necessidade de profissionalização

No âmbito do setor público, esforços têm sido dispensados para a consolidação de um modelo de gestão estratégica, com o delineamento de ações, a definição de missão, visão e valores e o estabelecimento de objetivos e metas. Nesse contexto, torna-se imprescindível assegurar condições favoráveis ao cumprimento do que foi planejado e, então, o gestor apresenta-se como elemento fundamental.

É necessário, portanto, um espaço de desenvolvimento continuado nas organizações para a aquisição de competências gerenciais orientadas pela estratégia e o estímulo à profissionalização dos gestores, com a redução significativa da atuação intuitiva.

Nesse sentido, os órgãos de controle, a exemplo do Tribunal de Contas da União – TCU, têm estimulando a adoção de estratégias de aprimoramento da governança e da gestão da administração pública. O documento Governança Pública: Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública e Ações indutoras de melhoria (BRASIL, 2014) propõe a adoção de três mecanismos para que as funções de governança sejam executadas de forma satisfatória. São eles: a liderança, a estratégia e o controle.

Ressalta, também, características importantes para os líderes, como:

- a) escuta ativa de demandas, necessidades e expectativas das partes interessadas;
- b) avaliação do ambiente interno e externo da organização;
- c) avaliação e prospecção de cenários;
- d) definição e alcance da estratégia;
- e) definição e monitoramento de objetivos de curto, médio e longo prazo;
- f) alinhamento de estratégias e operações das unidades de negócio e organizações envolvidas ou afetadas.

Considerando a necessidade de profissionalização dos gestores para atuarem em um contexto de demandas crescentes por serviços de qualidade, é importante que as organizações públicas implementem o modelo de gestão por competências, na perspectiva de melhorar a eficiência e a efetividade do serviço público.

1.4 O mapeamento de competências gerenciais nas instituições públicas brasileiras

As competências gerenciais são evidenciadas em diversos estudos, sinalizando a necessidade, cada vez maior, de aprimoramento da atuação dos gestores, de forma a ampliar as capacidades para além dos aspectos conhecidos de monitoramento e controle.

Uma compreensão mais abrangente sobre a implementação das competências gerenciais na administração pública brasileira pode ser adquirida com base nos resultados da análise da produção científica do período de 2009 a 2016, conduzida por Pantoja (2017). Foram analisados 56 artigos e 11 dissertações de mestrado.

Diante das recomendações do TCU e da revisão das pesquisas, alguns questionamentos podem ser analisados:

As instituições públicas estão realizando o mapeamento das competências gerenciais?

Conforme os resultados da revisão da literatura, ilustrados na figura M2.1, a esfera federal de governo foi a mais pesquisada no período considerado (71%), seguida pela estadual (29%). Na esfera municipal, não foram encontradas pesquisas sobre o tema competências gerenciais no período considerado.

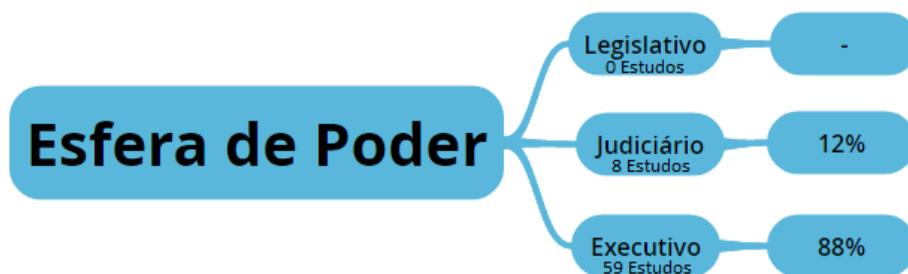
Figura M2.1 – Classificação de artigos e dissertações sobre competências gerenciais com foco no setor público quanto à esfera de Governo



Fonte: Adaptado de Pantoja (2017).

Conforme figura M2.2, o Poder Judiciário abarcou 12% do total de trabalhos analisados, enquanto o Poder Executivo foi objeto de 88% das pesquisas. No Poder Legislativo, não foram encontradas pesquisas sobre o tema competências gerenciais no período considerado.

Figura M2.2 – Classificação de artigos e dissertações sobre competências gerenciais com foco no setor público quanto à esfera de poder



Fonte: Adaptado de Pantoja (2017).

Como elas têm feito isso?

Com relação aos aspectos metodológicos, a abordagem mais comumente adotada nos estudos nacionais sobre competências gerenciais no setor público tem sido a qualitativa, seguida da abordagem mista quali-quantitativa. O enfoque quantitativo tem sido menos utilizado nas pesquisas brasileiras. Em alinhamento a essas características, o instrumento de pesquisa que mais se destaca é a entrevista semiestruturada seguida de análise documental.

Tais resultados sinalizam que os estudos na área de competências gerenciais no setor público estão predominantemente focados na descrição das competências gerenciais. Ainda é bem reduzido o quantitativo de pesquisas que buscam analisar as possíveis relações entre competências gerenciais e variáveis individuais e contextuais.

Tabela M2.1 – Metodologias e instrumentos sobre competências gerenciais com foco no setor público

| Abordagem Metodológica | Quantidade | Percentual |
|----------------------------|------------|------------|
| Qualitativa | 43 | 64% |
| Quantitativa | 8 | 12% |
| Quali-quantitativa | 16 | 24% |
| Tipo de Instrumento | Quantidade | Percentual |
| Questionário/Escala | 8 | 12% |
| Entrevista semiestruturada | 42 | 63% |
| Análise de documentos | 9 | 13% |
| Outros | 8 | 12% |

Fonte: Pantoja (2017).

Quais as principais competências identificadas?

Foram também levantadas as competências gerenciais que mais reincidiram nos estudos analisados e agrupadas em 12 categorias mais amplas, conforme sistematizado na Tabela M2.2, a seguir.

Tabela M2.2 – Competências gerenciais que mais reincidiram nas pesquisas

| Competência | Conteúdos das descrições de competências | Frequência de ocorrência |
|--------------------------------|---|--------------------------|
| Gestão de Pessoas e de Equipes | Gestão do desempenho humano, orientar e apoiar o desenvolvimento dos servidores, orientação por competências, promover a integração de equipes, gerenciar equipes, flexibilidade no trato com as pessoas. | 78% |
| Comunicação | Debater temas relevantes, recepcionar e discutir sugestões, comunicar com efetividade, saber ouvir, não deixar de dar respostas aos outros, comunicação eficaz – verbal e escrita, capacidade de se comunicar estabelecendo diálogo. | 78% |
| Gestão de Conflitos | Mediação de conflitos, com serenidade e objetividade, gerenciar o conflito de forma construtiva, saber lidar com conflitos internos para tomar decisões. | 67% |
| Estratégia e Planejamento | Estabelecer metas de acordo com o planejamento estratégico institucional, planejamento, visão estratégica, planejar e executar ações de acordo com a estratégia organizacional. | 67% |
| Informação e Conhecimento | Compartilhamento de informações e experiências em ambiente colaborativo, aprendizagem contínua, organizar o fluxo de informações. | 56% |
| Coordenar, avaliar | Avaliar o pessoal, o desempenho e os resultados, estabelecer metas, organizar as atividades, dividir o trabalho e os recursos, gerenciar a execução buscando resultados, promover o cumprimento das regras, executar com eficiência e eficácia, delegar tarefas, monitorar e avaliar continuamente. | 56% |

| Competência | Conteúdos das descrições de competências | Frequência de ocorrência |
|-----------------------------------|---|--------------------------|
| Mudança e Inovação | Vender novas ideias, promover a inovação, criatividade. Agente de mudança e inovação, utilizando erros e acertos como aprendizado. | 56% |
| Negociação | Negociar acordos e compromissos, negociar a distribuição de atividades, negociação e articulação. | 44% |
| Criatividade/lidar com imprevisto | Solucionar demandas imprevistas, capacidade de solucionar problemas, lidar com as emergências, agilidade, adaptabilidade, capacidade de improvisar. | 44% |

Fonte: Pantoja (2017).

Cabe ressaltar que algumas áreas de competências reincidiram de forma acentuada no estudo com foco no setor público. São elas: a) gestão de pessoas e de equipes; b) comunicação; c) gestão de conflitos e negociação; d) planejamento e coordenação do trabalho; e) inovação e mudança.

Os resultados dessa revisão da produção científica nacional na área de competências gerenciais com foco no setor público indicam que as instituições têm empreendido esforços na implementação da gestão por competências, mais especificamente no mapeamento de competências gerenciais. No entanto, verifica-se que essa abordagem ainda é bastante incipiente no âmbito das organizações.

Por fim, ressalta-se que os desafios a serem superados não podem ser enfrentados por esforços fragmentados, isolados e desarticulados. É necessário um aprofundamento das discussões em busca de redefinições necessárias em prol do aprimoramento e da modernização das instituições públicas.

Para informações mais aprofundadas, recomenda-se a leitura dos seguintes marcos legais:

Figura M2.3 – Marcos legais



Fonte: Elaborado pela equipe do Escritório de Gestão por Competências do MPDFT.

- a) 2006 – Decreto 5.707 – Institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas. Entre outras, tem como finalidades:
- promover a capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento;
 - incluir em seus planos de capacitação ações voltadas à habilitação de seus servidores para o exercício de cargos de direção e assessoramento superiores.
- b) 2013 – Acórdão 3023 TCU – Avaliação da governança e gestão de pessoas na administração pública federal. Entre outras recomendações, estão:
- fundamentar os processos de recrutamento e seleção (internos e externos) em perfis de competências, inclusive relativos a cargos/funções de livre provimento de natureza técnica ou gerencial, e assegurar concorrência e transparência nos processos;- gestão da liderança e processo sucessório: identificação de competências de liderança e estabelecimento de objetivos e estratégias para garantir a disponibilidade de líderes na organização.
- c) 2014 – Acordo de Resultados – CNMP - “Ação Nacional Estruturante – Multiplicando a Estratégia: Gestão por Competências”, em Florianópolis-SC. Objetivo: Implantar o modelo de gestão por competências nos Ministérios Públicos Brasileiros:
- conceito: O Conceito de Competência envolve as capacidades (conhecimentos, habilidades e atitudes – CHAs) necessárias ao desempenho efetivo dos integrantes da instituição;
 - tipologia a ser adotada: comuns; gerenciais e específicas.

² Revogado pelo Decreto nº 9.991, de 2019.

- d) 2017 – Recomendação CNMP nº 52 – Institui a Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Ministério Público brasileiro. Entre outras, traz as seguintes finalidades:
- estabelecer princípios e diretrizes, de forma a integrar a gestão de pessoas aos objetivos estratégicos do Ministério Público brasileiro;
 - estimular a implementação de estratégias e ações, desenvolvendo mecanismos de governança, a fim de assegurar a melhoria da gestão de pessoas e o acompanhamento de seus resultados.

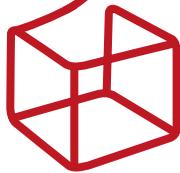
Tais referenciais acentuam a importância da adoção de modelos de competências gerenciais que consigam incrementar a profissionalização dos gestores com vistas ao aprimoramento da qualidade dos serviços prestados ao cidadão.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 24 fev. 2006. (Revogado pelo Decreto nº 9.991, de 2019). Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm. Acesso em: 1 ago. 2017.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Governança pública**: referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/governanca-publica-referencial-basico-de-governanca-aplicavel-a-orgaos-e-entidades-da-administracao-publica-e-acoes-indutoras-de-melhoria.htm>. Acesso em: 1 ago. 2017.

PANTOJA, M. J. Visão geral das pesquisas na área de competências gerenciais no setor público: limites e desafios da meritocracia na administração pública brasileira. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DO CENTRO LATINO-AMERICANO DE ADMINISTRAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO, 22., 2017, Madrid, Espanha. **Anais [...]**. Madri: CLAD, 2017.



Módulo III, por Claudelízia A. de Souza Garcia Almeida
A ESCOLHA DO MODELO GERENCIAL

- 1 Modelos gerenciais
- 2 Por que adotar um modelo teórico para fundamentar o mapeamento das competências gerenciais da instituição?
- 3 Modelo gerencial de Robert Quinn
 - 3.1 Elementos que fundamentam o Modelo gerencial de Robert Quinn
 - 3.1.1 Escolas da Administração ou Modelos de Gestão
 - 3.1.2 Dois eixos: horizontal e vertical
 - 3.1.3 Categorias de comportamento gerencial
 - 3.1.4 Oito papéis gerenciais
 - 3.1.5 Vinte competências gerenciais
 - 3.2 O Contraste e a complementariedade dos valores concorrentes
- 4 Necessidade de ressignificação do modelo para a administração pública

1 MODELOS GERENCIAIS

Antes de falarmos sobre modelos gerenciais, é importante lembrar aspectos fundamentais e recapitular os conceitos de competência e de competências gerenciais.

O que é competência?

É o “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) necessários ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”, conforme definição dada pela Recomendação nº 52/2017, do Conselho Nacional do Ministério Público.

São os conhecimentos, habilidades e atitudes colocadas a serviço de determinado propósito. Para serem chamadas de competências, essas capacidades precisam ser mobilizadas ou expressadas em desempenhos (DURANT, 2000). Competências necessariamente geram resultados e, no setor público, devem agregar valor no atendimento das demandas relevantes da sociedade.

Nas competências está o potencial transformador da instituição. E o termo competências está diretamente relacionado ao atuar das pessoas que integram a organização.

O que são competências gerenciais?

É o conceito de competência aplicado ao desempenho da atividade gerencial. Segundo Ruas (2005):

a noção de competência gerencial deve ser pensada como uma ação através da qual se mobilizam conhecimentos, habilidades e atitudes pessoais e profissionais a fim de cumprir com uma certa tarefa ou responsabilidade, numa determinada situação. A noção de competência, portanto, se torna efetiva através de ações que mobilizam capacidades. (RUAS, 2005, p. 49).

Competências gerenciais são, portanto, capacidades (conhecimentos, habilidades e atitudes – CHAs) expressas por meio de comportamentos esperados dos integrantes do órgão que ocupam cargos de chefia, direção, assessoria ou que exercem atividades de coordenação de pessoas e equipes.

Pode-se dizer, então, que as competências gerenciais articulam pessoas, conhecimentos, habilidades e atitudes com as demandas das organizações nos processos de trabalho e processos relacionais.

Nessa construção complexa, a competência gerencial vai além da formação educacional e profissional, ou seja, do saber ou do saber fazer. Constitui, portanto, insumo fundamental para a especificação de requisitos necessários à seleção e à capacitação de servidores para ocupação de cargos gerenciais.

Como sabemos, a valorização de um viés voltado ao treinamento composto de uma agenda de cursos para a preparação gerencial tem sido a modalidade, tradicionalmente, adotada. No setor público, a aprendizagem é viabilizada pelos espaços formais de transmissão de conhecimentos e utiliza, sobretudo, o treinamento formal como modalidade de aprendizagem.

É com base nessa concepção que se fomentou a ideia de que tais treinamentos constituem a melhor fonte de aprendizagem. Esse pensamento fortaleceu a noção de que quanto mais palestras, exposições orais e treinamentos realizados em uma organização, mais conhecimentos ela agrega (ANTONACOPOULOU, 2001; PAMPONET-DE-ALMEIDA; SOUZA-SILVA, 2012 apud JESUS, 2016).

Um modelo gerencial baseado em competências expande a noção de aprendizagem nas organizações. Além de direcionar as ações de capacitação, permitindo o alinhamento mais claro com a estratégia organizacional, diversifica as opções de desenvolvimento dos gestores, de forma a assegurar o incremento da atuação gerencial por meio de ações formais (TD&E) e, também, informais (leitura de textos, acesso a banco de dados, comunidades de prática, mentoria, interações sociais, entre outros) (PAMPONET-DE-ALMEIDA; SOUZA-SILVA, 2012; DOS-SANTOS et al., 2013 apud JESUS, 2016; LINS; BORGES-ANDRADE, 2014).

Na abordagem de competências, os gestores públicos são incentivados, sobretudo, a explorar o processo de aprendizagem em ambientes virtuais que privilegiam a interação entre os aprendizes, as práticas relacionais, a negociação de significados e o contexto situacional.

O ideal é que as instituições estejam à frente do processo de desenvolvimento de seus gestores, para orientá-los a traçar caminhos e definir indicadores para uma atuação compatível com a estratégia do órgão.

Há vários modelos gerenciais propostos por diferentes autores. Nesse sentido, torna-se importante realizar uma revisão da literatura para analisar os diferentes enfoques e obter uma maior compreensão da temática gerencial. Essa leitura auxiliará na percepção de qual modelo será mais apropriado para a realidade da instituição.

2 POR QUE ADOTAR UM MODELO TEÓRICO PARA FUNDAMENTAR O MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DA INSTITUIÇÃO?

Precisamos, primeiro, assumir que normalmente nossas competências gerenciais são sinalizadas pelo contexto organizacional em que atuamos e que esse contexto, muitas vezes, pode dificultar a compreensão acerca de quais são as capacidades necessárias à nossa plena atuação gerencial.

Um segundo aspecto a ser considerado é como o gestor percebe a sua própria atuação, o que, normalmente o conduz ao exercício gerencial nos mesmos moldes mentais estruturados ao longo do tempo e das experiências vividas. Esse condicionamento dificulta a percepção de necessidade de desenvolvimento de outras competências gerenciais. Ao desconhecer novas formas de atuar, não as coloca em prática, descartando, assim, a necessidade de aperfeiçoamento.

Pense bem...

No caso de um gestor que atue predominantemente orientado para as interações sociais, e com bom desempenho nessa vertente, a probabilidade é de que ele não perceba a necessidade de buscar aprimoramento relacionado a outros aspectos relevantes para o desempenho gerencial.

Mas, então, como evitar que isso aconteça?

A opção por adotar um modelo teórico que possibilite ampliar a percepção dos gestores, mostrando todas as importantes frentes de atuação gerencial a serem desenvolvidas, apresenta-se como um caminho para uma gestão equilibrada e de excelência.

Pode-se concluir que o mapeamento de competências a partir de um modelo teórico possibilita que o gestor tenha uma visão ampla e enriquecida das capacidades necessárias às inovações e à criação de valor público ao atendimento das demandas da sociedade.

3 MODELO GERENCIAL DE ROBERT QUINN

No caso do MPDFT, optou-se pelo modelo desenvolvido por Robert E. Quinn et al. (2012) abordado no livro “Competências gerenciais: a abordagem de valores concorrentes na gestão”. Com base nessa proposta, a Instituição construiu uma solução específica, levando em consideração as peculiaridades do setor público e a cultura do órgão.

3.1 Elementos que fundamentam o Modelo Gerencial de Robert Quinn

3.1.1 Escolas da Administração ou Modelos de Gestão

O modelo idealizado por Quinn et al. (2012) toma como referência, para a estruturação dos papéis gerenciais, quatro principais Escolas da Administração ou modelos de gestão desenvolvidos durante o século XX – **Modelo das Metas Racionais; Modelo dos Processos Internos; Modelo das Relações Humanas e Modelo dos Sistemas Abertos.**

Cada um desses modelos possui, em sua essência, características importantes para a atuação gerencial. No entanto, com o passar dos anos, foram dando lugar a novas propostas, sem, contudo, deixarem de ter validade. O próprio autor ressalta:

[...] embora os novos modelos normalmente surjam em resposta a problemas com modelos anteriores, a emergência de cada novo modelo não significa que os modelos antigos estavam completamente errados e foram esquecidos. Ao contrário, alguns aspectos dos modelos anteriores ainda são bastante relevantes. (QUINN et al., 2012, p. 4).

O que representam esses quatro modelos de gestão compilados pelo autor em apenas um modelo gerencial?

- a) modelo de **Metas Racionais** – o primeiro dos modelos remonta à gestão científica, às ideias de Taylor (1911) e Ford (1914). Ele privilegia a análise racional, a produtividade e o lucro. As decisões têm como foco a produtividade. É um modelo que estrutura as ações com base na racionalização do

trabalho, no qual os gestores são demandados a expressar comportamentos com foco na definição de indicadores e metas, na maximização da produção e na obtenção de lucros;

b) modelo de **Processos Internos** – esse segundo modelo está associado às noções básicas de hierarquia e burocracia, disseminadas pelos trabalhos de Weber (1920) e de Fayol (1949). Complementar ao primeiro, o modelo privilegia a continuidade e a sustentabilidade dos processos de trabalho. Tem um foco na rotinização, definição de responsabilidades, documentação e manutenção de registros. As decisões traduzem regras, estruturas e tradições existentes, que conduzem à estabilidade:

- nesse caso, os gestores exercem o papel de técnicos especialistas que monitoram e coordenam os processos de trabalho com eficiência e efetividade;

c) modelo de **Relações Humanas** – as marcas da Grande Depressão (1929) e da Segunda Guerra Mundial (1945) levaram estudiosos – como Barnard (1938) e os experimentos de Mayo (1927) – a destacarem a necessidade e a importância de uma maior atenção ao poder dos relacionamentos e aos processos informais dentro das organizações. Com ênfase na coesão e nas posturas mais participativas para a consecução dos objetivos, os valores principais passaram a ser a participação, o consenso e a resolução de conflitos. As decisões adquiriram características baseadas no envolvimento e na criação de consenso:

- nessa perspectiva os gestores devem exercitar a empatia, a escuta às diversas contribuições, considerando a opinião dos subordinados, e promover processos informais nos grupos. A gestão precisa levar em conta que a coesão do grupo gera melhores resultados no trabalho;

d) modelo de **Sistemas Abertos** – impulsionados pela crise do petróleo (1973), pela revolução da qualidade e pelos grandes avanços tecnológicos, estudiosos de Michigan e Harvard incorporaram novas características ao exercício gerencial. Nesse modelo, a organização está posicionada em um ambiente externo dinâmico e ambíguo. Considerando o ritmo crescente de transformações, coloca-se presente a necessidade de um posicionamento gerencial mais flexível e responsivo, capaz de ter rápida adequação política, elaborar soluções criativas para os problemas e de ser aberto a mudanças.

Nesse modelo, o gestor deve ter uma capacidade de improvisar, inovar e usar seu poder de influência para provocar mudanças sustentáveis na organização.

Embora coexistissem muitos modelos gerenciais, diante da complexa realidade com a qual as instituições passaram a se deparar, nenhum dos modelos citados apresentava separadamente resposta adequada às exigências atuais, nem mesmo o de Sistemas Abertos, o mais recente deles.

Tornava-se necessária a presença de um novo parâmetro de atuação gerencial para fazer face à acelerada e complexa performance das organizações. Um modelo que oferecesse uma visão menos compartimentada, pudesse considerar a complexidade dos ambientes externos e contemplar aspectos como resultados, monitoramento e pessoas.

Percebe-se que os quatro modelos estudados, todos importantes e com grandes contribuições, em maior ou menor grau, estão presentes em nossas organizações.

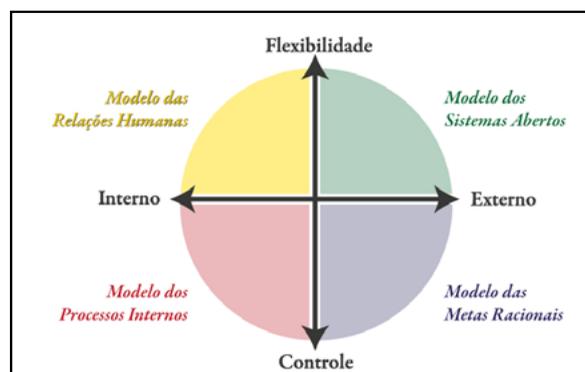
A Abordagem de Valores Concorrentes na gestão apresenta exatamente essa perspectiva ampliada, evidenciando concomitantemente os vários aspectos necessários à atuação gerencial, com vistas a fornecer respostas à maioria das exigências do mundo real e complexo das organizações atuais.

3.1.2 Dois eixos: horizontal e vertical

E como foi organizada essa nova proposta de atuação gerencial?

O modelo desenvolvido por Robert Quinn (2012) integra os quatro modelos de gestão em dois eixos que caracterizam horizontalmente os ambientes interno e externo, indicando que a atuação gerencial pode se deslocar do foco **interno** para o **externo** e vice-versa. Já o eixo vertical representa a variação entre o grau de **flexibilidade** e de **controle** da ação do gestor. O cruzamento desses dois eixos configura quadrantes que correspondem aos quatro modelos de administração mencionados anteriormente.

Figura M3.1 – Modelos de Gestão da Abordagem dos valores concorrentes

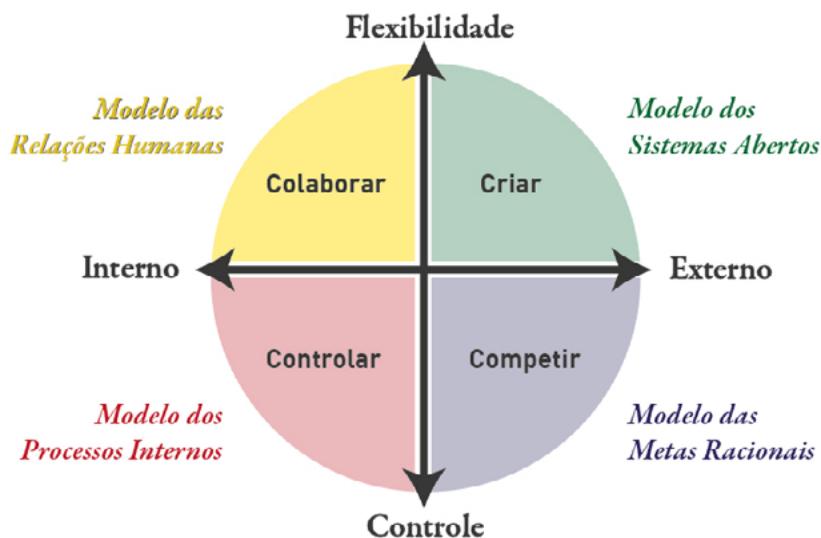


Fonte: Adaptado de Quinn et al. (2012, p. 15).

3.1.3 Categorias de comportamento gerencial

Aos quadrantes, formados a partir dos eixos horizontal e vertical, o autor vincula os modelos de administração estudados, associando cada modelo à ação gerencial que melhor expressa a sua essência. Essas categorias amplas de comportamentos gerencial são denominadas COMPETIR, CONTROLAR, COLABORAR e CRIAR, conforme demonstra a Figura M3.2.

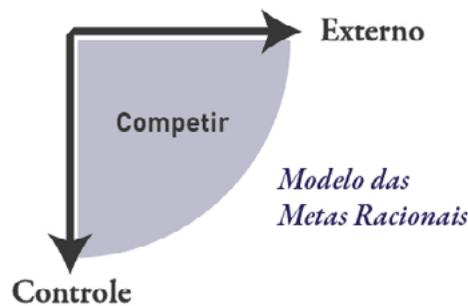
Figura M3.2 – Modelos de Gestão da Abordagem dos valores concorrentes com categorias de comportamento gerencial.



Fonte: Adaptado de Quinn et al. (2012, p. 1).

Vamos entender melhor o que cada categoria representa, aplicada ao dia a dia da gestão.

Figura M3.3 – Quadrante Competir – Modelos de Gestão da Abordagem dos valores concorrentes

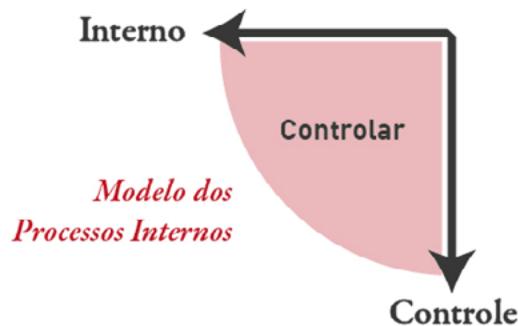


Fonte: Adaptado de Quinn et al. (2012, p. 15-17).

Quadrante COMPETIR: referente à disseminação do entendimento da missão de organização, explicitação de metas, análise racional, deliberações em relação à lucratividade e fomento a um ambiente produtivo:

- a) **foco:** nas tarefas, produtividade, racionalidade das ações, maximização dos lucros (no caso da iniciativa privada);
- b) **crença/efetividade:** direcionamentos claros e objetivos levam a resultados efetivos;
- c) **gestor:** estabelecimento de metas;- orientação para tarefas e maximização dos lucros.

Figura M3.4 – Quadrante Controlar – Modelos de Gestão da Abordagem dos valores concorrentes

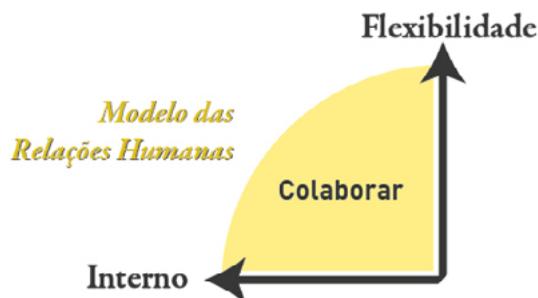


Fonte: Adaptado de Quinn et al. (2012, p. 15-17).

Quadrante CONTROLAR: voltado para definição de responsabilidades, documentação e acompanhamento dos fluxos de trabalho e procedimentos internos com vistas à estabilidade da organização:

- a) **foco:** nas rotinas, no monitoramento e na coordenação dos processos de trabalho;
- b) **crença/efetividade:** rotinização e controle conduzem à estabilidade;
- c) **gestor:** manter o fluxo de informações confiáveis;
 - manter a continuidade do que está dando certo.

Figura M3.5 – Quadrante Colaborar – Modelos de Gestão da Abordagem dos valores concorrentes

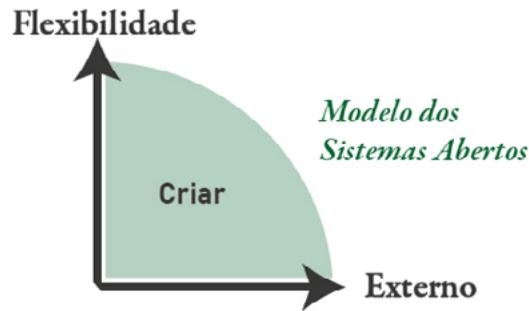


Fonte: Adaptado de Quinn et al. (2012, p. 15-17).

Quadrante COLABORAR: relacionado à maneira como os líderes gerenciais podem ser mais efetivos nas suas interações com outras pessoas:

- a) **foco:** na valorização das pessoas e nos processos informais, nas relações, na participação e atuação coletiva; na resolução de conflitos e na qualificação dos profissionais;
- b) **crença/efetividade:** o envolvimento resulta em compromisso e coesão;
- c) **gestor:** considerar que as relações sociais geram qualidade no trabalho e nos resultados;
 - atuar de forma empática e com capacidade de escuta.

Figura M3.6 – Quadrante Criar – Modelos de Gestão da Abordagem dos valores concorrentes



Fonte: Adaptado de Quinn et al. (2012, p. 15-17).

Quadrante CRIAR: associado à adaptabilidade, criatividade, gerenciamento da mudança, ambiência externa e negociação de acordos:

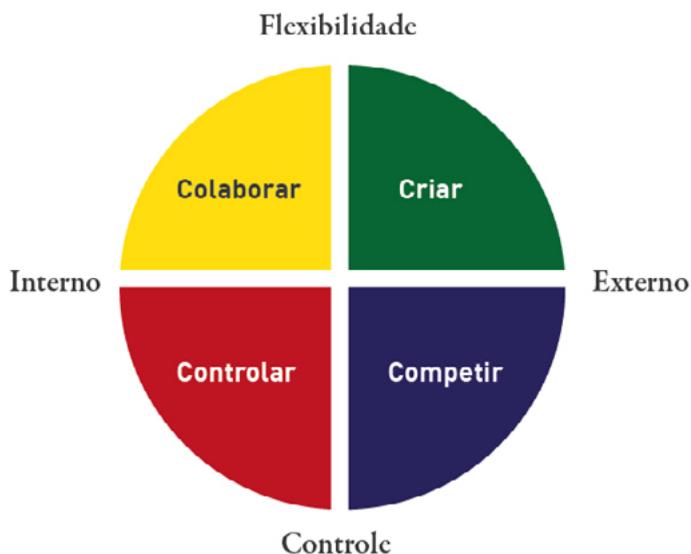
- a) **foco:** na mudança, flexibilidade, inovação e negociação;
- b) **crença/efetividade:** adaptação e inovação contínua levam à aquisição e manutenção de recursos externos;
- c) **gestor:** ser capaz de rápida adequação e improvisação:
 - resolver problemas de forma criativa e relacionar-se para influenciar;
 - provocar e gerir mudanças sustentáveis.

Em síntese, temos até agora:

- a) 4 modelos de administração;
- b) 2 eixos (horizontal e vertical) e;
- c) 4 grandes categorias de comportamento que representam o principal fundamento dos modelos de administração.

Também foram associadas cores a cada quadrante para melhor caracterização: amarelo para Colaborar, vermelho para Controlar, azul para Competir e verde para Criar, reforçando a ideia de que os gestores não percebem o universo gerencial a partir do preto ou branco, mas sim em meio a uma complexidade. Segundo Robert Quinn et al. (2012) “situações complexas exigem respostas complexas”.

Figura M3.7 – Categorias de comportamento gerencial – Modelos de Gestão da Abordagem dos valores concorrentes



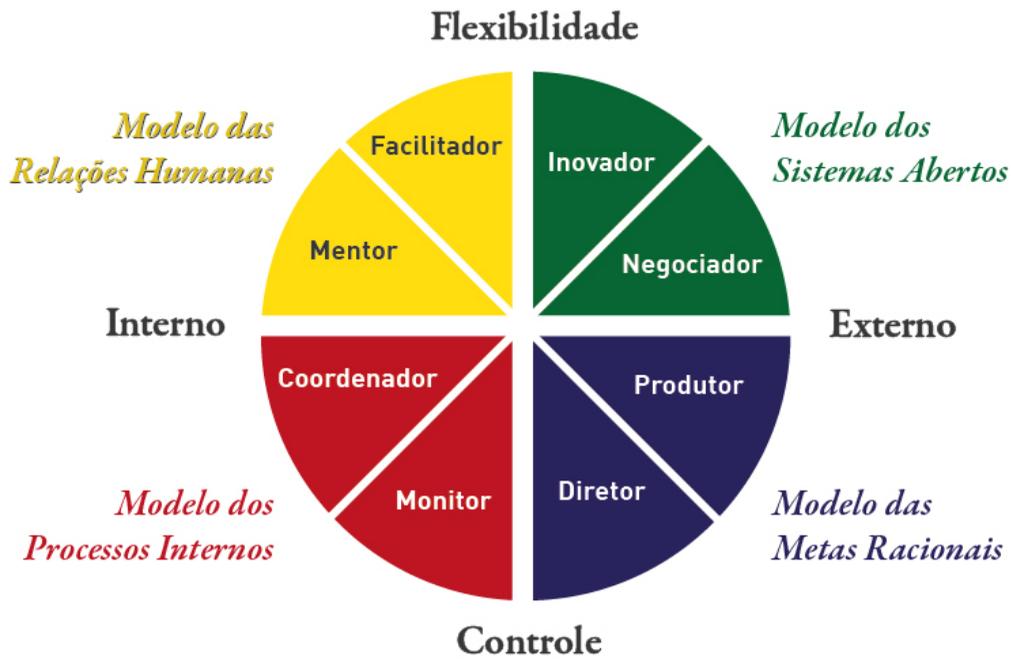
Fonte: Adaptado de Quinn et al. (2012, p. 1).

3.1.4 Oito papéis gerenciais

A atuação como gestor traz necessidade de coordenar pessoas, aprimorar rotinas, adotar soluções inovadoras, etc. Quanto mais preparado para exercer os diversos papéis gerenciais, mais recursos o gestor terá para desenvolver suas equipes de trabalho e gerar resultados.

Nesse sentido, o autor propõe dois papéis gerenciais relacionados a cada uma das quatro categorias de comportamento gerencial, apresentando a necessidade do desenvolvimento de competências técnicas e interpessoais indispensáveis às interações com os ambientes interno e externo.

Figura M3.8 – Modelos de Gestão, categorias de comportamento e papéis gerenciais da Abordagem dos Valores Concorrentes



Fonte: Adaptado de Robert Quinn et al. (2012, p. 15-17).

Tabela M3.1 – Categorias de comportamento e seus respectivos papéis gerenciais conforme a abordagem dos valores concorrentes, adaptado.

| Categorias de comportamento | Papéis gerenciais | Descrição |
|-----------------------------|-------------------|---|
| Controlar | Monitor | o gestor deve conhecer e supervisionar o que acontece na unidade, incluindo as metas da unidade e sua medição, na direção da consolidação e continuidade. |
| | Coordenador | o gestor precisa dar apoio à estrutura e ao desenvolvimento da organização. Deve preservar a unidade organizada, bem como a documentação e o gerenciamento das informações. |
| Competir | Diretor | o gestor deve fornecer a visão da organização, deixar claro o planejamento, com a definição das prioridades e das metas a serem atingidas. |
| | Produtor | o gestor tem foco nas tarefas, no trabalho, no estímulo à execução e no ambiente de trabalho produtivo. |
| Colaborar | Facilitador | o gestor é um conector de todos elementos da equipe, estimulando que trabalhem em equipe e tomem decisões conjuntas em prol da coesão. Além disso, é busca permitir que as pessoas expressem suas individualidades. |
| | Mentor | o gestor orienta o desenvolvimento e a qualificação de cada servidor, estimulando o autoconhecimento e o aperfeiçoamento de competências. |

| Categories de comportamento | Papéis gerenciais | Descrição |
|-----------------------------|-------------------|---|
| Criar | Inovador | o gestor dá enfoque nas mudanças e na adaptabilidade. Estimula a criatividade, as análises críticas e as inovações. É idealista e acompanha as mudanças de cenário externo. |
| | Negociador | o gestor deve utilizar técnicas de mediação e comunicação influenciadora para efetuar acordos e compromissos. |

Fonte: Adaptado de Robert Quinn et al. (2012).

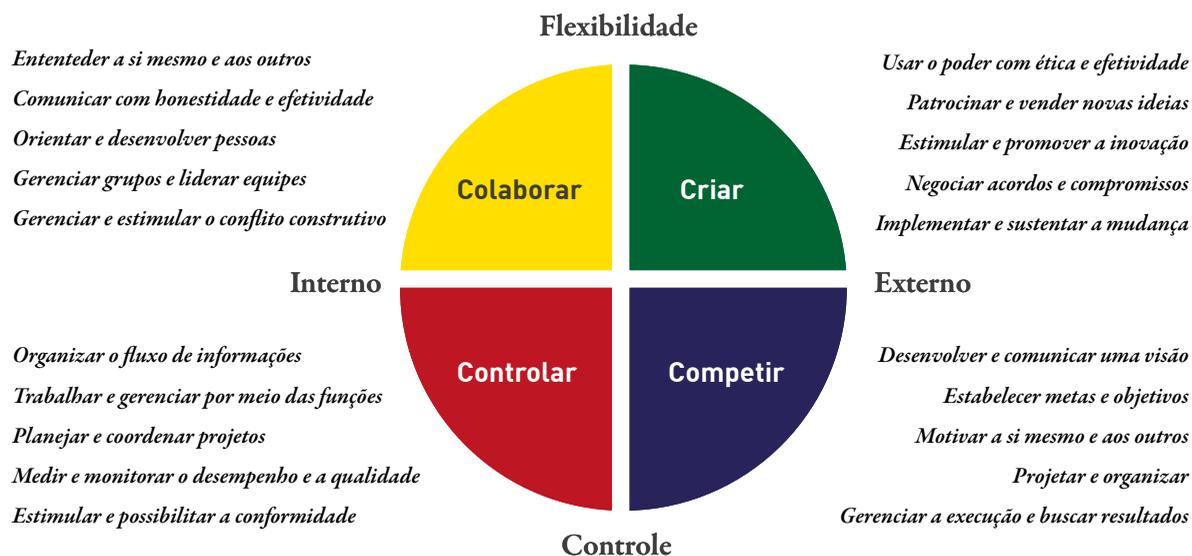
Os oito papéis gerenciais auxiliam na compreensão prática da concepção do modelo de gestão proposto.

3.1.5 Vinte competências gerenciais

Após entender o conceito formador do modelo gerencial de Quinn (2012), a partir da junção dos elementos que estudamos até agora, chega o momento em que ele define vinte competências gerenciais centrais, distribuídas em quadrantes ou frentes de atuação. Essas competências são derivadas dos oito papéis gerenciais fundamentais.

A cada um dos quadrantes estão relacionadas cinco competências, escritas com estreita relação, também, com os imperativos de ação – Competir, Controlar, Colaborar e Criar, conforme se descreve em seguida:

Figura M3.9 – Categorias de comportamento e Competências gerenciais da Abordagem dos valores concorrentes



Fonte: Adaptado de Robert Quinn et al. (2012).

Todos esses elementos formam um modelo único denominado de Abordagem dos Valores Concorrentes na Gestão, valores esses que estão presentes na atuação dos gestores a todo momento a partir de uma perspectiva integradora.

3.2 O contraste e a complementariedade dos valores concorrentes

Vamos lá!

A abordagem dos valores concorrentes considera que a efetividade organizacional se dá por meio da combinação e complementariedade dos quatro principais modelos de gestão propostos.

A integração dos quatro modelos de administração configura um modelo de gestão sistêmico que especifica competências necessárias para os gestores lidarem com as diversas situações que emergem no contexto organizacional. Os quatro modelos agrupados, utilizados simultaneamente, possibilitam a atuação efetiva dos gestores, de acordo com as diferentes situações que ocorrem no dia a dia gerencial.

O antagonismo da atuação gerencial está nos eixos controle e flexibilidade; externo e interno, que transmitem ideias opostas ou aparentemente excludentes.

Observem os contrastes!

O modelo de relações humanas (Colaborar) é definido pela flexibilidade e foco interno, ao passo que o seu oposto – o modelo de meta racional (Competir) - é caracterizado por controle e foco externo, conforme figura M3.10.

Já o modelo de sistema aberto (Criar) é definido pela flexibilidade e foco externo, em contraste com o modelo de processo interno (Controlar), caracterizado por controle e foco interno.

Figura M3.10 – Quadrantes Colaborar e Competir

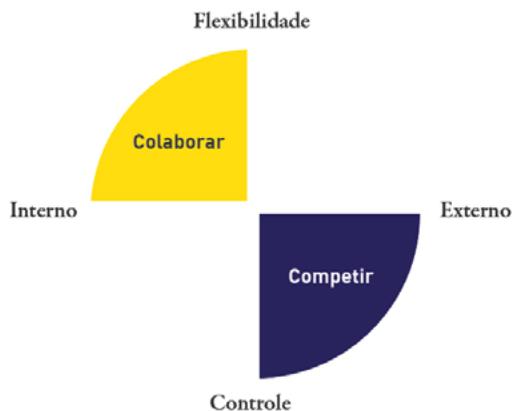
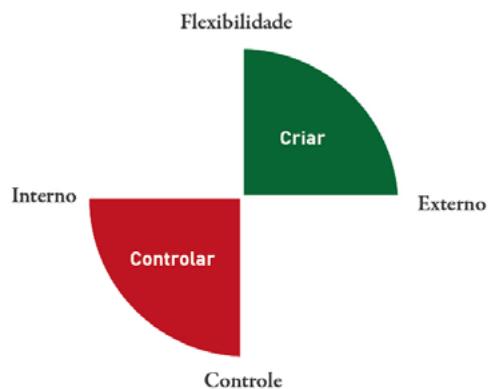


Figura M3.11 – Quadrantes Controlar e Criar



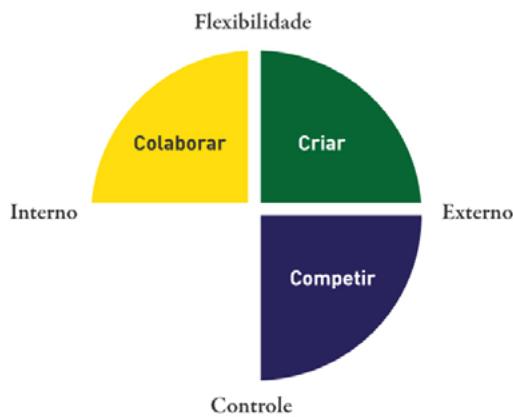
Fonte: Adaptado de Robert Quinn et al. (2012).

Vejam as complementariedades!

Cada modelo é complementar dos outros dois modelos adjacentes.

O **modelo de sistema aberto (Criar)** é complementar dos modelos de relações humanas (Colaborar) e meta racional (Competir). Assim, compartilha a ênfase com o modelo de relações humanas (Colaborar) no foco **flexibilidade** e com o modelo de meta racional (Competir) no foco **externo**.

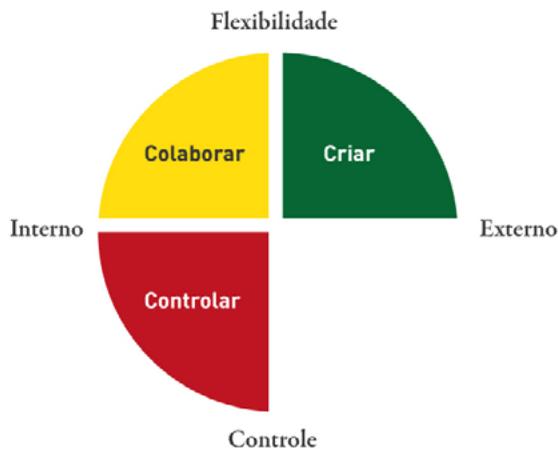
Figura M3.12 – Quadrantes complementares ao Criar



Fonte: Adaptado de Robert Quinn et al. (2012).

Já no **modelo de relações humanas (Colaborar)** é complementar dos modelos de sistema aberto (Criar) e processo interno (Controlar). Compartilha ênfase no foco **flexibilidade** com o modelo próximo – sistema aberto (Criar) e no foco **interno** com o modelo de processo interno (Controlar).

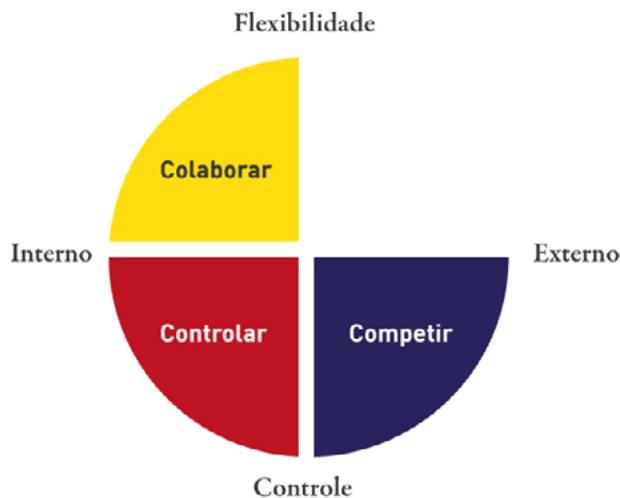
Figura M3.13 – Quadrantes complementares ao Colaborar



Fonte: Adaptado de Robert Quinn et al. (2012).

O modelo de processo interno (Controlar) é complementar dos modelos de relações humanas (Colaborar) e meta racional (Competir). A ênfase compartilhada recai por um lado no foco interno e, de outro, no foco controle, em relação aos modelos de relações humanas (Colaborar) e meta racional (Competir), respectivamente.

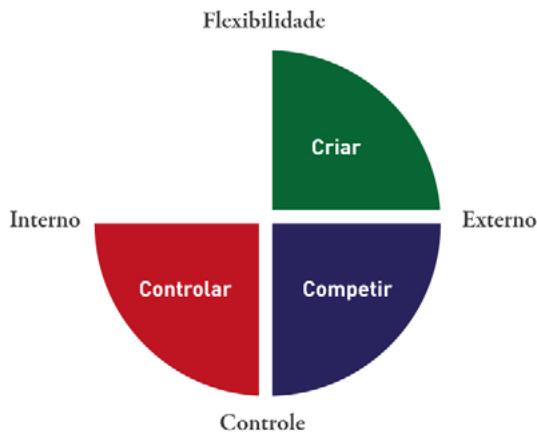
Figura M3.14 – Quadrantes complementares ao Controlar



Fonte: Adaptado de Robert Quinn et al. (2012).

Já o **modelo de meta racional** é complementar dos modelos de processo interno (Controlar) e sistema aberto (Criar). Converte a ênfase para o foco em controle, em relação ao modelo de processo interno (Controlar) e para o foco externo em relação ao modelo de sistema aberto (Criar).

Figura M3.15 – Quadrantes complementares ao Competir



Fonte: Adaptado de Robert Quinn et al. (2012).

As grandes categorias de comportamentos (Colaborar, Controlar, Competir e Criar), que representam os modelos de administração, são apresentadas pelo autor como opostos contrastantes e paralelos complementares, que precisam ser combinados para direcionar a atuação gerencial à efetividade.

Não é possível considerar essas possibilidades mutuamente excludentes. É preciso, sim, admiti-las de forma integrada sendo desempenhadas simultaneamente. Segundo o autor, “situações complexas exigem respostas complexas”, lembrando que as instituições se beneficiam tanto da estabilidade quanto da mudança.

Então, percebe-se que o caminho indicado é desvencilhar-se da conotação de que o controle é negativo e a flexibilidade é sempre desejável. Não é isso. Esses aspectos se complementam.

Assim, o estabelecimento de um referencial teórico pode facilitar uma ampla reflexão, auxiliando os gestores na percepção de como um líder deve agir e de quais as capacidades precisam ser aprimoradas.

Essa base teórica é fundamental em face da ressaltada necessidade de o gerente ser capaz de compreender as múltiplas exigências do desempenho gerencial nas organizações atuais.

4 NECESSIDADE DE RESSIGNIFICAÇÃO DO MODELO PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Na expectativa de aprimorar e modernizar o gerenciamento institucional e, conseqüentemente, impulsionar os processos de melhoria contínua da prestação do serviço público, a administração pública pode se espelhar em modelos voltados para a iniciativa privada, desde que a base teórica passe por um importante processo de ressignificação. Isso se faz necessário devido às particularidades da esfera privada, distintas das do contexto do setor público.

Esse processo de ressignificação pode ser entendido como uma forma de modificar os modelos de referência, a partir dos filtros da própria organização, permitindo que os integrantes possam contribuir para a reestruturação e, a partir disso, reconhecer-se no modelo a ser implementado nas práticas organizacionais.

No MPDFT, tem-se admitido a premissa de que as tecnologias de gestão organizacional geradas na esfera privada não podem ser transpostas diretamente para o ambiente público. É necessário um processo de ressignificação para adaptá-las às características, aos valores e à cultura da instituição.

Com base nisso, foi possível estruturar uma metodologia específica para o MPDFT, de forma que o modelo gerencial pudesse ser construído de maneira participativa, agregando as percepções e as expectativas dos integrantes da Casa.

Dica!

Importante a leitura minuciosa do modelo teórico para que a equipe, à frente do projeto, se aproprie do conteúdo, das características e dos pressupostos básicos antes de iniciar a etapa de análise documental.

REFERÊNCIAS

CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO (Brasil). **Recomendação nº 52, de 28 de março de 2017**. Recomenda aos órgãos que compõem o Ministério Público brasileiro que implementem a Política Nacional de Gestão de Pessoas, mediante a edição do correspondente ato administrativo. Brasília, DF: CNMP, 28 mar. 2017.

DURAND, T. L'alchimie de la compétence. **Revue Française de Gestion**, Paris, n. 127, p. 84-102, jan./fev. 2000.

JESUS, K. C. B. de et al. Desenvolvimento de competências gerenciais de gestores públicos em instituições federais de educação. **RIGS: revista interdisciplinar de gestão social**, Salvador, v. 5, n. 1, p. 37-60, jan./abr. 2016.

LINS, M. P. B. E.; BORGES-ANDRADE, J. E. Expressão de competências de liderança e aprendizagem no trabalho. **Estudos de psicologia**, Natal, v. 19, n. 3, jul./set. 2014. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-294X2014000300001&lng=pt&tlng=pt. Acesso em: 9 ago. 2017.

QUINN, Robert et al. **Competências gerenciais: a abordagem de valores concorrentes na gestão**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

RUAS, Roberto et al. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.



Módulo IV, por Lina Portela Gervasio

ANÁLISE DOCUMENTAL

1 Os documentos analisados

2 As etapas da análise documental

2.1 Etapa I – Extração e classificação dos fragmentos dos textos analisados nas competências propostas pelo modelo

2.2 Etapa II – Identificação dos comportamentos gerenciais

2.3 Etapa III – Recategorização dos comportamentos gerenciais

2.4 Etapa IV – Organização das informações dos três documentos em mapas de competências gerenciais

2.5 Etapa V – Plenárias para validação da análise documental: o processo de ressignificação da Abordagem dos Valores Concorrentes na Gestão

2.5.1 A ressignificação do modelo

2.5.2 As plenárias

Partindo do estudo aprofundado da Abordagem dos Valores Concorrentes, a equipe técnica do Escritório de Gestão por Competências (Gcom) iniciou o processo de identificação das competências gerenciais por meio da técnica de análise documental¹. Essa metodologia tem sido utilizada como base dos mapeamentos realizados pelo Gcom, em atendimento ao especificado no Acordo de Resultados CNMP/2014 (CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO, 2014), visto que o estudo dos documentos institucionais permite extrair trechos que revelam a essência da instituição, e de sua natureza pública, no processo de modernização da gestão por meio da abordagem de competências.

Diferente do mapeamento das competências comuns² – em que não havia a definição de categorias prévias e, por isso, a análise dos documentos identificou unidades de conteúdos que auxiliaram na construção de categorias de competências –, no mapeamento das competências gerenciais, a análise de documentos foi realizada no sentido de encontrar elementos que sinalizassem comportamentos gerenciais a serem classificados nas categorias de competências propostas pelo autor na Abordagem dos Valores Concorrentes.

¹ Análise documental: processo de tratamento do material para armazenar as informações de maneira mais acessível, condensada e contextualizada socialmente (OLIVEIRA, 2007).

² Para maiores aprofundamentos acerca do mapeamento das competências comuns do MPDFT consultar a publicação “Gestão por competências no MPDFT: conceitos, metodologias e experiências dos ramos do MPU” (PANTOJA, 2015).

Figura M4.1 – Categorias de comportamento e Competências gerenciais da Abordagem dos Valores Concorrentes



Fonte: Adaptado de Robert Quinn et al. (2012).

A análise documental teve o propósito de verificar quais os núcleos de competência identificados nos documentos se associavam às competências gerenciais apontadas nos quadrantes da abordagem estudada. Além disso, visou apurar quais as competências não surgiram com a análise dos documentos institucionais, mas são destacadas pelo modelo como necessárias ao desempenho gerencial efetivo.

Com essa investigação, além de identificar o quanto as competências encontradas nos documentos se alinhavam a um modelo proposto como ideal em termos de efetividade gerencial, possibilitou também observar em que medida seria necessário ampliar a visão institucional para uma atuação gerencial mais arrojada e condizente com a dinâmica do mundo organizacional atual.

A análise dos documentos, à luz da Abordagem dos Valores Concorrentes, possibilitou a percepção da amplitude da atuação gerencial e do quanto, por muitas vezes, essa atuação fica limitada à dinâmica social estabelecida na instituição, aos estilos de liderança internalizados e aos padrões aprendidos e repetidamente experimentados pelos gestores sem adequações às diversas situações que se apresentam em sua rotina.

1 Os DOCUMENTOS ANALISADOS

O primeiro passo para realizar a análise documental se dá pela definição dos documentos que provavelmente contêm informações necessárias a inferências. No mapeamento das competências gerenciais, os documentos utilizados na análise documental foram:

- a) Regimento Interno: Das Atribuições das Chefias, dos Cargos em Comissão e das Funções Comissionadas – Cap. XI, art. 360 até art. 425, páginas 216 até 245;
- b) Planejamento Estratégico: missão, visão, detalhamento dos objetivos e indicadores estratégicos e;
- c) Repensar: II Encontro do Colégio de Procuradores e Promotores de Justiça. Tema: Repensando o MP como agente de transformação social: sumário executivo documento confeccionado em 2014 a partir das percepções dos membros acerca do papel do MPDFT diante da sociedade.

2 As ETAPAS DA ANÁLISE DOCUMENTAL

Após a escolha dos documentos, a análise foi realizada em cinco etapas. Inicialmente os documentos foram analisados individualmente e, após a obtenção de todas as informações necessárias separadamente, houve a compilação dos dados em um documento único, na Etapa IV do processo.

Segue quadro resumo do caminho percorrido para a análise e, posteriormente, para melhor compreensão de como foi aplicada a metodologia, o detalhamento dessas etapas:

Quadro M4.1 – Etapas da análise documental

ANÁLISE DOCUMENTAL – ETAPAS

- I. extração e classificação dos fragmentos dos textos analisados nas competências propostas pelo modelo;
- II. identificação dos comportamentos gerenciais;
- III. recategorização dos comportamentos gerenciais;
- IV. organização das informações dos três documentos em mapas de competências gerenciais; e
- V. plenárias para validação da Análise documental.

Fonte: Quadro elaborado pela Equipe Escritório de Gestão por Competências do MPDFT.

Etapa I – Extração e classificação dos fragmentos dos textos analisados nas competências propostas pelo modelo

Nessa primeira etapa do trabalho, o objetivo foi extrair os trechos dos documentos e classificá-los, em sua integralidade, de acordo com as categorias de competências propostas pelo modelo, conforme figura abaixo, que retrata esse trabalho realizado com o Regimento Interno:

Figura M4.2 – Classificação dos trechos do Regimento Interno nas categorias de competências propostas pelo modelo.

COLABORAR

ENTENDER A SI MESMO E OS OUTROS

COMUNICAR COM HONESTIDADE E EFETIVIDADE

ORIENTAR E DESENVOLVER PESSOAS

Art. 366.

IX - planejar e estimular, em colaboração com os órgãos envolvidos, a participação de membros em eventos de curta ou longa duração, com vistas ao aperfeiçoamento profissional e à ampliação do conhecimento para o desempenho de suas atividades;

Art. 391

III - zelar pela capacitação de recursos humanos vinculados às Procuradorias de Justiça e à Secretaria-Executiva das Procuradorias de Justiça, buscando garantir a qualidade da informação e a permanente atualização dos sistemas de informação do MPDFT;

III - zelar pela capacitação de recursos humanos vinculados às Promotorias de Justiça, buscando garantir a qualidade da informação e a permanente atualização dos sistemas de informação do MPDFT;

VI - zelar pela capacitação de recursos humanos vinculados às Promotorias de Justiça, buscando garantir a qualidade da informação e a permanente atualização dos sistemas de informação do MPDFT;

Art. 394

IV - zelar pela capacitação de recursos humanos vinculados às respectivas unidades administrativas, buscando garantir a qualidade da informação e a permanente atualização dos sistemas de informação do MPDFT;

GERENCIAR GRUPOS E LIDERAR EQUIPES

GERENCIAR E ESTIMULAR O CONFLITO CONSTRUTIVO

CRIAR

USO DE PODER E INFLUÊNCIA COM ÉTICA E EFETIVIDADE

V - assistir o Diretor-Geral em sua representação política e social; e

Art. 392

II - prestar assistência ao Coordenador Administrativo e eventualmente aos demais Promotores de Justiça em suas representações políticas e sociais, bem como recepcionar autoridades com audiências marcadas;

Art. 393

II - prestar assistência ao Coordenador Administrativo e eventualmente aos demais Promotores de Justiça em suas representações políticas e sociais, bem como recepcionar autoridades com audiências marcadas;

Art. 394

II - prestar assistência à chefia imediata em suas representações políticas e sociais, bem como recepcionar autoridades com audiências marcadas;

ESTIMULAR E PROMOVER INOVAÇÃO

Art. 368

II - assessorar o Procurador-Geral de Justiça na definição e elaboração das políticas e ações institucionais;

NEGOCIAR ACORDOS E COMPROMISSOS

VIII - analisar, aprovar e celebrar contratos, acordos e convênios a serem firmados pelo MPDFT;
Assessor de Políticas Institucionais

Art. 368

VI - assessorar o Procurador-Geral de Justiça na celebração de convênios e na promoção de integração com os órgãos de interesse de execução do MPDFT;

IMPLEMENTAR E SUSTENTAR A MUDANÇA

Art. 362

XI - diligenciar no sentido de manter e aumentar a credibilidade do Ministério Público junto à população;

XII - zelar pelo nome do Ministério Público, refutando, com franqueza e altivez, críticas injustas e acusações infundadas ou de má-fé;

XIII - manter processo constante e contínuo de divulgação interna e externa dos serviços da Ouvidoria, de forma a dar ciência à sociedade do seu papel institucional, bem como dos resultados obtidos e das atividades desenvolvidas pelo MPDFT;

XIV - promover articulação e parcerias com outros organismos públicos e privados.

CONTROLAR

ORGANIZAR O FLUXO DE INFORMAÇÕES

GERENCIAMENTO MULTIDISCIPLINAR

GERENCIAMENTO DA MANUTENÇÃO E CONTINUIDADE DO SISTEMA

Art. 385

I - assessorar o Procurador-Geral de Justiça no planejamento e fixação de diretrizes para a administração do MPDFT;

II - cumprir e fazer cumprir as decisões, determinações e instruções administrativas do MPDFT;

III - submeter à aprovação do Procurador-Geral de Justiça a programação orçamentária e financeira e o plano interno do MPDFT;

IV - baixar atos normativos de caráter administrativo nos assuntos de competência da unidade ou de competência delegada pelo Procurador-Geral de Justiça, bem como praticar todos os demais atos de administração necessários à operacionalização dos serviços de apoio técnico-administrativo do MPDFT;

VII - praticar os demais atos decorrentes da competência estabelecida para a Diretoria-Geral e de encargos que lhe sejam atribuídos pelo Procurador-Geral de Justiça;

X - praticar os demais atos e encargos que lhe sejam atribuídos pelo Procurador-Geral de Justiça.

Diretor-Geral Adjunto

Art. 386

I - coordenar as atividades administrativas no Gabinete da Diretoria-Geral;

IV - orientar e acompanhar as atividades próprias dos procedimentos licitatórios;

VI - praticar os demais atos e encargos que lhe sejam atribuídos pelo Diretor-Geral.

Art. 387

I - dirigir, coordenar, orientar e supervisionar as atividades do respectivo Departamento;

III - apresentar à Diretoria-Geral, mensalmente ou anualmente, conforme o caso, relatórios das atividades desenvolvidas pelo Departamento e suas unidades;

IV - assistir o Diretor-Geral e emitir pareceres sobre assuntos pertinentes à sua unidade; e

III - supervisionar as atividades relacionadas com a Perícia Médica;

VI - executar o planejamento estratégico do PLAN-ASSISTE;

VII - coordenar e supervisionar o cumprimento das decisões dos Conselhos Deliberativo e Gestor do PLAN-ASSISTE;

Art. 389

I - coordenar e realizar as atividades de análise e elaboração de manifestações jurídicas em procedimentos administrativos, processos licitatórios, contratos, processos judiciais e outros expedientes em curso na Diretoria-Geral;

Art. 390

I - coordenar, supervisionar e realizar as atividades referentes aos procedimentos de licitação no âmbito do MPDFT;

IV - responder pedidos de impugnação, questionamentos e recursos administrativos;

V - prestar informações em mandados de segurança nos procedimentos licitatórios; e

VI - desempenhar outras atividades que lhe forem determinadas, atinentes as atribuições da unidade.

Secretário-Executivo das Procuradorias de Justiça

Art. 391

I - dirigir, coordenar, controlar e orientar as atividades administrativas e de apoio jurídico, controle, acompanhamento e registro de feitos das Procuradorias de Justiça;

II - prestar assistência ao Coordenador Administrativo das Procuradorias de Justiça e eventualmente aos demais Procuradores de Justiça;

IV - desempenhar outras atividades que lhe forem determinadas, atinentes às atribuições da unidade.

Art. 392

I - dirigir, coordenar, controlar e orientar as atividades administrativas e de apoio jurídico, controle, acompanhamento e registro de feitos da Promotoria de Justiça;

Art. 393

I - assessorar o Coordenador Administrativo da Promotoria de Justiça de Brasília I na coordenação, análise, supervisão e execução de atividades administrativas e de apoio jurídico junto aos feitos judiciais e extrajudiciais em tramitação nas suas respectivas Promotorias de Justiça, com anuência e participação direta do Coordenador Administrativo;

III - propor medidas que visem à racionalização dos trabalhos afetos à unidade sob sua chefia;

IV - zelar pela correta utilização dos bens móveis, equipamentos e instalações sob sua responsabilidade;

PLANEJAR E COORDENAR PROJETO

Art. 387

II - elaborar projetos e planos anuais de ação referentes às atividades a serem desenvolvidas pelas suas unidades, em nível estratégico e organizacional, para apreciação da Diretoria-Geral;

IV - assessorar na elaboração dos planos de ação e atuação do MPDFT;

V - assessorar o Procurador-Geral na elaboração e execução dos projetos institucionais;

Art. 398

IV - assessorar na elaboração dos planos de ação e atuação do MPDFT;

V - assessorar o Procurador-Geral na elaboração e execução dos projetos institucionais;

ORGANIZAR O FLUXO DE INFORMAÇÕES/ESTIMULAR A CONFORMIDADE

Art. 388

V - divulgar o regulamento e as normas de funcionamento e utilização do Programa, bem como suas alterações aos beneficiários do PLAN-ASSISTE;

Art. 391

III - zelar pela capacitação de recursos humanos vinculados às Procuradorias de Justiça e à Secretaria-Executiva das Procuradorias de Justiça, buscando garantir a qualidade da informação e a permanente atualização dos sistemas de informação do MPDFT; e

III - zelar pela capacitação de recursos humanos vinculados às Promotorias de Justiça, buscando garantir a qualidade da informação e a permanente atualização dos sistemas de informação do MPDFT;

VI - zelar pela capacitação de recursos humanos vinculados às Promotorias de Justiça, buscando garantir a qualidade da informação e a permanente atualização dos sistemas de informação do MPDFT;

Art. 394

IV - zelar pela capacitação de recursos humanos vinculados às respectivas unidades administrativas, buscando garantir a qualidade da informação e a permanente atualização dos sistemas de informação do MPDFT;

Art. 408

V - manter os sistemas de informação utilizados em sua unidade permanentemente atualizados, respondendo pela integridade dos dados; e

Art. 409

V - manter os sistemas de informação utilizados em sua unidade permanentemente atualizados, respondendo pela integridade dos dados;

Art. 410

IV - coordenar e supervisionar os serviços de atualização dos sistemas de informação do MPDFT, buscando zelar sempre pela integridade e qualidade dos dados;

COMPETIR

GERENCIAR A EXECUÇÃO E BUSCAR RESULTADOS

Art. 393

V - supervisionar e realizar atendimento ao público para dirimir dúvidas e orientações jurídicas referentes à matéria das respectivas Promotorias de Justiça que envolvam a participação direta do Coordenador Administrativo;

Art. 399

IV - realizar atendimento ao público para dirimir dúvidas e orientações jurídicas referentes à matéria da Procuradoria de Justiça;

Fonte: Elaborado pela equipe do Escritório de Gestão por Competências do MPDFT.

A extração de informações acerca da instituição, a partir de leituras investigativas, além da identificação de unidades de conteúdo elementar (UCEs) indicativas de competências para os gestores, nos possibilitou, ainda, a identificação de características da instituição que orientam a atuação gerencial com base nos modelos tradicionais de gestão.

Após esse primeiro contato com os textos, foi possível realizar algumas análises e confirmar suposições acerca das expectativas referentes à atuação gerencial nas casas públicas, em especial no MPDFT, conforme relatado a seguir:

- a) a maioria dos trechos retirados do Regimento Interno foram classificados no quadrante inferior esquerdo, denominado pelo autor de quadrante Controlar, com poucas contribuições ao quadrante superior esquerdo, denominado quadrante Colaborar, e reduzidas classificações nos demais quadrantes;

- b) as informações extraídas do planejamento estratégico também foram classificadas de forma expressiva no quadrante Controlar, com algumas menções no quadrante inferior direito, denominado Competir. Nesse documento já surgiram trechos referentes ao quadrante superior direito, denominado Criar;
- c) com a análise do documento Projeto Repensar – II Encontro do Colégio de Procuradores e Promotores de Justiça, tornaram-se mais pronunciadas as informações referentes aos quadrantes Criar e Competir, embora a significativa contribuição desse documento também tenha sido verificada no quadrante Controlar, com alguns trechos atribuídos ao quadrante Colaborar.

A grande quantidade de UCEs classificadas na frente da atuação gerencial Controlar pode ser compreendida se considerarmos as características das casas públicas e dos documentos utilizados para a análise documental.

Regimentos internos são documentos que reúnem regras para regulamentar a organização e o funcionamento das instituições. Embora consigam conservar seu caráter sistêmico, tratam, mais detalhadamente, das divisões hierárquicas; apresentam normas e tradições da instituição; e enfatizam a estrutura administrativa, a especificação das atividades funcionais e o ambiente organizacional interno.

O planejamento estratégico, mesmo sendo um ponto de partida para a modernização dos processos da organização – com a definição de objetivos e metas norteadoras, com o estabelecimento de uma visão futura e com base nas análises do ambiente interno e externo para orientar a atuação institucional –, esbarra nas limitações das legislações, da política e da cultura burocrática característica das casas públicas.

Já o "Repensar" trouxe contribuições expressivas para todos os quadrantes. Ainda assim, incidiu com mais ênfase no quadrante Controlar. Apesar de ser um documento recente que relata expectativas quanto à atuação do MP, com reflexões acerca do futuro da instituição, apresentou diversos elementos que retratam a cultura vigente e a necessidade de mudanças de paradigmas no MPDFT.

A partir da análise desses documentos, foi significativa a identificação de núcleos de competências apontando uma atuação gerencial predominantemente interna, voltada para a rotinização, padronização e continuidade dos processos, exigindo, assim, um perfil gerencial predominantemente controlador.

Quadro M4.2 – Exemplo da classificação realizada no Regimento Interno – Etapa I

| <p style="text-align: center;">CONTROLAR</p> | | <p style="text-align: center;">CRIAR</p> | <p style="text-align: center;">COLABORAR</p> |
|--|--|--|---|
| <p>ORGANIZAR O FLUXO DE INFORMAÇÕES</p> <p>GERENCIAMENTO MULTIDISCIPLINAR/ GERENCIAMENTO DA MANUTENÇÃO E CONTINUIDADE DO SISTEMA Art. 385</p> <p>I - assessorar o Procurador-Geral de Justiça no planejamento e fixação de diretrizes para a administração do MPDFT;</p> <p>II - cumprir e fazer cumprir as decisões, determinações e instruções administrativas do MPDFT;</p> <p>III - submeter à aprovação do Procurador-Geral de Justiça a programação orçamentária e financeira e o plano interno do MPDFT;</p> <p>IV - baixar atos normativos de caráter administrativo nos assuntos de competência da unidade ou de competência delegada pelo Procurador-Geral de Justiça, bem como praticar todos os demais atos de administração necessários à operacionalização dos serviços de apoio técnico-administrativo do MPDFT;</p> <p>VII - praticar os demais atos decorrentes da competência estabelecida para a Diretoria-Geral e de encargos que lhe sejam atribuídos pelo Procurador-Geral de Justiça;</p> <p>X - praticar os demais atos e encargos que lhe sejam atribuídos pelo Procurador-Geral de Justiça. Art. 386</p> <p>I - coordenar as atividades administrativas no Gabinete da Diretoria-Geral;</p> <p>IV - orientar e acompanhar as atividades próprias dos procedimentos licitatórios;</p> <p>VI - praticar os demais atos e encargos que lhe sejam atribuídos pelo Diretor-Geral. Art. 387</p> <p>I - dirigir, coordenar, orientar e supervisionar as atividades do respectivo Departamento;</p> <p>III - apresentar à Diretoria-Geral, mensalmente ou anualmente, conforme o caso, relatórios das atividades desenvolvidas pelo Departamento e suas unidades;</p> <p>IV - assistir o Diretor-Geral e emitir pareceres sobre assuntos pertinentes à sua unidade; e</p> <p>III - supervisionar as atividades relacionadas com a Perícia Médica;</p> <p>VI - executar o planejamento estratégico do PLAN-ASSISTE;</p> <p>VII - coordenar e supervisionar o cumprimento das decisões dos Conselhos Deliberativo e Gestor do PLAN-ASSISTE; Art. 389</p> <p>I - coordenar e realizar as atividades de análise e elaboração de manifestações jurídicas em procedimentos administrativos, processos licitatórios, contratos, processos judiciais e outros expedientes em curso na Diretoria-Geral;</p> <p>Art. 390</p> <p>I - coordenar, supervisionar e realizar as atividades referentes aos procedimentos de licitação no âmbito do MPDFT;</p> <p>IV - responder pedidos de impugnação, questionamentos e recursos administrativos;</p> <p>V - prestar informações em mandados de segurança nos procedimentos licitatórios;</p> <p>VI - desempenhar outras atividades que lhe forem determinadas, atinentes às atribuições da unidade. Art. 391</p> <p>I - dirigir, coordenar, controlar e orientar as atividades administrativas e de apoio jurídico, controle, acompanhamento e registro de feitos das Procuradorias de Justiça;</p> <p>II - prestar assistência ao Coordenador Administrativo das Procuradorias de Justiça e eventualmente aos demais Procuradores de Justiça;</p> | <p>IV - desempenhar outras atividades que lhe forem determinadas, atinentes às atribuições da unidade. Art. 392</p> <p>I - dirigir, coordenar, controlar e orientar as atividades administrativas e de apoio jurídico, controle, acompanhamento e registro de feitos da Promotoria de Justiça; Art. 393</p> <p>I - assessorar o Coordenador Administrativo da Promotoria de Justiça de Brasília I na ordenação, análise, supervisão e execução de atividades administrativas e de apoio jurídico junto aos feitos judiciais e extrajudiciais em tramitação nas suas respectivas Promotorias de Justiça, com anuência e participação direta do Coordenador Administrativo;</p> <p>III - propor medidas que visem à racionalização dos trabalhos afetos à unidade sob sua chefia;</p> <p>IV - zelar pela correta utilização dos bens móveis, equipamentos e instalações sob sua responsabilidade; PLANEJAR E COORDENAR PROJETO Art. 387</p> <p>II - elaborar projetos e planos anuais de ação referentes às atividades a serem desenvolvidas pelas suas unidades, em nível estratégico e organizacional, para apreciação da Diretoria-Geral;</p> <p>IV - assessorar na elaboração dos planos de ação e atuação do MPDFT;</p> <p>V - assessorar o Procurador-Geral na elaboração e execução dos projetos institucionais; Art. 398</p> <p>IV - assessorar na elaboração dos planos de ação e atuação do MPDFT;</p> <p>V - assessorar o Procurador-Geral na elaboração e execução dos projetos institucionais; ORGANIZAR O FLUXO DE INFORMAÇÕES/ ESTIMULAR A CONFORMIDADE Art. 388</p> <p>V - divulgar o regulamento e as normas de funcionamento e utilização do Programa, bem como suas alterações aos beneficiários do PLAN-ASSISTE; Art. 391</p> <p>III - zelar pela capacitação de recursos humanos vinculados às Procuradorias de Justiça e à Secretaria-Executiva das Procuradorias de Justiça, buscando garantir a qualidade da informação e a permanente atualização dos sistemas de informação do MPDFT;</p> <p>III - zelar pela capacitação de recursos humanos vinculados às Promotorias de Justiça, buscando garantir a qualidade da informação e a permanente atualização dos sistemas de informação do MPDFT;</p> <p>VI - zelar pela capacitação de recursos humanos vinculados às Promotorias de Justiça, buscando garantir a qualidade da informação e a permanente atualização dos sistemas de informação do MPDFT; Art. 394</p> <p>IV - zelar pela capacitação de recursos humanos vinculados às respectivas unidades administrativas, buscando garantir a qualidade da informação e a permanente atualização dos sistemas de informação do MPDFT, buscando zelar sempre pela integridade e qualidade dos dados;</p> | <p>USO DE PODER E INFLUÊNCIA COM ÉTICA E EFETIVIDADE</p> <p>V - assistir o Diretor-Geral em sua representação política e social; Art. 392</p> <p>II - prestar assistência ao Coordenador Administrativo e eventualmente aos demais Promotores de Justiça em suas representações políticas e sociais, bem como receber autorizações com audiências marcadas; Art. 393</p> <p>II - prestar assistência ao Coordenador Administrativo e eventualmente aos demais Promotores de Justiça em suas representações políticas e sociais, bem como receber autorizações com audiências marcadas; Art. 394</p> <p>II - prestar assistência à chefia imediata em suas representações políticas e sociais, bem como receber autorizações com audiências marcadas;</p> <p>ESTIMULAR E PROMOVER INOVAÇÃO Art. 368</p> <p>II - assessorar o Procurador-Geral de Justiça na definição e elaboração das políticas e ações institucionais;</p> <p>NEGOCIAR ACORDOS E COMPROMISSOS VIII - analisar, aprovar e celebrar contratos, acordos e convênios a serem firmados pelo MPDFT; Art. 368</p> <p>VI - assessorar o Procurador-Geral de Justiça na celebração de convênios e na promoção de integração com os órgãos de interesse de execução do MPDFT;</p> <p>IMPLEMENTAR E SUSTENTAR A MUDANÇA Art. 362</p> <p>XI - diligenciar no sentido de manter e aumentar a credibilidade do Ministério Público junto à população;</p> <p>XII - zelar pelo nome do Ministério Público, refutando, com franqueza e altivez, críticas injustas e acusações infundadas ou de má-fé;</p> <p>XIII - manter processo constante e contínuo de divulgação interna e externa dos serviços da Ouvidoria, de forma a dar ciência à sociedade do seu papel institucional, bem como dos resultados obtidos e das atividades desenvolvidas pelo MPDFT;</p> <p>XIV - promover articulação e parcerias com outros organismos públicos e privados.</p> | <p>ENTENDER A SI MESMO E OS OUTROS</p> <p>COMUNICAR COM HONESTIDADE E EFETIVIDADE</p> <p>ORIENTAR E DESENVOLVER PESSOAS Art. 366</p> <p>IX - planejar e estimular, em colaboração com os órgãos envolvidos, a participação de membros em eventos de curta ou longa duração, com vistas ao aperfeiçoamento profissional e à ampliação do conhecimento para o desempenho de suas atividades; Art. 391</p> <p>III - zelar pela capacitação de recursos humanos vinculados às Procuradorias de Justiça e à Secretaria-Executiva das Procuradorias de Justiça, buscando garantir a qualidade da informação e a permanente atualização dos sistemas de informação do MPDFT;</p> <p>III - zelar pela capacitação de recursos humanos vinculados às Promotorias de Justiça, buscando garantir a qualidade da informação e a permanente atualização dos sistemas de informação do MPDFT;</p> <p>VI - zelar pela capacitação de recursos humanos vinculados às Promotorias de Justiça, buscando garantir a qualidade da informação e a permanente atualização dos sistemas de informação do MPDFT; Art. 394</p> <p>IV - zelar pela capacitação de recursos humanos vinculados às respectivas unidades administrativas, buscando garantir a qualidade da informação e a permanente atualização dos sistemas de informação do MPDFT;</p> <p>GERENCIAR GRUPOS E LIDERAR EQUIPES</p> <p>GERENCIAR E ESTIMULAR O CONFLITO CONSTRUTIVO</p> <p>COMPETIR</p> <p>GERENCIAR A EXECUÇÃO E BUSCAR RESULTADOS Art. 393</p> <p>V - supervisionar e realizar atendimento ao público para dirimir dúvidas e orientações jurídicas referentes à matéria das respectivas Promotorias de Justiça que envolvam a participação direta do Coordenador Administrativo; Art. 399</p> <p>IV - realizar atendimento ao público para dirimir dúvidas e orientações jurídicas referentes à matéria da Procuradoria de Justiça;</p> |

Fonte: Elaborado pela equipe do Escritório de Gestão por Competências do MPDFT.

Etapa II – Identificação dos comportamentos gerenciais

Após a classificação dos trechos dos documentos de acordo com as competências sugeridas pela Abordagem dos Valores Concorrentes, foi preciso realizar uma investigação cuidadosa, desta vez, com o intuito de identificar comportamentos gerenciais implícitos nos trechos analisados.

Figura M4.3 – Identificação dos comportamentos gerenciais no texto – Etapa II

COLABORAR

ENTENDER A SI MESMO E OS OUTROS

COMUNICAR COM HONESTIDADE E EFETIVIDADE

ORIENTAR E DESENVOLVER PESSOAS

Art. 366

IX - **planejar e estimular**, em **colaboração com os órgãos** envolvidos, a **participação de** membros em **eventos** de curta ou longa duração, com vistas ao **aperfeiçoamento profissional** e à **ampliação do conhecimento** para o desempenho de suas atividades;

Art. 391

III - **zelar pela capacitação de recursos humanos** vinculados às Procuradorias de Justiça e à Secretaria-Executiva das Procuradorias de Justiça, buscando garantir a qualidade da informação e a permanente atualização dos sistemas de informação do MPDFT;

III - **zelar pela capacitação de recursos humanos** vinculados às Promotorias de Justiça, buscando garantir a qualidade da informação e a permanente atualização dos sistemas de informação do MPDFT;

VI - **zelar pela capacitação de recursos humanos** vinculados às Promotorias de Justiça, buscando garantir a qualidade da informação e a permanente atualização dos sistemas de informação do MPDFT;

Art. 394

IV - **zelar pela capacitação de recursos humanos** vinculados às respectivas unidades administrativas, buscando garantir a qualidade da informação e a permanente atualização dos sistemas de informação do MPDFT;

GERENCIAR GRUPOS E LIDERAR EQUIPES

GERENCIAR E ESTIMULAR O CONFLITO CONSTRUTIVO

CRIAR

USO DE PODER E INFLUÊNCIA COM ÉTICA E EFETIVIDADE

Art. 392

II - **prestar assistência** ao Coordenador Administrativo e eventualmente aos demais Promotores de justiça em suas **representações políticas e sociais**, bem como **receptionar autoridades** com audiências marcadas;

Art. 394

II - **prestar assistência à chefia** imediata em suas **representações políticas e sociais**, bem como **receptionar autoridades** com audiências marcadas;

ESTIMULAR E PROMOVER INOVAÇÃO

Art. 368

II - **assessorar** o Procurador-Geral de Justiça na **definição e elaboração das políticas e ações institucionais**;

NEGOCIAR ACORDOS E COMPROMISSOS

VIII - **analisar, aprovar e celebrar contratos, acordos e convênios** a serem firmados pelo MPDFT;

Art. 368

VI - **assessorar** o Procurador-Geral de Justiça na **celebração de convênios e na promoção de integração com os órgãos** de interesse de execução do MPDFT;

IMPLEMENTAR E SUSTENTAR A MUDANÇA

Art. 362

XI - diligenciar no sentido de **manter e aumentar a credibilidade** do Ministério Público junto à população;

XIII - **manter processo constante e contínuo de divulgação** interna e externa dos serviços da Ouvidoria, de forma a **dar ciência à sociedade do seu papel institucional**, bem como dos resultados obtidos e das atividades desenvolvidas pelo MPDFT;

XIV - **promover articulação e parcerias com outros organismos públicos e privados.**

CONTROLAR

ORGANIZAR O FLUXO DE INFORMAÇÕES

GERENCIAMENTO MULTIDISCIPLINAR

GERENCIAMENTO DA MANUTENÇÃO E CONTINUIDADE DO SISTEMA

Diretor-Geral

Art. 385. Ao Diretor-Geral incumbe:

I - assessorar o Procurador-Geral de Justiça no **planejamento e fixação de diretrizes** para a administração do MPDFT;

II - **cumprir e fazer cumprir as decisões, determinações e instruções** administrativas do MPDFT;

III - **submeter à aprovação** do Procurador-Geral de Justiça a **programação orçamentária e financeira e o plano interno** do MPDFT;

PLANEJAR E COORDENAR PROJETO

Art. 387. Ao Chefe de Departamento incumbe:

II - **elaborar projetos e planos anuais de ação** referentes às atividades a serem desenvolvidas pelas suas unidades, em nível estratégico e organizacional, para apreciação da Diretoria-Geral;

Assessor Jurídico III

V - **assessorar** o Procurador-Geral na **elaboração e execução dos projetos** institucionais;

ORGANIZAR O FLUXO DE INFORMAÇÕES/ESTIMULAR A CONFORMIDADE

Art. 388. Ao Diretor Executivo do PLAN-ASSISTE incumbe:

V - **divulgar o regulamento e as normas** de funcionamento e utilização do Programa, bem como suas alterações aos beneficiários do PLAN-ASSISTE;

Art. 408. Ao Chefe de Setor incumbe:

V - **manter os sistemas de informação utilizados** em sua unidade permanentemente **atualizados, respondendo pela integridade dos dados**;

Art. 409. Ao Chefe de Serviço incumbe:

V - **manter os sistemas de informação utilizados em sua unidade permanentemente atualizados, respondendo pela integridade dos dados**; e

Art. 410. Ao Chefe de Secretaria de Promotoria incumbe:

IV - **coordenar e supervisionar os serviços de atualização dos sistemas de informação** do MPDFT, buscando **zelar sempre pela integridade e qualidade dos dados**;

COMPETIR

GERENCIAR A EXECUÇÃO E BUSCAR RESULTADOS

Art. 393. Ao Secretário-Executivo de Promotoria II incumbe:

V - **supervisionar e realizar atendimento ao público** para **dirimir dúvidas e orientações** jurídicas referentes à matéria das respectivas Promotorias de Justiça que envolvam a participação direta do Coordenador Administrativo;

Assessor de Procuradoria

Art. 399. Ao Assessor de Procuradoria compete:

IV - realizar atendimento ao público para dirimir dúvidas e orientações jurídicas referentes à matéria da Procuradoria de Justiça;

Fonte: Elaborado pela equipe do Escritório de Gestão por Competências do MPDFT.

Figura M4.4 – Comportamentos gerenciais – Etapa II

COLABORAR

ENTENDER A SI MESMO E OS OUTROS

COMUNICAR COM HONESTIDADE E EFETIVIDADE

ORIENTAR E DESENVOLVER PESSOAS

Planejar e estimular o aperfeiçoamento profissional e a ampliação do conhecimento para o desempenho de suas atividades;

Zelar pela capacitação de recursos humanos;

Zelar pela capacitação de recursos humanos.

GERENCIAR GRUPOS E LIDERAR EQUIPES

GERENCIAR E ESTIMULAR O CONFLITO CONSTRUTIVO

CRIAR

USO DE PODER E INFLUÊNCIA COM ÉTICA E EFETIVIDADE

Prestar assistência em representações políticas e sociais

ESTIMULAR E PROMOVER INOVAÇÃO

Assessorar na definição e elaboração das políticas e ações institucionais

NEGOCIAR ACORDOS E COMPROMISSOS

Analisar, aprovar e celebrar contratos, acordos e convênios;

Assessorar na celebração de convênios; e

Assessorar na integração com os órgãos de interesse de execução do MPDFT.

IMPLEMENTAR E SUSTENTAR A MUDANÇA

Manter e aumentar a credibilidade do Ministério Público junto à população;

Zelar pelo nome do Ministério Público;

Manter processo constante e contínuo de divulgação interna e externa do papel institucional, bem como dos resultados obtidos e das atividades desenvolvidas pelo MPDFT;

Promover articulação e parcerias com outros organismos públicos e privados.

CONTROLAR

ORGANIZAR O FLUXO DE INFORMAÇÕES

GERENCIAMENTO MULTIDISCIPLINAR

GERENCIAMENTO DA MANUTENÇÃO E CONTINUIDADE DO SISTEMA

Praticar os demais atos decorrentes da competência (45)

Cumprir e supervisionar o cumprimento das decisões, determinações e instruções (21)

Elaborar, analisar e assessorar na elaboração de documentos oficiais (15)

Coordenar, orientar, dirigir e opinar na realização das atividades e na definição dos procedimentos (9)

Baixar e divulgar atos normativos necessários à operacionalização dos serviços de apoio (7)

Apresentar relatórios das atividades desenvolvidas (7)

Realizar estudos, pesquisas e levantamentos de informações (7)

Promover a integração e a articulação das ações desenvolvidas

Submeter à aprovação a programação orçamentária e financeira e o plano interno

Responder nos impedimentos legais, eventuais e temporários do titular

Executar o planejamento estratégico

Executar o plano anual de trabalho
Elaborar o plano de ação
Zelar pela correta utilização dos bens móveis, equipamentos e instalações sob sua responsabilidade;

PLANEJAR E COORDENAR PROJETO

Elaborar e assessorar a elaboração de projetos, diretrizes e planos de ação (8)

ORGANIZAR O FLUXO DE INFORMAÇÕES/ESTIMULAR A CONFORMIDADE

Garantir a qualidade, integridade e a permanente atualização dos sistemas de informação (7);

Manter arquivo atualizado (4);

Coordenar e acompanhar as publicações (2);

Divulgar o regulamento e as normas;

Disponibilizar informações; e

Coordenar e supervisionar os serviços de atualização dos sistemas de informação.

COMPETIR

GERENCIAR A EXECUÇÃO E BUSCAR RESULTADOS

Supervisionar e realizar atendimento ao público para dirimir dúvidas e orientações;

Supervisionar e realizar atendimento ao público para dirimir dúvidas e orientações.

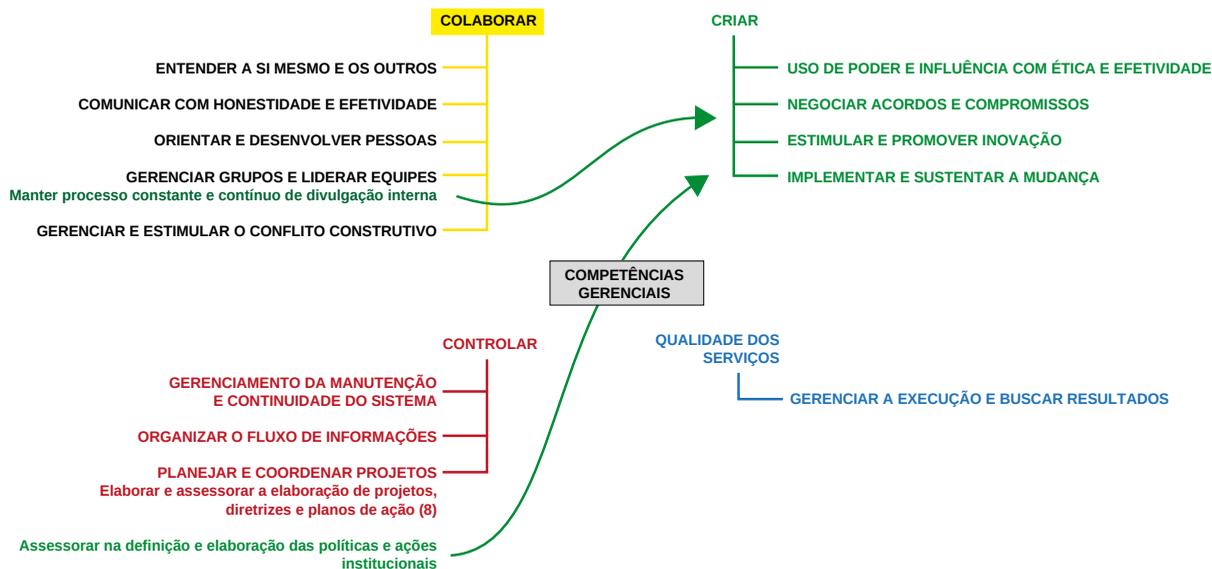
Fonte: Elaborado pela equipe do Escritório de Gestão por Competências do MPDFT.

Etapa III – Recategorização dos comportamentos gerenciais

A identificação dos comportamentos gerenciais em cada trecho dos documentos (Etapa II) permitiu conferir se a classificação realizada na Etapa I estava realmente de acordo com as competências estabelecidas pelo autor.

Nesta etapa foi realizada, então, a reclassificação de alguns comportamentos gerenciais para relacioná-los aos quadrantes de atuação gerencial e às competências a que mais se alinhavam. Essa alteração aconteceu porque, em alguns casos, o comportamento identificado (Etapa II), ao ser interpretado, não mais correspondia àquela competência/quadrante de atuação gerencial inicialmente classificada.

Figura M4.5 – Recategorização dos comportamentos – Etapa III



Fonte: Elaborado pela equipe do Escritório de Gestão por Competências do MPDFT.

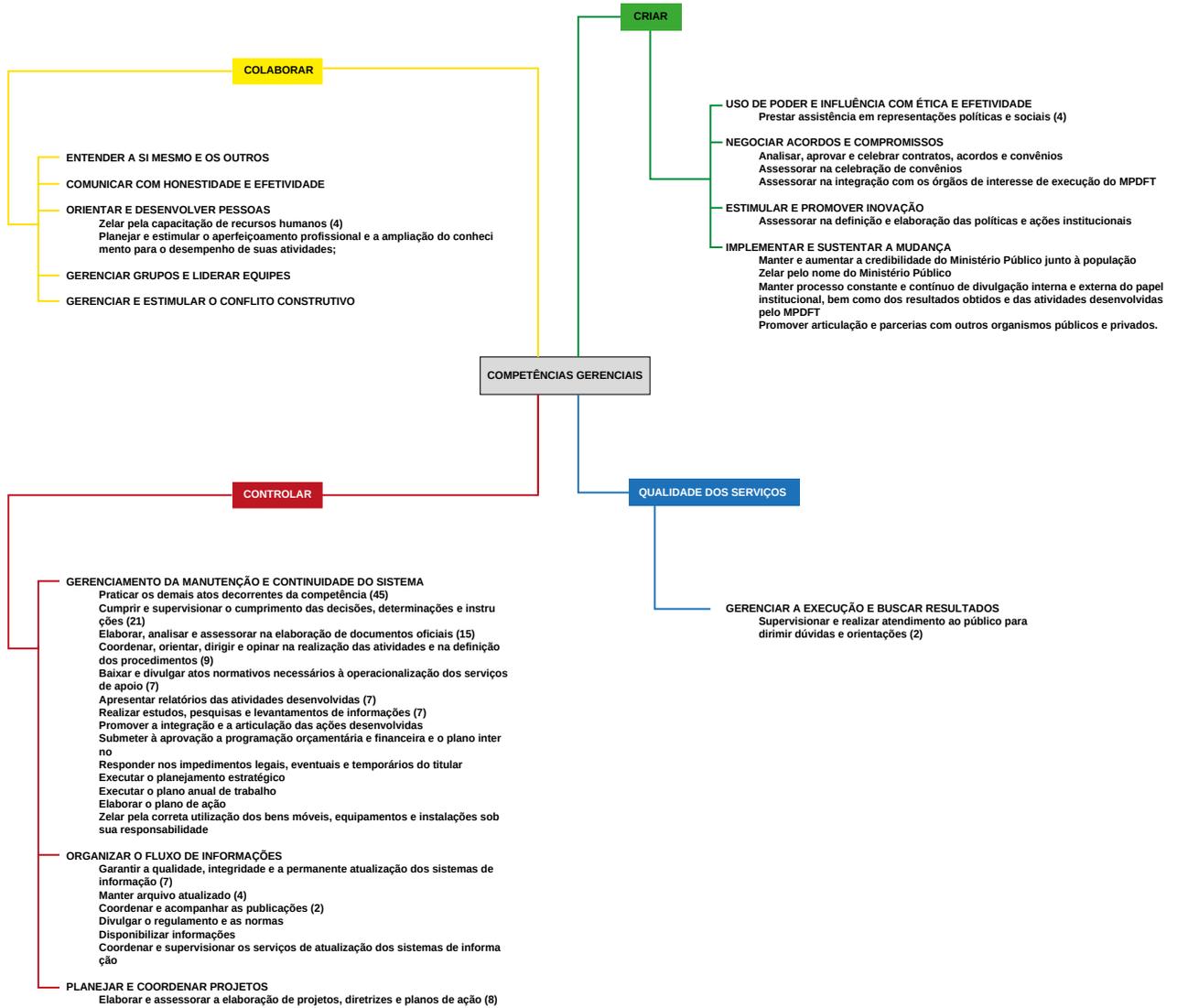
Observação: Para facilitar o trabalho, todo o processo de análise (Etapas I, II e III) foi feito separadamente para os três documentos. Na sequência foram reunidos, em um só arquivo, os resultados obtidos nas análises, obedecendo a organização por quadrante e por competência.

Etapa IV – Organização das informações dos três documentos em mapas de competências gerenciais

Essa etapa foi realizada para simplificar a visualização dos resultados da análise documental, facilitar a compreensão das interpretações realizadas durante as etapas anteriores e auxiliar o processo de validação e construção das competências gerenciais preliminares do MPDFT.

Para isso, as informações foram transportadas para o programa Xmind, software que organiza os dados em mapas mentais.

Figura M4.6 – Mapa mental com exemplo da organização



Fonte: Elaborado pela equipe do Escritório de Gestão por Competências do MPDFT.

Etapa V – Plenárias para validação da análise documental: o processo de ressignificação da Abordagem dos Valores Concorrentes na gestão

Durante o processo, foram realizadas três plenárias para validar os resultados obtidos com as análises do acervo documental. Esse processo foi importante para incorporar as especificidades da instituição ao modelo gerencial teórico escolhido para embasar o mapeamento das competências gerenciais. Em outras palavras, foi importante para ressignificar o modelo gerencial.

A ressignificação do modelo

A Abordagem dos Valores Concorrentes na Gestão nos é apresentada pela intercessão de dois eixos que representam a amplitude e o contraste presentes na atuação gerencial, conforme abordado no Módulo III. O cruzamento desses dois eixos forma quatro grandes frentes de atuação gerencial (Controlar, Colaborar, Competir e Criar) a serem expressas pela combinação das competências que compõem cada quadrante. O desenvolvimento dessas competências possibilita o desempenho gerencial efetivo.

Trata-se de um modelo atual que agrega à sua proposta a melhor contribuição de alguns dos principais modelos de gestão ao longo do tempo. Esse modelo considera o ambiente acelerado e dinâmico do mundo dos negócios em que os resultados se traduzem pela melhoria da produtividade e conseqüentemente pelo aumento da lucratividade da organização.

A premissa aqui adotada foi a de que não havia como aplicar esse modelo de forma direta ao contexto do MPDFT. Seria necessária uma adaptação, ou seja, uma ressignificação da proposta, considerando as peculiaridades da instituição, a missão pública da prestação de serviços de qualidade, o atendimento das demandas da sociedade e a busca pelo bem comum.

As plenárias realizadas foram essenciais para o processo de ressignificação da Abordagem dos Valores Concorrentes na Gestão. Para que o processo fosse participativo e refletisse as especificidades da Instituição, alguns servidores parceiros, internos e externos, foram convidados para, a partir das discussões, fazer os ajustes das nomenclaturas dos quadrantes, dos nomes das competências e das descrições de comportamentos que cada uma delas deveria expressar para incorporar ao modelo gerencial do MPDFT a linguagem, as características e os valores da Instituição.

As plenárias

1ª Plenária

Revisão dos nomes dos quadrantes

Participaram desta etapa, além da equipe do Escritório de Gestão por Competências, servidores da Assessoria de Políticas Institucionais (API), da Secretaria de Planejamento (Secplan) e dois servidores federais: um servidor do Superior Tribunal Militar (STM), com conhecimento no tema, e um servidor da Polícia Rodoviária Federal (PRF), instituição que também baseou o mapeamento de competências gerenciais na Abordagem dos Valores Concorrentes na Gestão.

A realização dessa primeira plenária teve a finalidade de olhar para a proposta do autor, com relação à essência de cada quadrante de atuação gerencial, e, com base na análise documental, identificar qual seria a nomenclatura adequada para expressar os comportamentos gerenciais que estivessem reunidos em um mesmo quadrante, ou seja, encontrar os termos mais adequados ao MPDFT para representar as quatro grandes frentes de atuação que Robert Quinn (2012) chamou de **Controlar, Competir, Colaborar e Criar**.

Inicialmente foi realizado um alinhamento conceitual com os participantes abordando os principais aspectos citados pelo autor e, posteriormente, a adaptação da nomenclatura dos quadrantes propostos. Os quadrantes passaram a ter as seguintes nomenclaturas: **Resultados de qualidade; Coordenação do trabalho; Desenvolvimento de equipes; e Inovação**.

Figura M4.7 – Novos nomes dos quadrantes após Plenária 1



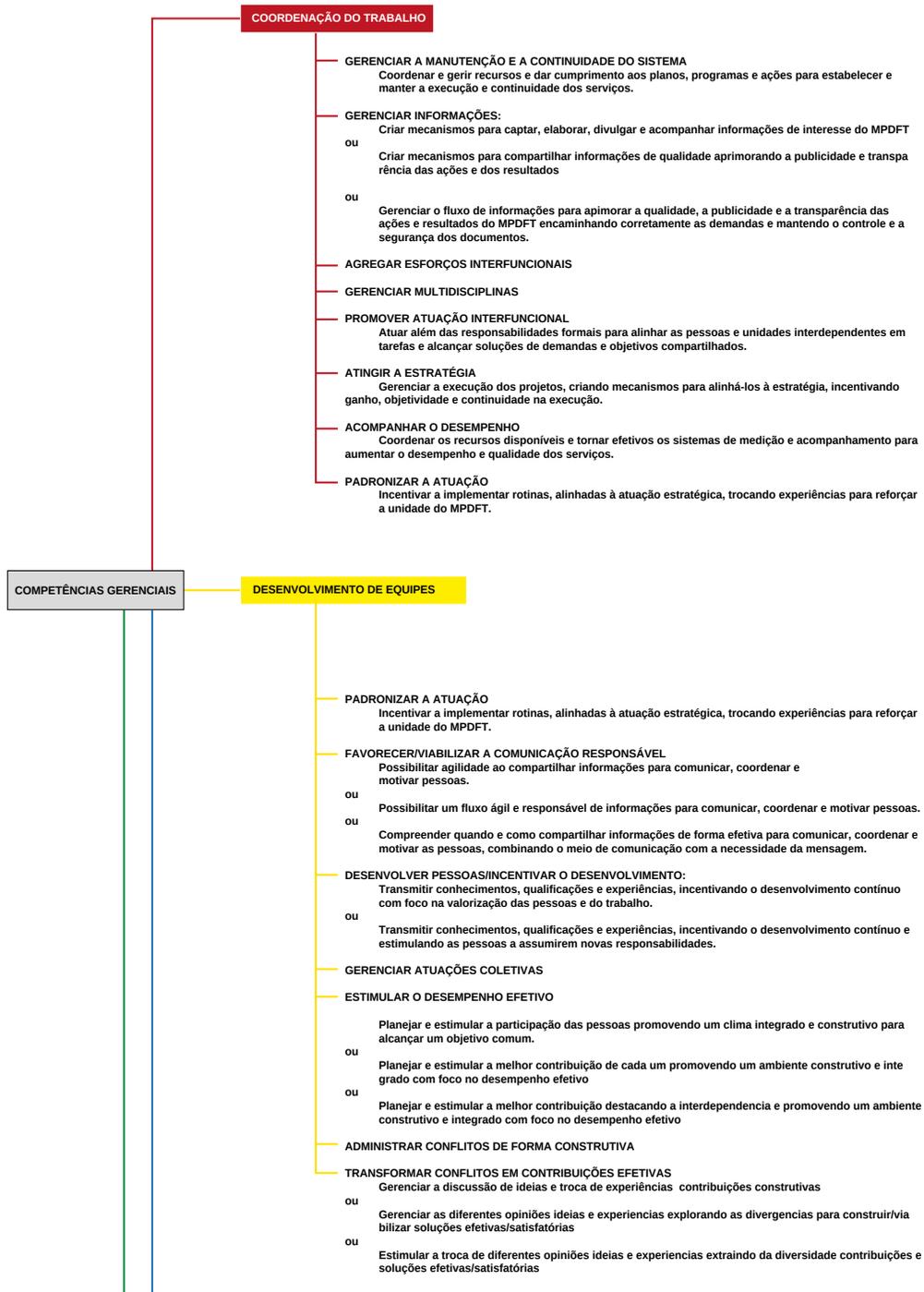
Fonte: Elaborado pela equipe do Escritório de Gestão por Competências do MPDFT.

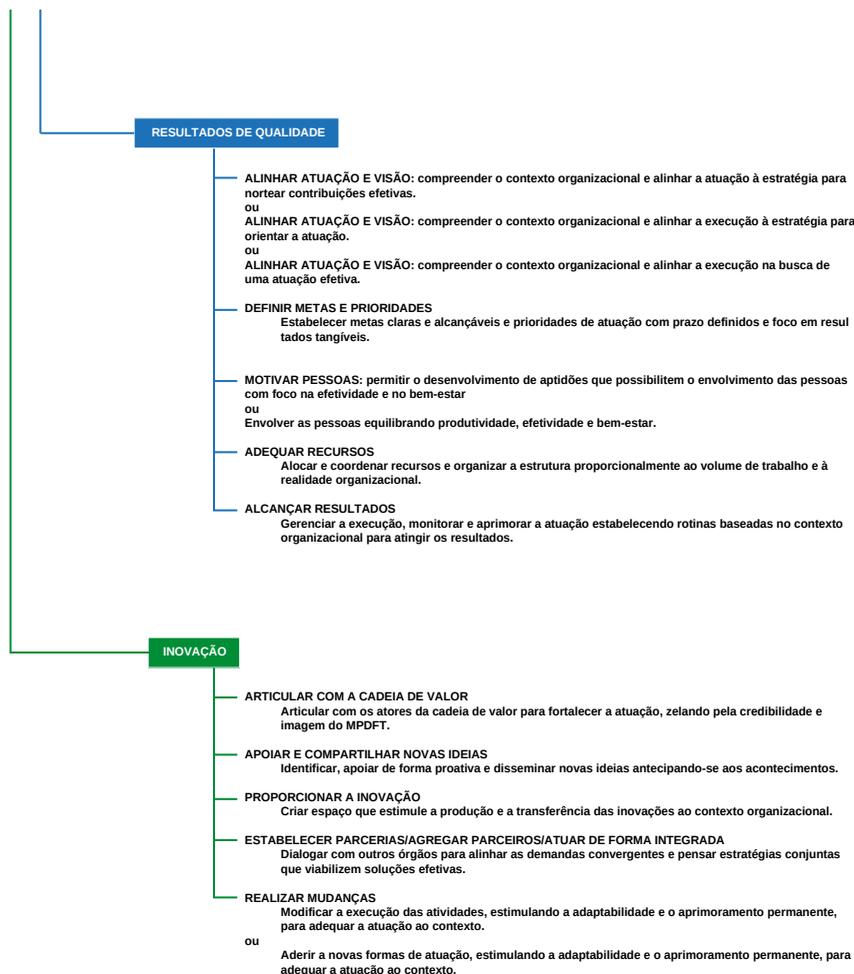
2ª Plenária

Revisão dos nomes das competências

Após a definição dos nomes dos quadrantes, foi possível à equipe do Gcom propor nomenclaturas preliminares para as competências propostas pelo modelo e elaborar também uma proposta para as descrições das competências, conforme figura a seguir:

Figura M4.8 – Quadrantes com os nomes e as descrições das competências propostos pelo GCOM





Fonte: Elaborado pela equipe do Escritório de Gestão por Competências do MPDFT.

Assim, foi realizada a segunda plenária para validar e aprimorar os nomes das competências gerenciais propostas pela equipe técnica do Gcom. Para essa reunião, foi convidada a equipe técnica da Secretaria de Educação e Desenvolvimento Corporativo (Secor), que, na oportunidade, também colaborou com sugestões de aprimoramento para as descrições preliminares. Ao final do trabalho, os nomes das competências estavam mais adequados à realidade institucional, conforme pode ser observado na figura a seguir:

Figura M4.9 – Nomes das competências após Plenária 2

COLABORAR

Entender a si mesmo e aos outros
Autoconhecimento e conhecimento das pessoas

Comunicar com honestidade e efetividade
Favorecimento da comunicação responsável

Orientar e desenvolver pessoas
Desenvolvimento de pessoas

Gerenciar grupos e liderar equipes
Estímulo à colaboração

Gerenciar e estimular o conflito construtivo
Gerenciamento de conflitos

CONTROLAR

Organizar fluxos de informações
Gerenciamento de informações

Trabalhar e gerenciar por meio de funções
Versatilidade profissional

Planejar e coordenar projetos
Gerenciamento de projetos

Medir e monitorar o desempenho e a qualidade
Monitoramento do trabalho
Monitoramento da qualidade do trabalho

Estimular e possibilitar a conformidade
Alinhamento da atuação

CRIAR

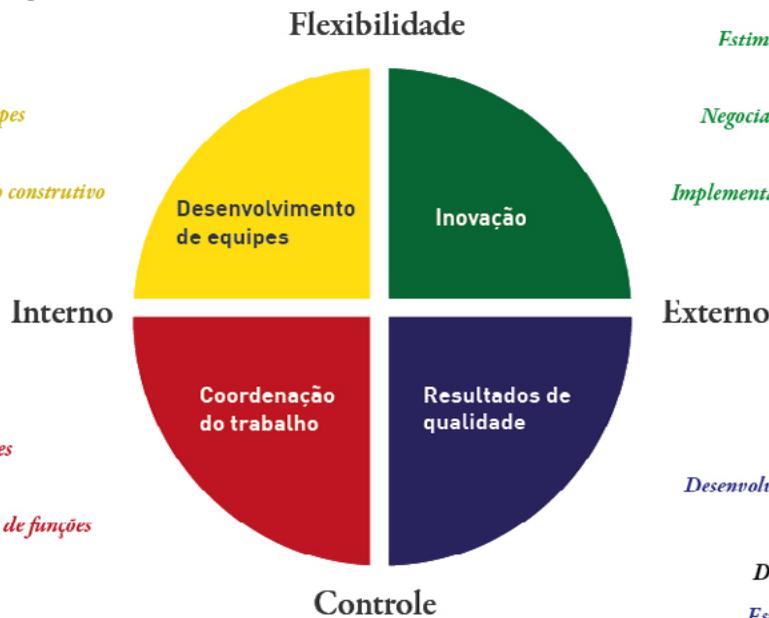
Uso do poder com ética e efetividade
Articulação de parcerias

Patrocinar e vender novas ideias
Patrocínio à inovação

Estimular e promover inovação
Incentivo à inovação

Negociar acordos e compromissos
Negociação

Implementar e sustentar a mudança
Efetivação da mudança



COMPETIR

Desenvolver e comunicar uma visão

Disseminação da visão

Disseminação de uma visão

Estabelecer metas e objetivos

Estabelecimento de objetivos e metas

Movivar a si mesmo e aos outros

Engajamento das pessoas

Projetar e organizar

Organização do trabalho

Gerenciar a execução e buscar resultados

Alcance dos resultados

Fonte: Adaptado de Robert Quinn et al. (2012).

3ª Plenária

Revisão das descrições de competências

Na terceira plenária foram validadas as proposições do Escritório com relação às descrições das competências gerenciais. Conforme realizado nas plenárias anteriores, a equipe Gcom contou com a colaboração de integrantes da Secor. Esse trabalho em conjunto com a equipe responsável pela estruturação das ações de capacitação dos gestores possibilitou maior clareza e objetividade para as descrições das competências e alinhou a expectativa, referente à expressão dos desempenhos gerenciais, às especificidades da Instituição.

Nas discussões realizadas nesta plenária, os participantes identificaram similaridades entre os desempenhos descritos e perceberam também a necessidade de tornar o modelo gerencial do MPDFT mais objetivo para favorecer a compreensão e internalização dos conceitos relacionados à proposta da Abordagem dos Valores Concorrentes.

Embora o modelo teórico apresente cinco competências em cada quadrante ou frentes de atuação gerencial (com um total de 20 competências), cogitou-se a possibilidade de redução do número de competências, sugestão não acatada ao final desta terceira plenária.

O modelo de competências gerenciais do MPDFT e as vinte competências que o compõem, após a etapa de análise documental, podem ser melhor compreendidos com a figura e quadro explicativos a seguir:

Figura M4.10 – Modelo Gerencial do MPDFT após Análise documental

Autoconhecimento e conhecimento das pessoas

Orientar as pessoas nas relações, considerando o conhecimento de si mesmo e as individualidades.

Favorecimento da comunicação responsável

Favorecer a comunicação respeitosa, efetiva e relevante no ambiente de trabalho.

Desenvolvimento de pessoas

Contribuir para o aprimoramento profissional contínuo, estimulando as pessoas a assumirem novas responsabilidades.

Estímulo à colaboração

Conduzir a construção coletiva valorizando as contribuições individuais.

Gerenciamento de conflitos

Gerenciar diferentes posicionamentos estabelecendo acordos para alcançar resultados positivos para o trabalho.

Gerenciamento de informações

Gerenciar o fluxo de informações de forma efetiva, assegurando a agilidade e a confiabilidade dos dados.

Versatilidade profissional

Atuar com efetividade em diferentes funções, além das responsabilidades formais.

Gerenciamento de projetos

Executar projetos seguindo normas institucionais e critérios estabelecidos.

Monitoramento do trabalho

Medir e acompanhar o desempenho assegurando a qualidade do trabalho.

Alinhamento da atuação

Estabelecer condutas e rotinas de trabalho para aprimorar a atuação.

Articulação de parcerias

Estabelecer parcerias para fortalecer a atuação e concretizar resultados.

Patrocínio de novas ideias

Atuar efetivamente para a implementação de novas ideias ressaltando as necessidades e benefícios da mudança.

Incentivo à inovação

Estimular a expressão de novas ideias e a contribuição das pessoas.

Negociação

Estabelecer acordos satisfatórios que equilibrem os interesses dos envolvidos.

Efetivação da mudança

Viabilizar a implementação efetiva de novas formas de atuação no contexto de trabalho.

Disseminação da visão

Difundir a relevância e o propósito da unidade para o alcance de resultados institucionais.

Estabelecimento de objetivos e metas

Estabelecer objetivos e metas tangíveis definindo as prioridades de execução.

Engajamento das pessoas

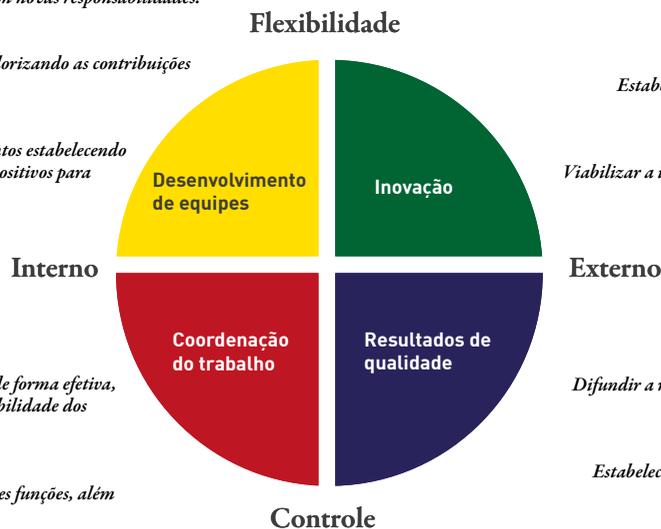
Mobilizar as pessoas para uma atuação comprometida equilibrando produtividade, efetividade e bem-estar.

Organização do trabalho

Alocar recursos e organizar a estrutura considerando o volume de trabalho e a realidade organizacional.

Alcance dos resultados

Gerenciar a atuação para alcançar os objetivos e metas estabelecidos adaptando a execução às mudanças do contexto.



Fonte: Elaborado pela equipe do Escritório de Gestão por Competências do MPDFT.

Quadro M4.3 – Nomes e descrições das competências

Modelo Gerencial do MPDFT

COORDENAÇÃO DO TRABALHO

GERENCIAMENTO DE INFORMAÇÕES: Gerenciar o fluxo de informações de forma efetiva, assegurando a agilidade e a confiabilidade dos dados.

VERSATILIDADE PROFISSIONAL: Atuar com efetividade em diferentes funções, além das responsabilidades formais.

GERENCIAMENTO DE PROJETOS: Gerenciar projetos seguindo normas institucionais e critérios estabelecidos.

MONITORAMENTO DO TRABALHO: Medir e acompanhar o desempenho assegurando a qualidade do trabalho.

ALINHAMENTO DA ATUAÇÃO: Estabelecer condutas e rotinas de trabalho para aprimorar a atuação.

DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES

AUTOCONHECIMENTO E CONHECIMENTO DAS PESSOAS: Orientar as pessoas nas relações, considerando o conhecimento de si mesmo e as individualidades.

FAVORECIMENTO DA COMUNICAÇÃO RESPONSÁVEL: Favorecer a comunicação respeitosa, efetiva e relevante no ambiente de trabalho.

DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS: Contribuir para o aprimoramento profissional contínuo, estimulando as pessoas a assumirem novas responsabilidades.

ESTÍMULO À COLABORAÇÃO: Conduzir a construção coletiva valorizando as contribuições individuais.

GERENCIAMENTO DE CONFLITOS: Gerenciar diferentes posicionamentos estabelecendo acordos para alcançar resultados positivos para o trabalho.

INOVAÇÃO

ARTICULAÇÃO DE PARCERIAS: Estabelecer parcerias para fortalecer a atuação e concretizar resultados.

PATROCÍNIO DE NOVAS IDEIAS: Atuar efetivamente para a implementação de novas ideias ressaltando as necessidades e benefícios da mudança.

INCENTIVO À INOVAÇÃO: Estimular a expressão de novas ideias e a contribuição das pessoas.

NEGOCIAÇÃO: Estabelecer acordos satisfatórios que equilibrem os interesses dos envolvidos.

EFETIVAÇÃO DA MUDANÇA: Viabilizar a implementação efetiva de novas formas de atuação no contexto de trabalho.

RESULTADOS DE QUALIDADE

DISSEMINAÇÃO DA VISÃO: Difundir a relevância e o propósito da unidade para o alcance de resultados institucionais.

ESTABELECIMENTO DE OBJETIVOS E METAS: Estabelecer objetivos e metas tangíveis definindo as prioridades de execução.

ENGAJAMENTO DAS PESSOAS: Mobilizar as pessoas para uma atuação comprometida equilibrando produtividade, efetividade e bem-estar.

ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO: Alocar recursos e organizar a estrutura considerando o volume de trabalho e a realidade organizacional.

ALCANCE DOS RESULTADOS: Gerenciar a atuação para alcançar os objetivos e metas estabelecidos adaptando a execução às mudanças do contexto.

Fonte: Elaborado pela equipe do Escritório de Gestão por Competências do MPDFT.

Assim encerrou-se o processo de análise documental, que retratou o perfil gerencial da instituição à luz dos documentos institucionais e que forneceu insumos para a realização da fase Grupos de foco, que será relatada no próximo módulo.

REFERÊNCIAS

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patrícia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Enap**: revista do serviço público, Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194, abr./jun. 2005.

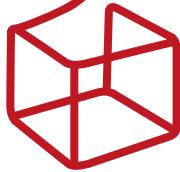
BRANDÃO, H. P. **Mapeamento de competências**: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2012.

CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO (Brasil). **Acordo de resultados**: ação nacional: multiplicando a estratégia. Brasília: CNMP, 2014. Disponível em: https://www.cnmp.mp.br/portal/images/Comissoes/CSP/Acordo_de_Resultados.pdf. Acesso em: 12 set. 2017.

OLIVEIRA, Alfredo Almeida Pino de. **Análise documental do processo de capacitação dos multiplicadores do projeto “Nossas Crianças: Janelas de oportunidades” no município de São Paulo à luz da promoção da saúde**. 2007. 210 f. Dissertação (Mestrado em Enfermagem em Saúde Coletiva) – Escola de Enfermagem, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

PANTOJA, M. J.; ALMEIDA, C.; PORTELA, L. (org.). **Gestão por competências no MPDFT**: conceitos, metodologias e experiências nos ramos do MPU. 1. ed. Brasília: MPDFT, 2015. v. 1.

QUINN, Robert et al. **Competências gerenciais**: abordagem de valores concorrentes na gestão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.



Módulo V, por Maria Júlia Pantoja

MOMENTOS GERENCIAIS

1 A construção coletiva

1.1 Testagem do Modelo Preliminar de Competências Gerenciais com Grupos-pilotos

1.2 Metodologia aplicada nos momentos gerenciais

1 A CONSTRUÇÃO COLETIVA

O processo de construção coletiva do modelo de competências gerenciais do MPDFT teve como eixos norteadores a cooperação entre os diferentes integrantes, a corresponsabilização e o compartilhamento de informações e conhecimento, de forma a criar um ambiente favorável à adoção de um modelo gerencial na Instituição.

Alicerçada em tais princípios, a terceira etapa do mapeamento envolveu esforços articulados que proporcionaram sinergia entre as pessoas para potencializar a aprendizagem organizacional acerca das capacidades necessárias à atuação gerencial efetiva.

Conforme especificado no Acordo de Resultados do CNMP/2014, mencionado no Módulo II, o grupo de foco é uma das técnicas recomendadas para o mapeamento de competências. Constitui um grupo de discussão em formato semiestruturado com o propósito de levantar as percepções, expectativas e impressões dos participantes acerca dos tópicos em discussão. Por meio dessa técnica interativa, é possível ampliar a participação dos integrantes da organização e discutir de forma compartilhada as temáticas de interesse com base em experiências vivenciadas em diferentes contextos de trabalho.

Para promover o trabalho coletivo e participativo, é fundamental considerarmos as etapas de preparação e condução dos grupos de foco, quais sejam:

- a) **definição e capacitação da equipe de facilitadores** – identificar quais serão os responsáveis pela realização dos grupos de foco e capacitá-los para que estejam aptos à condução das atividades;
- b) **escolha dos integrantes** – definir o perfil dos participantes do grupo de foco considerando variáveis demográficas e funcionais. Em contextos organizacionais, deve-se evitar a junção de grupos muito heterogêneos, pois a diversidade entre os participantes poderá inibir as participações. A posição hierárquica, o grau de conhecimento dos participantes e outras variáveis podem influenciar na qualidade das interações e contribuições;
- c) **escolha do local e duração do grupo de foco** – escolher um local adequado e bem iluminado e estabelecer a duração dos encontros. Recomenda-se que os encontros não sejam curtos a ponto de limitar as interações, nem longos a ponto de atrapalhar as atividades profissionais dos participantes;
- d) **elaboração de roteiros e formulários de atividades** – montar o cronograma com a sequência das atividades que serão realizadas e os formulários para o levantamento das informações. Devem conter poucos itens, permitindo flexibilidade para incorporação de conteúdos relevantes;

e) **registro e análise** – anotar os conteúdos das contribuições de forma organizada para, posteriormente, proceder à análise dos resultados.

No mapeamento das competências gerenciais do MPDFT, os grupos de foco foram denominados “momentos gerenciais” e tiveram como finalidade apresentar o modelo gerencial baseado na Abordagem de Valores Concorrentes e analisar as competências gerenciais preliminares, extraídas da análise documental.

Os momentos gerenciais contaram não só com a participação dos gestores, mas também com integrantes sem função gerencial. De forma diferenciada do mapeamento das competências comuns, que contou com a participação de representantes de diferentes grupos ocupacionais em um único local físico, no Edifício-Sede, a estratégia para as competências gerenciais foi descentralizar os encontros nas diversas unidades do MPDFT.

A expectativa era de que a condução dos momentos gerenciais nas respectivas unidades organizacionais proporcionassem contribuições mais qualificadas, além de conhecimentos mais detalhados sobre as singularidades vivenciadas em cada promotoria do Órgão.

A composição dos grupos de participantes foi um importante foco de atenção. Para tanto, baseando-se no diálogo, foi obtido, inicialmente, o apoio necessário por parte da Administração Superior e, posteriormente, a colaboração dos coordenadores administrativos e secretários executivos das diversas promotorias do MPDFT.

Como foram os momentos gerenciais?

Foram realizados vinte e sete momentos gerenciais, que ocorreram em um período de dois meses, sendo quinze nas unidades descentralizadas, doze no Edifício-Sede e um encontro com membros da Administração Superior.

Em cada momento gerencial, foram conduzidos dois grupos de forma separada: um composto de gestores e outro, de servidores não ocupantes de função gerencial. A média de participantes em cada grupo foi de aproximadamente quinze pessoas.

O critério estabelecido para a escolha dos participantes do grupo de gestores foi ocupar função FC3 ou cargo em comissão e ter subordinados. Para compor a amostra de servidores sem função gerencial, era essencial não ocupar cargo gerencial e, caso estivesse no exercício gerencial, que a função não fosse superior a FC3 ou, ainda, não possuir subordinados.

A decisão de formar grupos homogêneos, ou seja, de gestores e de não gestores, foi possibilitar que os participantes de ambos os grupos pudessem expressar livremente suas percepções sem que se sentissem constrangidos, seja por estarem diante dos subordinados, seja diante dos chefes, a depender do grupo. Essa opção se mostrou bastante promissora, possibilitando a participação intensa por parte dos dois tipos de grupo.

Figura M5.1 – Unidades participantes dos grupos dos Momentos Gerenciais

| Unidades Descentralizadas  | EDIFÍCIO-SEDE  |
|--|---|
| PJB II | Grupo-Piloto I |
| PJ Guará | Grupo-Piloto II |
| PJ Samambaia | DAE/DOF/DGP |
| PJ Brazlândia | DAS/CEMA/PLAN-ASSISTE/PSICOSSOCIAL |
| PJ Infância e Juventude | SECOR/SECPLAN/DTI |
| PJ Ceilândia | PJ B I |
| PJ Riacho Fundo | DAA/CPL/CONJUR |
| PJ Núcleo Bandeirante | CDI/SSI/Serv.Gestão Ambiental/ SECOM |
| PJ Paranoá | Assessoria Criminal/Assessoria Cível e de Controle de Constituc./ Coordenadoria de Recursos Constitucionais/Câmara de Coordenação e Revisão/ GAECO / NCAP / CI/ Conselho Superior |
| PJ Planaltina | PGJ/ Vice-PGJ/Assessoria Parlamentar/ Chefia de Gabinete/ Câmaras de Coordenação e Revisão-CCR/API/DG/Corregedoria-Geral |
| PJ Gama | Administração Superior – Membros |
| PJ Santa Maria | PDDC/CNDH/DPD/Coordenadorias das Procuradorias |
| PJ São Sebastião | |
| PJ Sobradinho | |

Fonte: Elaborado pela equipe do Escritório de Gestão por Competências do MPDFT.

*Nota explicativa: PJ: Promotoria de Justiça.

Nas dezesseis promotorias de Justiça visitadas, houve, também, a participação dos membros que exercem a função de Coordenadores Administrativos.

No grupo realizado com os membros da Administração Superior, houve a participação de dez representantes das diversas unidades, entre as quais destacam-se Procuradoria-Geral de Justiça, Vice-Procuradoria, Assessoria de Políticas Institucionais, Gabinete do PGJ, Diretoria-Geral, Assessoria Parlamentar, Ouvidoria, Assessoria de Recursos Constitucionais.

Dessa forma, foram convidados 630 integrantes para participar dos momentos gerenciais e efetivamente participaram **555 integrantes**, entre membros e servidores.

1.1 Testagem do Modelo Preliminar de Competências Gerenciais com Grupos-pilotos

Embora não seja simples, a fase de pré-validação de um modelo de gestão é muito importante. Envolve o levantamento das percepções e expectativas do público-alvo, que podem ajudar a constituir uma base informacional fidedigna. Além disso, diferentes aspectos do modelo precisam ser validados e, portanto, é necessário estruturar o procedimento de testagem considerando alguns elementos:

- a) conceitos, propósitos e características do modelo;
- b) principais benefícios para a organização e seus integrantes;
- c) perfil e necessidades dos usuários do modelo;
- d) atividades necessárias para a definição do modelo;
- e) recursos importantes para a realização das atividades;
- f) parcerias estratégicas; e
- g) estrutura de custos resultante do modelo.

Assumindo a relevância da fase de pré-validação, antes de iniciar os encontros gerenciais, foram realizados dois grupos-pilotos no Edifício-Sede para validar a versão preliminar do modelo gerencial, bem como testar a metodologia a ser aplicada nos momentos gerenciais.

Nesta fase de testagem, o modelo gerencial e as vinte competências identificadas por meio da análise documental foram apresentadas para representantes das unidades organizacionais, que acompanharam de perto o processo de implementação do modelo de gestão por competências no MPDFT. Participaram dessa fase as unidades: Secretaria de Gestão de Pessoas – SGP; Secretaria de Educação e Desenvolvimento Corporativo – Secor; Secretaria de Tecnologia da Informação – STI; Secretaria de Planejamento – Secplan; Secretaria de Administração – SDA; Secretaria de Comunicação – Secom; Secretaria-Geral – SG; Assessoria de Políticas Institucionais – API; e Procuradoria de Justiça de Brazlândia – PJ Brazlândia, além de um representante da Secretaria de Perícias e Diligências – SPD.

O objetivo dessa fase foi avaliar, na prática, a qualidade e consistência do modelo preliminar de competências gerenciais. Para tanto, os participantes dos grupos pilotos foram solicitados a apresentar sugestões para aprimoramento e validação da versão preliminar desenvolvida pela equipe do Escritório de Gestão por Competências – Gcom.

Nos dois grupos-pilotos, foi apresentado o seguinte modelo:

Figura M5.2 – Versão preliminar do modelo de competências gerenciais do MPDFT

Autoconhecimento e conhecimento das pessoas
Orientar as pessoas nas relações, considerando o conhecimento de si mesmo e as individualidades.

Favorecimento da comunicação responsável
Favorecer a comunicação respeitosa, efetiva e relevante no ambiente de trabalho.

Desenvolvimento de pessoas
Contribuir para o aprimoramento profissional contínuo, estimulando as pessoas a assumirem novas responsabilidades.

Estímulo à colaboração
Conduzir a construção coletiva valorizando as contribuições individuais.

Gerenciamento de conflitos
Gerenciar diferentes posicionamentos estabelecendo acordos para alcançar resultados positivos para o trabalho.

Gerenciamento de informações
Gerenciar o fluxo de informações de forma efetiva, assegurando a agilidade e a confiabilidade dos dados.

Versatilidade profissional
Atuar com efetividade em diferentes funções, além das responsabilidades formais.

Gerenciamento de projetos
Executar projetos seguindo normas institucionais e critérios estabelecidos.

Monitoramento do trabalho
Medir e acompanhar o desempenho assegurando a qualidade do trabalho.

Alinhamento da atuação
Estabelecer condutas e rotinas de trabalho para aprimorar a atuação.

Articulação de parcerias
Estabelecer parcerias para fortalecer a atuação e concretizar resultados.

Patrocínio de novas ideias
Atuar efetivamente para a implementação de novas ideias ressaltando as necessidades e benefícios da mudança.

Incentivo à inovação
Estimular a expressão de novas ideias e a contribuição das pessoas.

Negociação
Estabelecer acordos satisfatórios que equilibrem os interesses dos envolvidos.

Efetivação da mudança
Viabilizar a implementação efetiva de novas formas de atuação no contexto de trabalho.

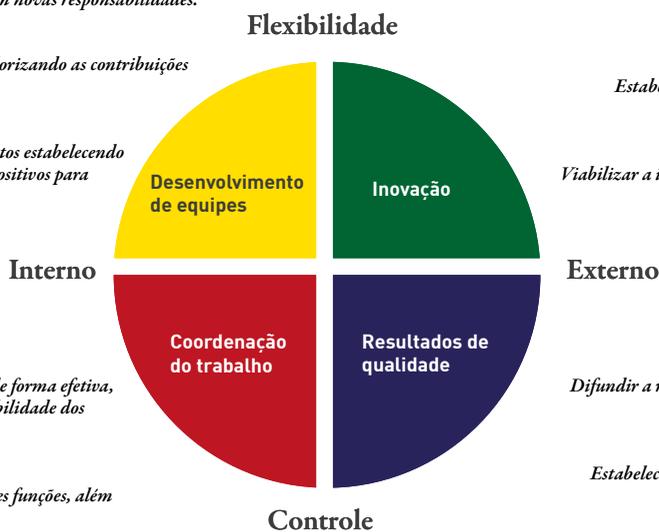
Disseminação da visão
Difundir a relevância e o propósito da unidade para o alcance de resultados institucionais.

Estabelecimento de objetivos e metas
Estabelecer objetivos e metas tangíveis definindo as prioridades de execução.

Engajamento das pessoas
Mobilizar as pessoas para uma atuação comprometida equilibrando produtividade, efetividade e bem-estar.

Organização do trabalho
Alocar recursos e organizar a estrutura considerando o volume de trabalho e a realidade organizacional.

Alcance dos resultados
Gerenciar a atuação para alcançar os objetivos e metas estabelecidos adaptando a execução às mudanças do contexto.



Fonte: Elaborado pela equipe do Escritório de Gestão por Competências do MPDFT.

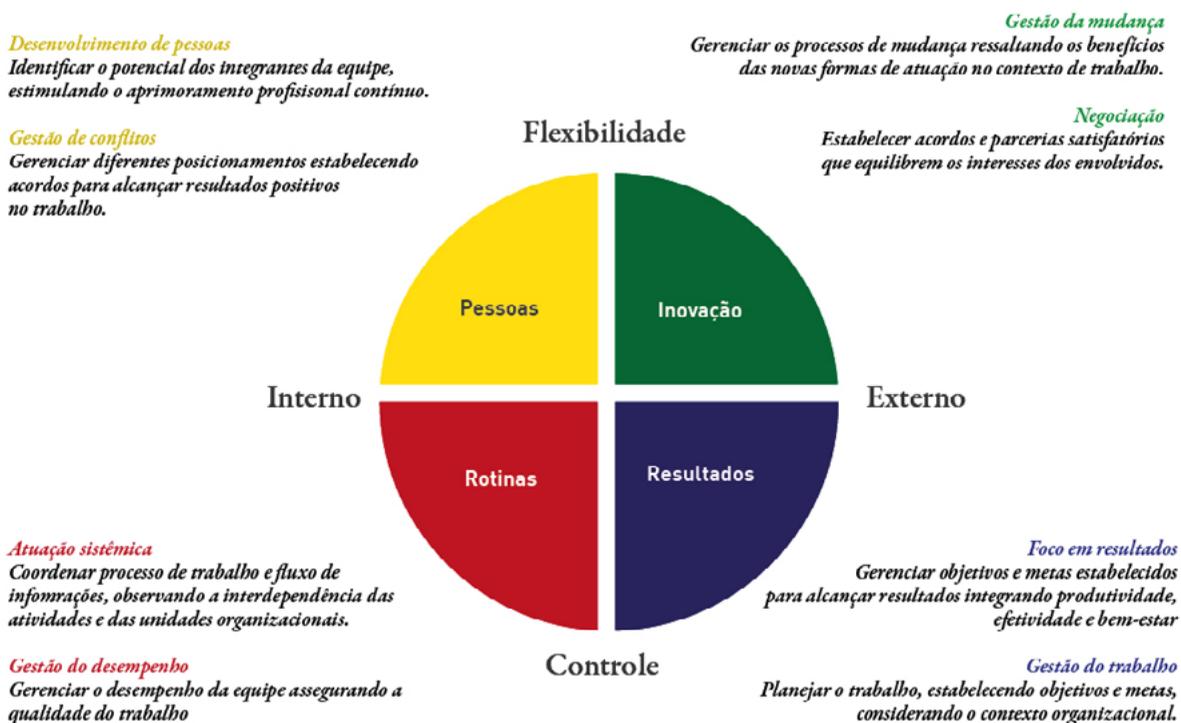
Os participantes dos grupos-pilotos, após debate sobre questões conceituais, metodológicas e aspectos culturais do setor público, apresentaram as seguintes sugestões:

- a) alteração dos nomes nas quatro grandes frentes de atuação gerencial;
- b) redução do número de competências no sentido de tornar o modelo mais parcimonioso, mais claro e objetivo.

Na sequência, foi realizada uma discussão com a equipe técnica do Escritório de Gestão por Competências para analisar de maneira mais detalhada e deliberar sobre as sugestões apresentadas pelos participantes dos grupos-pilotos. Decidiu-se por acatar as sugestões, como alterar as nomenclaturas de três das quatro frentes de atuação e reduzir o número de competências de vinte, cinco em cada frente, para oito, duas em cada frente.

Feitos os ajustes sugeridos, o modelo gerencial para o MPDFT, conforme ilustrado na figura M5.3 a seguir, foi apresentado nos momentos gerenciais.

Figura M5.3 – Modelo Gerencial com as descrições das competências



Fonte: Elaborado pela equipe do Escritório de Gestão por Competências do MPDFT.

1.2 Metodologia aplicada nos momentos gerenciais

O grupo de foco é utilizado como estratégia metodológica que se caracteriza por buscar respostas e/ou reações acerca do que as pessoas pensam e sobre quais são suas percepções e expectativas.

A organização e sistematização de uma intervenção organizacional por meio dos grupos de foco têm seus alicerces em vários autores, que são unânimes quanto aos aspectos operacionais que compreendem a escolha de seus participantes, do(s) facilitador(es), do local e da duração dos encontros, da elaboração do roteiro e formulários de atividades, quesitos fundamentais para o bom andamento dos grupos. Os momentos gerenciais do MPDFT foram estruturados nas fases detalhadas a seguir:

1.2.1 Definição do grupo de facilitadores

Os grupos eram conduzidos por duplas ou trios, na maioria das vezes por duplas, compostas por, no mínimo, um representante do Gcom. Em alguns encontros, houve a colaboração de representante da Assessoria de Políticas Institucionais – API e da Secretaria de Educação e Desenvolvimento Corporativo – Secor.

1.2.2 Contatos pré - encontros

Inicialmente era enviado um e-mail ao gestor da unidade agendando a data da visita e solicitando apoio para a realização do encontro e os nomes dos participantes para o grupo de gestores e de não gestores. Com a lista de indicados, o Gcom realizava o convite por e-mail informando data, horário e local do encontro.

1.2.3 Atividades realizadas

Os Encontros Gerenciais foram estruturados na seguinte sequência:

1.2.3.1 Abertura do Encontro Gerencial

Apresentação dos facilitadores e explicação a respeito do objetivo do encontro e das etapas de realização do evento.

1.2.3.2 Alinhamento conceitual

Explicação a respeito das etapas de mapeamento das competências gerenciais – escolha do modelo teórico e análise documental –, do conceito de competências gerenciais e do modelo gerencial preliminar.

Dica: utilize uma apresentação para padronizar as informações que serão replicadas em todos os encontros.

1.2.3.3 Atividade I – Associação

Compartilhamento das impressões dos participantes após o preenchimento individual do formulário, associando os nomes das competências às suas respectivas descrições. Havia também um campo para que registrassem qualquer dificuldade encontrada durante a atividade.

1.2.3.4 Atividade II – Sugestões para os nomes e descrições das competências

Distribuição de formulário com as oito competências, para que os participantes, de acordo com a própria experiência, discutissem suas contribuições para as competências. Era solicitado também que registrassem outras competências não identificadas nos documentos, caso as considerassem necessárias ao desempenho gerencial no MPDFT.

1.2.3.5 Atividade III – Desafio gerencial

Registro, em uma tarjeta em branco, de um desafio gerencial. Para o grupo de gestores, foi solicitado o registro do que, na opinião deles, representava o maior desafio para um gestor no MPDFT. Para o grupo de servidores não ocupantes de cargo gerencial, foi solicitado o registro do que, na opinião deles, correspondia a uma expectativa, uma característica esperada de um gestor no MPDFT.

1.2.3.6 Encerramento do Encontro Gerencial

Apresentação dos benefícios do mapeamento das competências gerenciais, de exemplos de como as competências estão sendo aplicadas na Instituição, ressaltando a importância da participação nos encontros. Por último, os participantes eram convidados a expor suas impressões sobre o encontro e recebiam explicações acerca das próximas fases do mapeamento; além disso, assistiam a um vídeo sobre a importância da aprendizagem contínua.

1.2.3.7 Agradecimento pós-evento

Envio de e-mail de agradecimento a cada participante.

1.2.3.8 Relatórios parciais

Ao final de cada encontro, era elaborado um relatório reunindo todas as sugestões apresentadas nos formulários.

Os relatórios serviram de base para análise dos dados coletados nos encontros e foram utilizados nas etapas de validação envolvidas na definição do modelo gerencial do MPDFT e na construção e no desenvolvimento da escala de competências gerenciais da Instituição por meio da escuta de 555 integrantes.



Módulo VI, por Maria Júlia Pantoja

CONSTRUÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA ESCALA DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DO MPDFT

1 Introdução

2 Análise dos dados dos momentos gerenciais

3 Desdobramentos das análises das contribuições: a multiplicidade de comportamentos do gestor

4 Ações para a adequação do Modelo Gerencial do MPDFT

5 Validações dos referenciais de desempenho

5.1 Validação semântica

5.2 Validação por juízes

5.3 Validação estatística

1 INTRODUÇÃO

Os momentos gerenciais constituíram ambientes de interação para troca e compartilhamento de experiências, informações e percepções sobre as competências necessárias aos gestores do MPDFT. Esse processo de aprendizagem social englobou reflexões e discussões entre os participantes e gerou um conjunto de dados que foram analisados pela equipe técnica do Gcom.

As contribuições registradas nos momentos gerenciais foram submetidas à análise de conteúdo que, de acordo com Chizzotti (1991), é uma técnica aplicada à análise de textos escritos ou de qualquer comunicação oral, visual ou gestual, que procura compreender o sentido da comunicação.

Os conteúdos levantados foram organizados por meio de categorização, formando blocos organizados e inteligíveis. Segundo Richardson (1989), a categorização é uma técnica de análise de conteúdo muito utilizada e consiste em decodificar um texto em partes e classificá-las, por similaridade ou analogia, agrupando-as novamente em categorias mais amplas. De acordo com o referido autor, a forma mais utilizada de análise de conteúdo é a análise por temas. No caso do MPDFT, foram as oito competências gerenciais preliminares definidas na etapa de testagem do modelo com os grupos-pilotos.

Assim, a partir da transcrição dos registros dos encontros gerenciais, foram feitas as compilações das informações levantadas em cada atividade desenvolvida nos respectivos encontros: Atividade I, Atividade II e Atividade III – Desafios Gerenciais.

Importante!

As atividades realizadas tiveram como objetivo principal avaliar o grau de correspondência e adequação entre os nomes e as descrições das competências propostas, possuindo a seguinte classificação:

- a) associações corretas – significa que existe clareza e consistência entre os nomes e as descrições; ou
- b) associações equivocadas – significa que há inconsistência entre os nomes e as descrições.

2 ANÁLISE DOS DADOS DOS MOMENTOS GERENCIAIS

Atividade I – Associação dos nomes às descrições das competências

Na Atividade I, os dados foram organizados, especificando, para cada competência, o total de associações realizadas; o total de associações corretas; o total de associações equivocadas, e identificando a competência com a qual houve o maior índice de associação equivocada.

A Tabela M6.1 a seguir sistematiza os principais dados obtidos na atividade de associação para cada uma das oito competências gerenciais preliminares.

Tabela M6.1 – Atividade de Associação para as oito competências gerenciais preliminares

| Competência | Total de associações | Total de associações corretas | Total de associações equivocadas | Competência com a qual houve o maior índice de associação equivocada |
|----------------------------|----------------------|-------------------------------|----------------------------------|--|
| Atuação sistêmica | 485 | 329 | 156 | Gestão do trabalho |
| Desenvolvimento de Pessoas | 494 | 445 | 49 | Gestão do desempenho |
| Foco em resultados | 498 | 324 | 174 | Gestão do trabalho |
| Gestão de Mudança | 495 | 454 | 41 | Gestão do trabalho |
| Gestão de conflitos | 502 | 383 | 119 | Negociação |
| Gestão do desempenho | 495 | 366 | 129 | Foco em resultados |
| Gestão do trabalho | 499 | 271 | 228 | Atuação sistêmica |
| Negociação | 490 | 381 | 109 | Gestão de conflitos |

Fonte: Elaborado pela equipe do Escritório de Gestão por Competências do MPDFT.

Conforme ilustrado na Tabela M6.1, os participantes dos momentos gerenciais demonstraram dificuldades para associar os nomes às descrições apresentadas e para entender os comportamentos descritos em todas as competências preliminares. A incidência de associações inadequadas foi maior para as competências Gestão do Trabalho, Foco em Resultado e Atuação Sistêmica e, em menor ocorrência, para as competências Gestão de Mudança e Desenvolvimento de Pessoas.

As dificuldades registradas durante a associação também foram sistematizadas conforme exemplos apresentados na Tabela M6.2 abaixo.

Tabela M6.2 – Exemplos de dificuldades encontradas na atividade I de associação

| Competência | Exemplo de relatos de dificuldade na associação |
|----------------------------|--|
| Atuação sistêmica | <p>“Sugiro unir as competências Atuação sistêmica e Foco em resultados porque, aparentemente, dizem a mesma coisa.</p> <p>“A Atuação sistêmica e a Gestão do desempenho caminham juntas, portanto, existe uma linha bastante tênue entre esses dois nomes e suas descrições.”</p> |
| Desenvolvimento de pessoas | <p>“Alguns nomes, por exemplo, Desenvolvimento de pessoas e Foco em resultados, poderiam se associar a mais de uma descrição.”</p> <p>“O nome Desenvolvimento de pessoas está muito similar ao nome Gestão do desempenho, o que dificulta a compreensão.”</p> |
| Foco em resultados | <p>“Foco em resultados e Gestão do trabalho estão bem relacionados, talvez pudessem se integrar em somente um item.”</p> <p>“Os itens Foco em resultados e Gestão de desempenho se confundem.”</p> |
| Gestão de conflitos | <p>“Competência Negociação e Gestão de conflitos deixa uma margem de dúvida no relacionamento da descrição à competência. É necessário realmente serem distintas ou seria o caso de unificá-las.”</p> <p>“A Gestão de conflitos e Negociação são muito parecidas. Para administrar conflitos, é necessária uma negociação. Então são competências próximas.”</p> <p>“Em relação à Gestão de conflitos e Negociação, gerou uma certa dúvida, pois, no meu ponto de vista, a negociação está contida na gestão.”</p> |

| Competência | Exemplo de relatos de dificuldade na associação |
|----------------------|--|
| Gestão do desempenho | <p>“Gestão do desempenho e Foco em resultados podem ser confundidas”</p> <p>“Ao fazer a associação, encontrei dificuldade em diferenciar, de forma precisa, a Gestão de desempenho e Gestão do trabalho.”</p> |
| Gestão do trabalho | <p>“Gestão do trabalho e Gestão do desenvolvimento atuam quase como sinônimos.”</p> <p>“Tive um pouco de dificuldade em diferenciar Gestão do trabalho e Atuação sistêmica. Vejo que Atuação Sistêmica remete a algo mais do dia a dia (rotina), já a Gestão do trabalho remete a algo de planejamento ou de fluxo de processos de trabalho”.</p> |
| Negociação | <p>“Negociação e Gestão de conflitos, eu acho que são conceitos que se confundem.”</p> <p>“Fiquei em dúvida entre Negociação e Gestão de conflitos. Achei ambos parecidos.”</p> <p>“Fiquei em dúvida sobre qual seria a diferença essencial entre Negociação e Gestão de conflitos, eis que, à primeira leitura, me remeteu a mesma questão de gerenciar interesses diferentes.”</p> |

Fonte: Elaborado pela equipe do Escritório de Gestão por Competências do MPDFT.

Conforme observado na Tabela M6.2, os participantes relataram que as competências preliminares estavam descritas de maneira obscura e abstrata, favorecendo múltiplas interpretações.

Os dados relativos à atividade I permitiram identificar uma alta incidência de equívocos na associação dos nomes das competências às descrições propostas. As dificuldades relatadas pelos participantes nas associações estavam, possivelmente, relacionadas a inadequações nas descrições das competências gerenciais preliminares, indicando que as descrições das competências deveriam ser revisadas tornando mais compreensíveis comportamentos ou desempenhos gerenciais mais específicos.

Atividade II – Sugestões para os nomes e descrições das competências

Nessa atividade, as informações registradas para cada uma das oito competências passaram por três etapas de tratamento:

- a) **etapa 1 – Classificação das contribuições:** a primeira etapa consistiu em organizar e classificar as contribuições em “críticas” ou “sugestões” e verificar se estavam relacionadas ao nome ou às descrições das competências;
- b) **etapa 2 – Identificação de conteúdos essenciais:** nesta etapa, as contribuições, tanto das descrições quanto das nomenclaturas das competências, foram analisadas com o objetivo de identificar fragmentos de conteúdos essenciais ao aprimoramento das competências gerenciais preliminares;
- c) **etapa 3 – Elaboração dos mapas:** após identificação e agrupamento dos conteúdos essenciais, foram elaborados mapas, por meio do software Xmind, com o objetivo de sistematizar os principais resultados das atividades I e II.

A figura M6.1 ilustra as principais contribuições registradas nas atividades I e II relacionadas à nomenclatura da competência preliminar Foco em Resultados.

Figura M6.1 – Mapa representando as principais contribuições relativas ao nome da competência Foco em Resultado



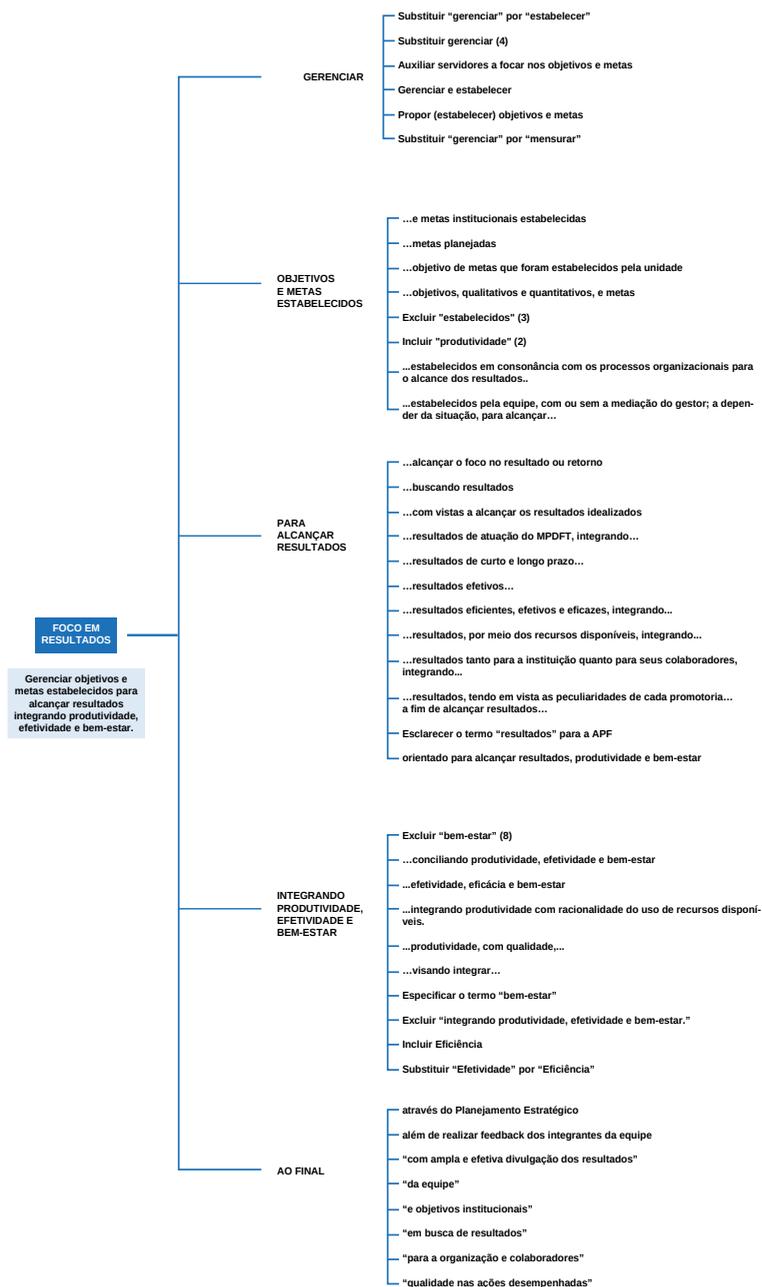
Fonte: Elaborado pela equipe do Escritório de Gestão por Competências do MPDFT.

De acordo com a figura M6.1, várias foram as contribuições registradas para a nomenclatura da competência Foco em Resultado. Entre elas destacam-se gestão de metas; planejamento e gestão de resultados; foco no cumprimento da missão.

Esses resultados foram cuidadosamente analisados e interpretados com o objetivo de contribuir para uma nova nomenclatura que atendesse aos critérios de especificidade, objetividade e clareza e, ainda, que fosse de fácil compreensão pelos integrantes do órgão.

As sugestões coletadas para a melhoria das descrições das oito competências preliminares foram analisadas. A seguir, a figura M6.2 apresenta as principais contribuições para a descrição da competência Foco em Resultado.

Figura M6.2 – Mapa representando as principais contribuições relativas à descrição da competência Foco em Resultado



Fonte: Elaborado pela equipe do Escritório de Gestão por Competências do MPDFT.

Conforme exemplificado na figura M6.2, as descrições das competências foram divididas em trechos menores aos quais foram associadas as principais contribuições geradas nas atividades I e II. As percepções dos participantes sinalizaram para a necessidade de descrições comportamentais mais específicas e objetivas, à semelhança dos dados levantados na atividade I.

Atividade III – Desafios gerenciais

Dando sequência à análise de dados referentes aos momentos gerenciais, foram então tratados os dados da atividade denominada desafio gerencial, em que os participantes eram solicitados a responder as seguintes questões:

- a) qual o principal desafio de um gestor no MPDFT? – no caso do grupo de gestores; e
- b) qual a sua principal expectativa em relação à atuação gerencial efetiva? – no caso do grupo de não gestores.

Os dados levantados nas atividades I e II tiveram como parâmetro de análise as oito competências preliminares. Na medida em que os conteúdos levantados na atividade III não estavam especificamente relacionados a nenhuma das competências, e expressavam crenças, expectativas e percepções globais acerca da atuação gerencial no MPDFT, a opção da equipe técnica foi analisar os dados adotando categorias mais amplas – as quatro frentes de atuação gerencial validadas nos grupos-piloto: rotinas, pessoas, inovação e resultados.

Os relatos foram analisados considerando que as competências a serem desenvolvidas nos gerentes do MPDFT deveriam representar tanto os desafios dos gestores, quanto as expectativas dos não gestores.

A Tabela M6.3 abaixo demonstra a consolidação das contribuições registradas em relação a cada frente de atuação gerencial.

Tabela M6.3 – Resumo dos desafios gerenciais

| Resumo Desafio Gerencial | | |
|-------------------------------|-----------|---------------|
| Frentes de atuação gerencial: | Gerentes: | Não Gerentes: |
| Pessoas | 192 | 186 |
| Rotinas | 24 | 22 |
| Resultados | 17 | 13 |
| Inovação | 09 | 05 |

Fonte: Elaborado pela equipe do Escritório de Gestão por Competências do MPDFT.

Várias contribuições foram registradas na Atividade Desafio Gerencial, em especial, na frente de atuação Pessoas e em menor quantidade para a categoria relativa à inovação. Essas contribuições revelaram especificidades da atuação gerencial na prática que não estavam retratadas nas descrições das oito competências apresentadas nos momentos gerenciais.

3 DESDOBRAMENTOS DAS ANÁLISES DAS CONTRIBUIÇÕES: A MULTIPLICIDADE DE COMPORTAMENTOS DO GESTOR

A análise das contribuições das três atividades evidenciou a necessidade de uma adaptação do modelo gerencial apresentado nos momentos gerenciais.

Diante disso, houve a necessidade de retomar às bases teóricas e conceituais que nortearam a construção e o desenvolvimento do modelo e das competências gerenciais preliminares do MPDFT. Para tanto, foi resgatado o conceito de competência especificado no Acordo de Resultados do CNMP – 2014 e novamente analisado o modelo de competências gerenciais desenvolvido por Quinn et al. (2012).

Do ponto de vista teórico, o modelo proposto por Robert Quinn et al. (2012), visto no Módulo II, assume que a multiplicidade do comportamento gerencial está representada nas cinco competências especificadas em cada quadrante/frente de atuação gerencial, o que auxilia a categorizar os comportamentos esperados de uma pessoa que ocupa uma posição de liderança dentro de um contexto organizacional.

Outros autores, como Brandão (2012); Carbone et al. (2009); Lins e Borges-Andrade (2014), têm enfatizado a necessidade de redação das competências de forma objetiva, clara, focada na descrição do comportamento. É a partir destas descrições comportamentais que as demais ações de gestão de pessoas poderão ser desenvolvidas com eficiência: gestão do desempenho, capacitação e desenvolvimento gerencial, dimensionamento, seleção, entre outras.

Na etapa de análise documental, em alinhamento ao modelo teórico, foram extraídas vinte competências gerenciais preliminares. Ao final dos grupos-pilotos, a equipe técnica incorporou as sugestões e reestruturou o modelo, reduzindo o número de competências. Assim, foi construída uma proposta mais enxuta, que foi apresentada nos momentos gerenciais.

Contudo, os momentos gerenciais realizados nas unidades, para ouvir tanto os gestores como os não ocupantes de cargos gerenciais, reafirmaram que a atuação gerencial, em contextos reais de trabalho, se expressa por meio de múltiplos comportamentos.

Dessa forma, a equipe técnica, na adaptação do modelo de competências gerenciais, manteve as quatro frentes de atuação gerencial, com suas respectivas descrições, e optou pelo desdobramento dessas grandes frentes de atuação em referenciais de desempenho que expressassem as especificidades sugeridas nos momentos gerenciais.

4 AÇÕES PARA A ADEQUAÇÃO DO MODELO GERENCIAL DO MPDFT

Para aprimoramento do modelo gerencial, a equipe do Gcom procedeu com as seguintes ações:

- a) estruturação por meio de referenciais de desempenho;
- b) revisões das nomenclaturas dos quadrantes;
- c) descrição das frentes;
- d) desdobramentos em conhecimentos, habilidades e atitudes – CHAs.

Vamos entender melhor cada uma dessas ações?

Estruturação por meio de referenciais de desempenho: uma das principais adaptações do modelo gerencial foi a elaboração dos referenciais de desempenho para expressar os comportamentos contidos nos quadrantes de atuação gerencial. Etapas para a **descrição dos referenciais:**

- **Construção do corpus** – para a descrição dos referenciais de desempenho, a metodologia utilizada foi análise documental. Para isso, primeiramente as contribuições foram classificadas dentro das quatro frentes de atuação do modelo e, em seguida, nas competências sugeridas por Robert Quinn et al. (2012). Por último, as contribuições foram organizadas com o objetivo de construir um corpus (texto corrido sem formatação, parágrafos, títulos e subtítulos) para cada competência:

Figura M6.3 – Exemplo de Corpus (Frente Pessoas – Competência: GERENCIAR GRUPOS E LIDERAR EQUIPES) (QUINN et al., 2012)

Capacidade Interpessoal gerencial Características para um bom gestor bom relacionamento pessoal com sua equipe Compatibilizar múltiplos interesses entre diversas pessoas e ao final ter um grupo com um único foco Compatibilizar os diversos interesses da equipe Conciliação em torno de objetivos Entendo que colocar em ação as habilidades é um dos maiores desafios pois todos têm particularidades e perfis diferentes Estimular a equipe Estimular a equipe e inspirar confiança credibilidade Há uma tensão entre o gestor e o gerenciado que deve ser compatibilizada com a relação de confiança Como desenvolver uma habilidade tão sutil Gostar de trabalhar em equipe de forma democrática Liderar chefiar é resolver problemas sempre procurando ouvir todas as partes envolvidas...

Fonte: Elaborado pela equipe do Escritório de Gestão por Competências do MPDFT.

- **Identificação das UCEs** – com o corpus concluído, as UCEs (trechos e frases com significação relevante dentro do contexto) foram marcadas com a mesma cor, de acordo com as similaridades semânticas e/ou temáticas. Foram, então, agrupadas a fim de propiciar uma melhor visualização das categorias comportamentais identificadas.

Figura M6.4 – Exemplo de UCEs (Frente Pessoas – Competência: GERENCIAR GRUPOS E LIDERAR EQUIPES) (QUINN et al., 2012)

Capacidade Interpessoal gerencial Características para um bom gestor bom relacionamento pessoal com sua equipe Compatibilizar múltiplos interesses entre diversas pessoas e ao final ter um grupo com um único foco Compatibilizar os diversos interesses da equipe Conciliação em torno de objetivos Entendendo que colocar em ação as habilidades é um dos maiores desafios pois todos tem particularidades e perfis diferentes Estimular a equipe Estimular a equipe e inspirar confiança credibilidade Há uma tensão entre o gestor e o gerenciado que deve ser compatibilizada com a relação de confiança Como desenvolver uma habilidade tão sutil Gostar de trabalhar em equipe de forma democrática Liderar chefiar é resolver problemas, sempre procurando ouvir todas as partes envolvidas...

Fonte: Elaborado pela equipe do Escritório de Gestão por Competências do MPDFT.

- **Redação dos referenciais** – as categorias de comportamentos foram utilizadas para a redação das competências gerenciais sob a forma de referenciais de desempenho, ou seja, de comportamentos objetivos e passíveis de observação e mensuração no contexto de trabalho dos gestores do MPDFT.

Figura M6.5 – Exemplo de descrição de referencial de desempenho

Exemplo de descrição de referencial de desempenho: combina os perfis profissionais, estimulando o comprometimento da equipe em torno de propósitos comuns.

Fonte: Elaborado pela equipe do Escritório de Gestão por Competências do MPDFT.

Cabe ressaltar que, para algumas competências, foi necessário elaborar mais de um referencial de desempenho para incorporar o conjunto das contribuições dos participantes.

Na redação dos referenciais foram seguidas as orientações de Brandão e Bahry (2005) e Carbone et al. (2009) quanto à utilização de três termos: a) verbo acrescido de objeto de ação; b) critério de qualidade; e c) condição. O verbo exprime uma ação, passível de observação e mensuração, a ser desempenhada pelo gerente em seu contexto de trabalho. O critério indica um padrão de qualidade considerado satisfatório para expressar a competência e a condição, a ferramenta ou o instrumento do qual o gerente necessita para executar a ação.

• **Inclusão de novos referenciais:** as contribuições levantadas nos encontros gerenciais trouxeram, além dos comportamentos sugeridos no modelo proposto pelo autor, categorias comportamentais que refletiam a realidade do MPDFT e não poderiam deixar de ser contempladas no modelo gerencial adaptado para a Instituição. Assim, nessa fase de construção, o modelo ficou com um total de 27 referenciais de desempenho, conforme tabela abaixo.

Revisões das nomenclaturas dos quadrantes: tendo em vista as diversas sugestões para padronizar as nomenclaturas das frentes de atuação com a inclusão do termo “Gestão”, os nomes dos quadrantes foram denominados Gestão de Pessoas, Gestão de Rotinas, Gestão de Resultados e Gestão da Inovação.

Descrição das frentes: foram elaboradas descrições procurando contemplar a diversidade dos referenciais de desempenho estabelecidos para as quatro frentes de atuação gerencial.

Observe como ficou a descrição da frente Gestão de Rotinas:

Figura M6.6 – Exemplo de descrição de frente de atuação Gestão de Rotinas

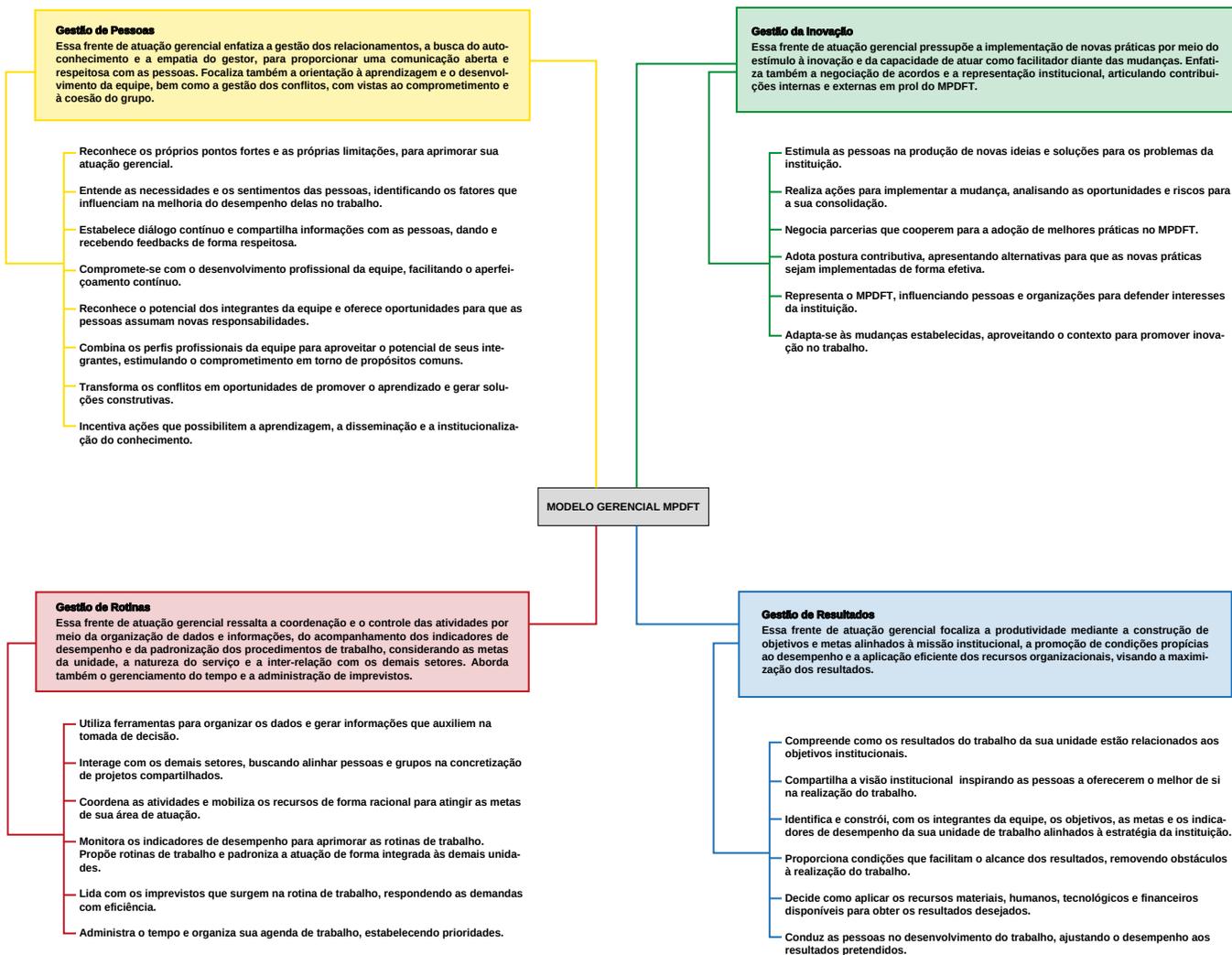
Essa frente de atuação gerencial ressalta a coordenação e o controle das atividades por meio da organização de dados e informações, do acompanhamento dos indicadores de desempenho e da padronização dos procedimentos de trabalho, considerando as metas da unidade, a natureza do serviço e a inter-relação com os demais setores. Aborda também o gerenciamento do tempo e a administração de imprevistos.

Fonte: Elaborado pela equipe do Escritório de Gestão por Competências do MPDFT.

Desdobramentos dos CHAs: foram desdobrados conhecimentos, habilidade e atitudes para cada frente de atuação, por meio de consulta à análise documental, literatura especializada e contribuições dos participantes dos encontros gerenciais.

Exemplos de CHAs para a frente Gestão de Pessoas

Figura M6.7 – Modelo de competências gerenciais do MPDFT após os momentos gerenciais



Fonte: Elaborado pela equipe do Escritório de Gestão por Competências do MPDFT.

5 VALIDAÇÕES DOS REFERENCIAIS DE DESEMPENHO

Após a elaboração dos referenciais de desempenho, foi necessário que o produto passasse por um processo de validação que envolveu três fases, apresentadas a seguir.

5.1 Validação semântica

O objetivo desta fase foi verificar a clareza, o grau de compreensão e adequação dos referenciais propostos à linguagem cotidiana da instituição.

A amostra foi composta por aproximadamente vinte integrantes gestores com representatividade na Instituição em termos de gênero, faixa etária, tempo de serviço e cargos, quais sejam técnico, analista, promotor e procurador de Justiça.

Foram avaliados, além da clareza e da compreensão dos referenciais de desempenho, aspectos do questionário (tempo de preenchimento, dificuldades em responder, número de itens, layout, instruções etc.).

Os grupos apresentaram várias contribuições para aprimorar o instrumento, como a precaução de que o comando do questionário deixasse claro o objetivo das perguntas; a sugestão de disponibilizar um espaço em branco para que os integrantes pudessem anotar aspecto não contemplado nos referenciais de desempenho a partir da percepção do respondente e a de transformar todos os referenciais para a primeira pessoa do singular para que o respondente consiga se colocar na situação proposta pelo referencial de desempenho.

5.2 Validação por juízes (ou de conteúdo)

Nesta etapa foi realizada a análise por especialistas da área de gestão de pessoas, com o objetivo de avaliar em que proporção os referenciais de desempenho estavam correlacionados com as quatro frentes de atuação gerencial.

Foram convidados oito parceiros externos, divididos em dois grupos: acadêmicos — pessoas com notório conhecimento teórico a respeito do tema — e profissionais — servidores de outros órgãos públicos com experiência no processo de mapeamento de competências. Como acadêmicos, participaram docentes de várias

universidades como, por exemplo, UFRGS, UFRJ, UCB. Contribuíram também para a validação de conteúdo, os profissionais do ICMBio, da ANEEL, da PRF e da ENAP.

O formulário foi encaminhado, por e-mail, aos juízes solicitando que fizessem a associação dos referenciais às quatro frentes de atuação (quadrantes). Disponibilizou-se também um espaço para que, caso julgassem oportuno, preenchessem com comentários adicionais.

Para que os referenciais fossem validados, era necessário que obtivessem, no mínimo, 80% de concordância entre os avaliadores. Aqueles que não alcançaram esse parâmetro foram revisados. Assim, o modelo de competências gerenciais no MPDFT passou a ser composto por vinte e seis referenciais agrupados nas quatro grandes frentes gerenciais.

Quadro M6.1 – Descrição das frentes de atuação do Modelo Gerencial do MPDFT e desdobramentos em referenciais de desempenho

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DO MPDFT

GESTÃO DE PESSOAS

Dimensão de competência que enfatiza a gestão dos relacionamentos, a busca do autoconhecimento e a empatia do gestor, para proporcionar uma comunicação aberta e respeitosa com as pessoas. Além disso, focaliza a orientação à aprendizagem e o desenvolvimento da equipe, bem como a gestão dos conflitos, com vistas ao comprometimento e à coesão do grupo.

1. Reconhece os próprios pontos fortes e as próprias limitações, para aprimorar sua atuação gerencial.
2. Identifica os fatores que influenciam na melhoria do desempenho das pessoas no trabalho.
3. Dá e recebe feedbacks com frequência e de forma respeitosa.
4. Facilita o desenvolvimento profissional da equipe, incentivando o aperfeiçoamento contínuo.
5. Oferece oportunidades para que os integrantes da equipe assumam novas responsabilidades, considerando as competências de cada um.
6. Combina os perfis profissionais da equipe para aproveitar o potencial de seus integrantes e estimular o comprometimento.
7. Transforma os conflitos em oportunidade de promover o aprendizado e de gerar soluções construtivas.
8. Incentiva a aprendizagem da equipe, facilitando a disseminação e a institucionalização do conhecimento.

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DO MPDFT

GESTÃO DE ROTINAS

Dimensão de competência que ressalta a coordenação e o controle das atividades por meio da organização de informações, da utilização racional dos recursos, da padronização e do aprimoramento das rotinas. Aborda também o gerenciamento do tempo e dos imprevistos, considerando as metas da unidade, a natureza do serviço e a inter-relação com os demais setores.

1. Utiliza ferramentas para organizar os dados e gerar informações que auxiliem na tomada de decisão.
2. Interage com os demais setores para realizar trabalhos em conjunto.
3. Propõe rotinas de trabalho levando em consideração as atividades desenvolvidas pelas demais unidades.
4. Mobiliza os recursos de forma racional para realizar o trabalho da unidade.
5. Monitora os indicadores de desempenho para aprimorar as rotinas de trabalho.
6. Lida com os imprevistos que surgem na rotina de trabalho, respondendo às demandas com eficiência.
7. Administra o tempo estabelecendo prioridades em sua agenda de trabalho.

GESTÃO DE RESULTADOS

Dimensão de competência que focaliza a produtividade mediante a construção de objetivos e metas alinhados à missão institucional. Além disso, destaca a alocação eficiente de recursos como forma de potencializar os resultados oferecidos pela unidade e de facilitar o alcance dos resultados da Instituição.

1. Identifica como os resultados de sua unidade estão alinhados aos objetivos institucionais.
2. Compartilha a visão institucional com a equipe para atingir os objetivos do MPDFT.
3. Constrói, com a equipe, os objetivos, as metas e os indicadores de desempenho de sua unidade alinhados à estratégia da instituição.
4. Decide como aplicar os recursos (materiais, humanos, tecnológicos e financeiros) disponíveis, removendo obstáculos para produzir os resultados.
5. Executa a estratégia do MPDFT, combinando desempenhos para obter os resultados.

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DO MPDFT

GESTÃO DA INOVAÇÃO

Dimensão de competência que pressupõe a implementação de novas práticas por meio do estímulo à inovação e da capacidade de atuar como facilitador diante das mudanças. Enfatiza também a negociação de acordos e a representação institucional, articulando contribuições internas e externas na defesa dos interesses do MPDFT.

1. Estimula a produção de novas ideias e soluções para os problemas da instituição.
2. Realiza ações para implementar a mudança, analisando oportunidades e riscos para a sua consolidação.
3. Negocia parcerias que cooperem para a adoção de novas práticas no MPDFT.
4. Adota postura contributiva, apresentando alternativas para que novas práticas sejam implementadas.
5. Representa o MPDFT, influenciando pessoas e organizações para defender interesses da instituição.
6. Adapta-se às mudanças estabelecidas, aproveitando o contexto para promover inovação no trabalho.

Fonte: Elaborado pela equipe do Escritório de Gestão por Competências do MPDFT.

5.3 Validação estatística

5.3.1 Análise fatorial

A análise fatorial tem sido um dos procedimentos estatísticos mais comumente utilizados na construção e desenvolvimento de escalas de medida (FLOYD; WIDAMAN, 1995; TABACHINICK; FIDELL, 2001). De forma simplificada, podemos dizer que essa técnica de análise tem por objetivo facilitar a interpretação do pesquisador, uma vez que ela busca reduzir uma grande quantidade de variáveis a um número menor de fatores, ou seja, um conjunto de referenciais de desempenho que podem ser agrupados em cada uma das frentes de atuação gerencial.

No caso da análise das competências gerenciais, o questionário ficou composto de vinte e seis referenciais de desempenho agrupados em quatro categorias de competências mais amplas. As respostas dos gerentes ao questionário foram submetidas a um processo de validação estatística por meio da análise de principais componentes, análise fatorial com rotação Promax e análise de consistência interna (Alpha de Cronbach). A solução fatorial obtida mostrou uma matriz altamente fatorável ($KMO = 0,92$) e indicou quatro fatores que explicavam 54% da variância total das respostas dos participantes da pesquisa.

Os coeficientes de alpha de Cronbach, que medem consistência interna de um questionário, variaram entre 0,70 a 0,88. Esses resultados expressaram extensão em que os referenciais de desempenho medem a atuação do gerente nas quatro frentes de atuação gerencial: gestão de pessoas, gestão de rotinas, gestão da inovação e gestão de resultados.

Tabela M6.4 – Estrutura fatorial do questionário

| Estrutura Fatorial do Questionário | | | | | |
|------------------------------------|----------------------------|-------|---------------|------------------|-------------------|
| Frentes de atuação gerencial | Referenciais de desempenho | Média | Desvio Padrão | Cargas Fatoriais | Alpha de Cronbach |
| Gestão de Pessoas | 1 a 8 | 4,41 | 0,63 | 0,40 a 0,47 | 0,88 |
| Gestão de Rotinas | 9 a 15 | 4,22 | 0,76 | 0,38 a 0,42 | 0,85 |
| Gestão de Resultados | 16 a 20 | 4,15 | 0,77 | 0,39 a 0,45 | 0,70 |
| Gestão da Inovação | 21 a 26 | 4,09 | 0,86 | 0,42 a 0,47 | 0,80 |

Fonte: Elaborado pela equipe do Escritório de Gestão por Competências do MPDFT.

A consistência interna é medida por meio do alpha de Cronbach, calculado com base nas correlações entre os itens. Ela mede se os diversos referenciais de desempenho que se propõe a medir cada uma das 4 frentes de atuação gerencial produzem resultados semelhantes. A consistência interna varia entre zero e um. Geralmente é aceito que um α de 0.6 a 0.7 indica confiabilidade aceitável e, acima de 0.8, boa confiabilidade.

O processo de construção da escala de competências gerenciais do MPDFT englobou etapas de validação importantes e necessárias para assegurar a consistência dos referenciais de desempenho, bem como índices favoráveis de confiabilidade e fidedignidade da referida escala de medida.

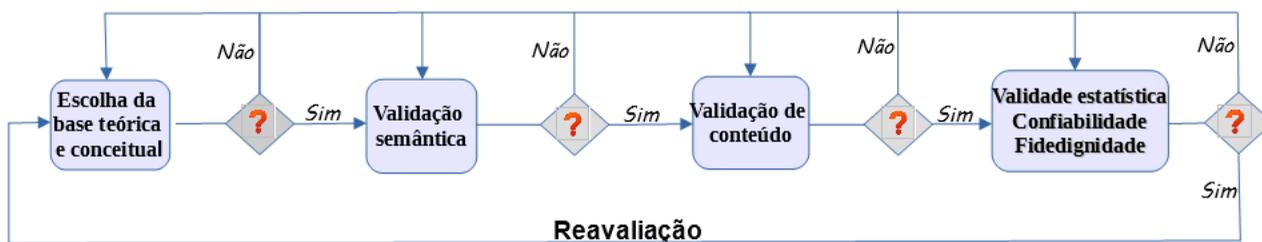
Inicialmente foi escolhida uma teoria que fundamentasse o modelo de competências gerenciais do MPDFT. Acreditava-se que as competências gerenciais apenas seriam válidas na instituição se fossem levantadas as diferentes concepções de seus integrantes. O estabelecimento de um conceito comum caracterizado pela sua coerência conceitual junto aos diversos atores organizacionais indicou conquista de validade de conteúdo (NUNNALLY; BERNSTEIN, 1994; KAPLAN; SACCUZZO, 1997; DEVELLIS, 2003).

Essa coerência que se conseguiu na construção do modelo a ser adotado, confirmada nas validações semântica e de conteúdo, levou a índices de confiabilidade satisfatórios evidenciados nos valores obtidos com os coeficientes alfa de Cronbach.

A figura M6.8 indica que o ciclo interligado de validação da escala de competências gerenciais do MPDFT possui uma sequência lógica e pode ser reiniciado a qualquer momento, mediante alguma demanda de reavaliação.

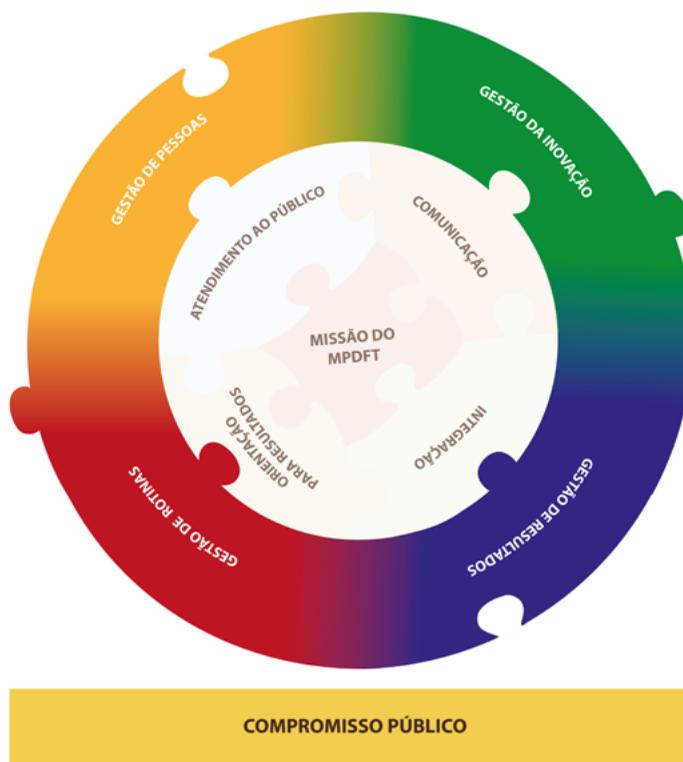
Caso uma das etapas ilustradas na figura M6.8 não seja plenamente confirmada ao longo do ciclo de validação proposto, ela não deve ser ignorada, mas, sim, aperfeiçoada. No entanto, tal decisão deve ocorrer apenas mediante um consenso sobre a necessidade de se revisar qualquer etapa anterior ou, até mesmo, de se reiniciar todo o processo. Por exemplo, se não houver validação semântica, não há razão de avançar para a validação de conteúdo; se não forem comprovadas as validades de conteúdo e semântica, entende-se que não se deve prosseguir para a avaliação da confiabilidade do questionário, e assim por diante.

Figura M6.8 – Ciclo de validação das competências



Fonte: Elaborado pela equipe do Escritório de Gestão por Competências do MPDFT.

Figura M6.9 – Identidade visual do Modelo de Competências Gerenciais do MPDFT



Fonte: Elaborado pela equipe do Escritório de Gestão por Competências em parceria com a Secretaria de Comunicação do MPDFT.

REFERÊNCIAS

BRANDÃO, H. P. **Mapeamento de competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2012.

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patrícia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Enap**: revista do serviço público, Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194, abr./jun. 2005.

CARBONE, Pedro Paulo et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. Rio de Janeiro: Cortez, 1991.

CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO (Brasil). **Acordo de resultados**: ação nacional: multiplicando a estratégia. Brasília: CNMP, 2014. Disponível em: https://www.cnmp.mp.br/portal/images/Comissoes/CSP/Acordo_de_Resultados.pdf. Acesso em: 29 ago. 2017.

DEVELLIS, R. F. **Scale development**: theory and applications. 2nd. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2003.

FLOYD, F. J.; WIDAMAN, K. F. Factor analysis in the development and refinement of clinical assessment instruments. **Psychological Assessment**, v. 7, n. 3, p. 286-299, 1995.

KAPLAN, R. M.; SACCUZZO, D. P. **Psychological testing**: principles, applications, and issues. 2nd. ed. Monterrey: Brooks/Cole, 1997.

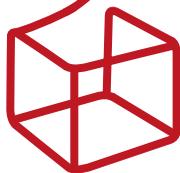
LINS, M. P. B. E.; BORGES-ANDRADE, J. E. Expressão de competências de liderança e aprendizagem no trabalho. **Estudos de psicologia**, Natal, v. 19, n. 3, jul./set. 2014.

NUNNALLY, J. C.; BERNSTEIN, I. H. **Psychometric theory**. New York: McGraw-Hill, 1994.

QUINN, Robert et al. **Competências gerenciais**: a abordagem de valores concorrentes na gestão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1989.

TABACHNICK, Barbara G.; FIDELL, Linda S. **Using multivariate statistics**. 4th ed. New York: Pearson Education Company, 2001.



Módulo VII, por Pedro Corrêa Oliveira

ANÁLISE DE NECESSIDADES DE CAPACITAÇÃO GERENCIAL – ANCG

1 Introdução

2 Análise das Necessidades de Capacitação – ANC: conceito e objetivo

3 Origem da nomenclatura Análise de Necessidades de Capacitação Gerencial – ANCG

4 Metodologia

4.1 1ª Etapa: elaboração do Instrumento de Identificação das Prioridades de Capacitação

4.2 2ª Etapa: aplicação do questionário

4.3 3ª Etapa: análise dos dados

5 Resultados

1 INTRODUÇÃO

Quando falamos em organizações, sejam elas públicas ou privadas, estamos nos referindo a um conjunto de pessoas que estão em constante interação para alcançar um propósito comum que, geralmente, é representado pela missão institucional.

Nesse sentido, o desempenho das organizações, na busca pelo alcance desse propósito, dependerá de diversas variáveis, dentre elas, a participação de pessoas que expressem conhecimentos, habilidades e atitudes necessários à produção do resultado almejado.

Quanto mais efetivas as ações educacionais para o desenvolvimento das competências nesse conjunto de pessoas que formam uma organização, conseqüentemente, melhor será o desempenho organizacional.

Sendo assim, como forma de impulsionar a atuação das organizações no alcance de seus objetivos estratégicos, o modelo de gestão de pessoas com base em competências surge, dentre outras finalidades, para alinhar ações de treinamento e desenvolvimento à estratégia da instituição.

2 ANÁLISE DAS NECESSIDADES DE CAPACITAÇÃO – ANC: CONCEITO E OBJETIVO

A ANC consiste em uma área do sistema de educação corporativa que tem a finalidade de gerar insumos para direcionar as ações de capacitação de uma instituição. Assim, todo o processo de planejamento, execução e avaliação deve ser subsidiado pela ANC (ABBAD; MOURÃO, 2012).

Cada vez mais é relevante que as unidades de educação corporativa pensem de forma estratégica e talvez essa seja a maior contribuição que a ANC possa oferecer. O objetivo é identificar quais são as competências que apresentam desvio ou discrepância entre o que é esperado pela instituição e o que está sendo, de fato, manifestado por seus componentes. A esse desvio, nós, no MPDFT, damos o nome de espaço de aprendizagem – também conhecido como lacuna ou GAP.

Com a identificação desses espaços de aprendizagem, as áreas de capacitação poderão direcionar as ações de treinamento e desenvolvimento para a construção de soluções que contribuam para o alcance de resultados. A ideia é que as áreas de educação corporativa trabalhem de forma mais proativa e ofereçam capacitação que agregue valor à instituição e não apenas ao atendimento de demandas pontuais.

É importante destacar também que a literatura aponta para que a ANC não seja considerada isoladamente pela área de capacitação das empresas. O planejamento de treinamento e desenvolvimento em uma unidade de educação corporativa deve, necessariamente, levar em conta o contexto tanto do âmbito interno (novos procedimentos, tecnologias, objetivos e metas, equipamentos etc.) como do âmbito externo (usuários, fornecedores, legislação etc.), afinal, esses aspectos influenciam diretamente no desempenho individual.

Além do planejamento de capacitação com base na ANC e da análise dos aspectos contextuais, as organizações necessitam compreender que somente a promoção de ações de treinamento não garantem a aplicação de novas competências no trabalho. O suporte organizacional é condição indispensável para que os novos conhecimentos, habilidades e atitudes sejam colocados em prática (ABBAD et al., 2006).

3 ORIGEM DA NOMENCLATURA ANÁLISE DAS NECESSIDADES DE CAPACITAÇÃO GERENCIAL – ANCG

No ano de 2014, o MPDFT participou da Ação Nacional Estruturante, organizada pelo CNMP, na qual foi acordada a metodologia do mapeamento de competências a ser seguida por todos os Ministérios Públicos brasileiros. Na ocasião, foi decidida a tipologia das competências: comuns, gerenciais e específicas.

Segundo Oderich (2000 apud RUAS, 2005), competência gerencial é expressa pela capacidade de mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes a fim de atingir desempenhos configurados na missão da empresa. Logo, não se trata de uma perspectiva na qual as pessoas assumem simplesmente o papel de chefe, mas de gerentes que procuram desempenhar seu papel com equilíbrio, integrando pessoas, rotinas, resultados e inovação.

Assim a Análise das Necessidades de Capacitação Gerencial – ANCG nada mais é do que o processo de análise realizado para identificar, entre os comportamentos gerenciais, quais são aqueles que apresentam maior grau de prioridade a serem desenvolvidos nos gestores do MPDFT, com base no seu modelo gerencial.

4 METODOLOGIA

No contexto da gestão por competências, há algumas experiências exitosas no processo de levantamento das necessidades de treinamento em uma organização. No âmbito nacional, um dos modelos que se destaca é o método sugerido por Borges-Andrade e Lima (1983), modelo escolhido para a aplicação da ANCG no MPDFT.

Após as validações dos vinte e seis referenciais de desempenho, conforme exposto no módulo anterior, a ANCG passou por algumas etapas até que fossem identificadas as prioridades de capacitação. Detalharemos essas etapas a seguir:

4.1 1ª Etapa: elaboração do instrumento de identificação dos espaços de aprendizagem e prioridades de capacitação

A metodologia da ANCG das competências gerenciais acompanhou os moldes utilizados durante as etapas das competências comuns.

A equipe optou, então, pela aplicação de um instrumento de pesquisa que pudesse coletar os dados para identificação das lacunas de competências e, com isso, gerar informações necessárias à definição das prioridades de capacitação e desenvolvimento gerencial para a Instituição. O instrumento utilizado foi o questionário.

Esse percurso auxiliou a área de capacitação no alinhamento das soluções educativas às estratégias institucionais e às reais necessidades dos gestores em suas diferentes unidades organizacionais.

O instrumento de pesquisa foi composto por vinte e seis questões. Cada questão correspondia a um dos vinte e seis referenciais de desempenho propostos pelo modelo gerencial desenvolvido.

O primeiro passo na elaboração do questionário foi a adaptação dos vinte e seis referenciais de desempenho para uma linguagem que fosse mais próxima ainda do comportamento do respondente. Assim, cada um deles foi descrito alterando os verbos da terceira pessoa do modo indicativo para a primeira pessoa e realizando os devidos ajustes de concordância, conforme exemplo a seguir:

Antes – “**Reconhece** os próprios pontos fortes e as próprias limitações, para aprimorar **sua** atuação gerencial.”

Depois – “**Reconheço** os próprios pontos fortes e as próprias limitações, para aprimorar **minha** atuação gerencial.”

Antes – “**Administra** o tempo estabelecendo prioridades **em sua** agenda de trabalho.”

Depois – “**Administro** o tempo estabelecendo prioridades **em minha** agenda de trabalho.”

Posteriormente, procedeu-se à escolha de importância e domínio como critérios de avaliação para cada comportamento, conforme a metodologia de Borges-Andrade e Lima (1983).

Já em relação às escalas de julgamento, também foram mantidos os critérios utilizados na experiência do mapeamento das competências comuns, ou seja, a escala de Likert, com as respostas variando de 1 (um) a 5 (cinco) da seguinte maneira:

Quadro M7.1 – Escalas de importância e domínio

| Escala de importância | Escala de domínio |
|----------------------------|-------------------------|
| 1. Nenhuma importância | 1. Não domino |
| 2. Pouca importância | 2. Domino pouco |
| 3. Importância média | 3. Domino razoavelmente |
| 4. Muito Importante | 4. Domino bem |
| 5. Extremamente importante | 5. Domino completamente |

Fonte: Elaborado pela equipe do Escritório de Gestão por Competências do MPDFT.

Realizadas essas definições técnicas, antes de disponibilizar o questionário, a equipe elaborou um cabeçalho com as devidas orientações de preenchimento. Primou-se, nessa ocasião, por um texto simples e objetivo, que favorecesse o engajamento dos gerentes. Além disso, foi informado o tempo médio de preenchimento do questionário, com vistas a ampliar a taxa de retorno da pesquisa.

Dica: Evite textos longos e prolixos nas pesquisas, eles podem desestimular os participantes.

Assim, partindo da leitura dos referenciais de desempenho, os participantes da pesquisa foram convidados a realizar uma autoavaliação, analisando a importância dos comportamentos no exercício gerencial e o domínio que possuíam de cada comportamento ao atuarem como gestores em seus ambientes de trabalho. Além disso, identificavam, no questionário, a área de atuação (área-meio ou área-fim), o nível gerencial em que se encontravam (código e descrição da função) e se possuíam ou não subordinados.

No fim do questionário, foi disponibilizado um campo denominado “contribuições adicionais” para que os gestores pudessem acrescentar as percepções que julgassem pertinentes.

4.2 2ª Etapa: aplicação do questionário

Nesse momento, cabe destacar a importante atuação em rede do Gcom em parceria com a área de TI, pois o meio de disponibilização da pesquisa foi o Sistema de Questionário – ferramenta criada pelo MPDFT para realização de pesquisas internas.

E possuem um sistema próprio de pesquisas, podem ser utilizadas diversas ferramentas disponíveis para aplicação de questionários on-line, como Survio, SurveyMonkey, Google e outras. No ano de 2015, durante o levantamento das prioridades de capacitação das competências comuns, foi utilizada a ferramenta SurveyMonkey, que também apresentou resultados satisfatórios para a equipe do Gcom.

Assim que a equipe de TI concluiu a elaboração do questionário na plataforma do Sistema de Questionário, o Gcom encaminhou um e-mail para os gestores contendo uma breve contextualização e o link de acesso à pesquisa.

O questionário foi disponibilizado para todos os gestores da Instituição. Assim, além de promotores e procuradores que ocupam posições formais de gerência, receberam o questionário todos os servidores com função de confiança FC3 e os ocupantes de cargo comissionado.

Um total de 683 (seiscentos e oitenta e três) integrantes recebeu o questionário, ficando a pesquisa disponível para preenchimento na plataforma por um período de um mês.

É importante ressaltar que, antes e durante o período em que o questionário ficou acessível, com o objetivo de incentivar a participação dos gestores, foram adotadas diversas estratégias de divulgação, tais como: envio de e-mails, disponibilização de matéria na intranet e interações informais (de boca em boca). Com isso, conseguiu-se um nível considerado de adesão à pesquisa:

- a) universo: 683 gerentes;
- b) total de respondentes: 328;
- c) taxa de retorno de 48%.

Figura M7.1 – Questionário gerencial MPDFT

| Informações Gerenciais | | | | | |
|--|------------------|------------------|----------------------|----------------------|-------------------------------|
| Atuação: | | Nível Gerencial: | | Possui Subordinados? | Sim, servidores e estagiários |
| 1. Reconheço os próprios pontos fortes e as próprias limitações, para aprimorar minha atuação gerencial. | | | | | |
| Resposta: | Importância | | Domínio | | |
| | Muito Importante | | Domino razoavelmente | | |
| 2. Identifico os fatores que influenciam na melhoria do desempenho das pessoas no trabalho. | | | | | |
| Resposta: | Importância | | Domínio | | |
| | | | | | |
| 3. Dou e recebo feedbacks com frequência e de forma respeitosa. | | | | | |
| Resposta: | Importância | | Domínio | | |
| | | | | | |
| 4. Facilito o desenvolvimento profissional da equipe, incentivando o aperfeiçoamento contínuo. | | | | | |
| Resposta: | Importância | | Domínio | | |
| | | | | | |
| 5. Ofereço oportunidades para que os integrantes da equipe assumam novas responsabilidades, considerando as competências de cada um. | | | | | |
| Resposta: | Importância | | Domínio | | |
| | | | | | |
| 6. Combino os perfis profissionais da equipe para aproveitar o potencial de seus integrantes e estimular o comprometimento. | | | | | |
| Resposta: | Importância | | Domínio | | |
| | | | | | |
| 7. Transformo os conflitos em oportunidade de promover o aprendizado e de gerar soluções construtivas. | | | | | |
| Resposta: | Importância | | Domínio | | |
| | | | | | |
| 8. Incentivo a aprendizagem da equipe, facilitando a disseminação e a institucionalização do conhecimento. | | | | | |
| Resposta: | Importância | | Domínio | | |
| | | | | | |
| 9. Utilizo ferramentas para organizar os dados e gerar informações que auxiliem na tomada de decisão. | | | | | |

| Informações Gerenciais | | |
|---|-------------|---------|
| Resposta: | Importância | Domínio |
| 10. Interaço com os demais setores para realizar trabalhos em conjunto. | | |
| Resposta: | Importância | Domínio |
| 11. Proponho rotinas de trabalho levando em consideração as atividades desenvolvidas pelas demais unidades. | | |
| Resposta: | Importância | Domínio |
| 12. Mobilizo os recursos de forma racional para realizar o trabalho da unidade. | | |
| Resposta: | Importância | Domínio |
| 13. Monitoro os indicadores de desempenho para aprimorar as rotinas de trabalho. | | |
| Resposta: | Importância | Domínio |
| 14. Lido com os imprevistos que surgem na rotina de trabalho, respondendo às demandas com eficiência. | | |
| Resposta: | Importância | Domínio |
| 15. Administro o tempo estabelecendo prioridades em minha agenda de trabalho. | | |
| Resposta: | Importância | Domínio |
| 16. Identifico como os resultados de minha unidade estão alinhados aos objetivos institucionais. | | |
| Resposta: | Importância | Domínio |
| 17. Compartilho a visão institucional com a equipe para atingir os objetivos do MPDFT. | | |
| Resposta: | Importância | Domínio |
| 18. Construo, com a equipe, os objetivos, as metas e os indicadores de desempenho de minha unidade alinhados à estratégia da instituição. | | |
| Resposta: | Importância | Domínio |
| 19. Decido como aplicar os recursos (materiais, humanos, tecnológicos e financeiros) disponíveis, removendo obstáculos para produzir os resultados. | | |
| Resposta: | Importância | Domínio |
| 20. Executo a estratégia do MPDFT, combinando desempenhos para obter os resultados. | | |

| Informações Gerenciais | | |
|--|-------------|---------|
| Resposta: | Importância | Domínio |
| 21. Estimulo a produção de novas ideias e soluções para os problemas da instituição. | | |
| Resposta: | Importância | Domínio |
| 22. Realizo ações para implementar a mudança, analisando oportunidades e riscos para a sua consolidação. | | |
| Resposta: | Importância | Domínio |
| 23. Negocio parcerias que cooperem para a adoção de novas práticas no MPDFT. | | |
| Resposta: | Importância | Domínio |
| 24. Adoto postura contributiva, apresentando alternativas para que novas práticas sejam implementadas. | | |
| Resposta: | Importância | Domínio |
| 25. Represento o MPDFT, influenciando pessoas e organizações para defender interesses da instituição. | | |
| Resposta: | Importância | Domínio |
| 26. Adapto-me às mudanças estabelecidas, aproveitando o contexto para promover inovação no trabalho. | | |
| Resposta: | Importância | Domínio |
| Contribuições adicionais (caso necessário): | | |
| | | |
| | | |

Fonte: Elaborado pela equipe do Escritório de Gestão por Competências em parceria com a Secretaria de Tecnologia da Informação do MPDFT.

4.3 3ª Etapa: análise dos dados

Os dados foram analisados por meio da estatística descritiva realizada em duas fases:

- cálculo das medidas de tendência central e de dispersão – média, moda e desvio padrão; e
- cálculo do índice de prioridade de capacitação – IPC.

Cálculo das medidas de tendência central e de dispersão – média, moda e desvio padrão

A estatística descritiva tem o objetivo de organizar e resumir dados, possibilitando uma melhor compreensão das informações geradas. Assim, consiste basicamente na reunião de um conjunto de valores de mesma natureza para que sejam interpretados como um todo.

Finalizado o prazo de preenchimento da pesquisa, a Secretaria de TI organizou as respostas em um banco de dados no Excel para que a equipe pudesse realizar as análises.

Foram calculadas a média, a moda e o desvio padrão tanto para a escala de importância quanto para a de domínio de cada um dos vinte e seis referenciais de desempenho.

Veja o exemplo da análise dos referenciais de desempenho da frente gestão da inovação.

Tabela M7.1 – Análise de domínio e importância dos referenciais de desempenho da frente gestão da inovação

| ANÁLISES – GESTÃO DA INOVAÇÃO | | | | | | | | |
|--|-------------|---------------|------|------------------|---------|---------------|------|----------------------|
| REFERENCIAL | Importância | | | | Domínio | | | |
| | Média | Desvio padrão | Moda | Moda | Média | Desvio padrão | Moda | Moda |
| 21. Estimulo a produção de novas ideias e soluções para os problemas da instituição. | 4,28 | 0,72 | 4 | Muito Importante | 3,56 | 0,82 | 4 | Domino bem |
| 22. Realizo ações para implementar a mudança, analisando oportunidades e riscos para a sua consolidação. | 4,09 | 0,77 | 4 | Muito Importante | 3,32 | 0,89 | 4 | Domino bem |
| 23. Negocio parcerias que cooperem para a adoção de novas práticas no MPDFT. | 3,74 | 1,03 | 4 | Muito Importante | 2,77 | 1,15 | 3 | Domino razoavelmente |
| 24. Adoto postura contributiva, apresentando alternativas para que novas práticas sejam implementadas. | 4,20 | 0,76 | 4 | Muito Importante | 3,62 | 0,83 | 4 | Domino bem |
| 25. Represento o MPDFT, influenciando pessoas e organizações para defender interesses da instituição. | 4,02 | 1,02 | 4 | Muito Importante | 3,13 | 1,16 | 4 | Domino bem |
| 26. Adapto-me às mudanças estabelecidas, aproveitando o contexto para promover inovação no trabalho. | 4,23 | 0,64 | 4 | Muito Importante | 3,70 | 0,77 | 4 | Domino bem |

Fonte: Elaborado pela equipe do Escritório de Gestão por Competências do MPDFT

No caso dos referenciais de inovação, a tabela acima mostra que todos os referenciais foram percebidos como muito importantes (moda 4). No entanto, destaca-se que o referencial de desempenho nº 23 – “Negocia parcerias que cooperem para a adoção de novas práticas no MPDFT” – foi o único em que os participantes relataram possuir o grau de domínio 3 (domino razoavelmente).

Posteriormente, os cálculos de medidas de tendência central e de dispersão foram realizados também para os dados agregados em cada uma das frentes de atuação gerencial. Esses resultados retrataram a expressividade das frentes de atuação no MPDFT.

Veja o exemplo da análise da frente gerencial gestão da inovação.

Tabela M7.2 – Análise de domínio e importância da frente de atuação gestão da inovação

| ANÁLISES – GESTÃO DA INOVAÇÃO | | | |
|-------------------------------|---------------|---------------------|-----------------|
| COMPETÊNCIA | Variável | Valor (Importância) | Valor (Domínio) |
| Inovação | Média | 4,09 | 3,35 |
| | Desvio padrão | 0,86 | 1,00 |
| | Moda | 4 | 4 |
| | Moda | Muito importante | Domino bem |

Fonte: Elaborado pela equipe do Escritório de Gestão por Competências do MPDFT.¹

¹ **Média** – é a tendência central de respostas para o item avaliado (no universo de respondentes). Quanto maior a média, maior o grau de importância ou o domínio da frente de atuação ou do referencial de desempenho.

Moda – é o valor que mais se repete entre os respondentes. Se a resposta mais repetida para uma frente ou referencial de desempenho for 5, em relação à importância esse item é extremamente importante, e em relação ao domínio indica domínio completo.

Desvio padrão – é a medida de dispersão. Quanto maior o desvio-padrão, mais dispersas estarão as respostas. Uma média 3 para determinado quesito com o Desvio-padrão 4 ou 5 sinaliza que o grupo de respondentes não está concentrado ou convergente nas respostas, sendo considerado um nível de dispersão alto.

Cálculo do Índice de Prioridade de Capacitação – IPC

Para a identificação das prioridades de capacitação gerencial no MPDFT, utilizou-se a fórmula proposta por Borges-Andrade e Lima (1983), na qual o Índice de Prioridade de Capacitação poderia ser identificado da seguinte forma:

$$*IPC = \frac{\sum [I (5-D)]}{n}$$

IPC: índice de prioridade de capacitação

I: grau de importância

D: grau de domínio

* Fórmula adaptada para a escala likert de 1 a 5.

O que significa o resultado dessa fórmula?

O índice de prioridade de capacitação pode variar entre zero, menor necessidade de capacitação, e vinte, maior necessidade de capacitação. Assim, quanto mais próximo de vinte estiver o IP, maior será o espaço de aprendizagem do referencial, ou seja, maior será a necessidade de capacitação para esse referencial de desempenho. Do mesmo modo, quanto mais próximo de zero estiver o IP, menor será o espaço de aprendizagem do referencial, ou seja, mais desenvolvido estará o referencial de desempenho na atuação do gerente.

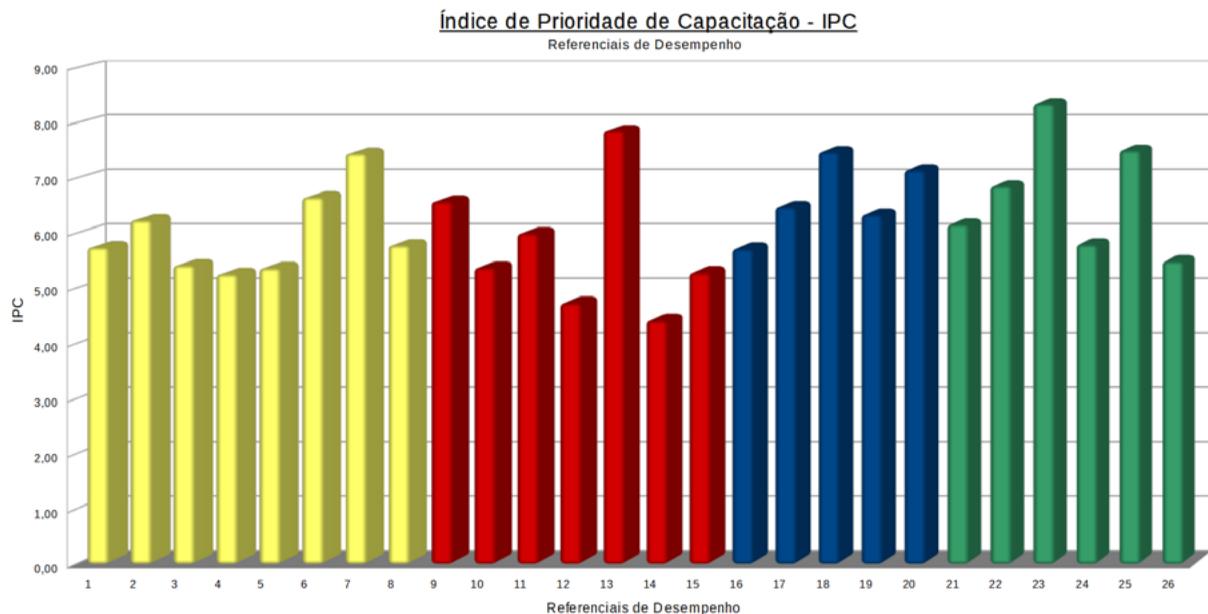
5 RESULTADOS

Na escala de Likert utilizada por Borges-Andrade e Lima (1983), o IPC poderia variar entre os valores zero e nove. Aqueles iguais ou maiores que três são considerados índices críticos e com grande necessidade de capacitação. Por sua vez, os valores abaixo de três, considerados índices com menor prioridade de desenvolvimento na organização.

No caso do MPDFT, o valor do IPC poderia variar entre zero e vinte, aplicando o princípio da proporcionalidade. Assim, os referenciais de desempenho considerados como sendo prioritários para capacitação na instituição foram aqueles que obtiveram IPC acima de 6,6. Já os referenciais com menor necessidade de capacitação, obtiveram valores abaixo de 6,6.

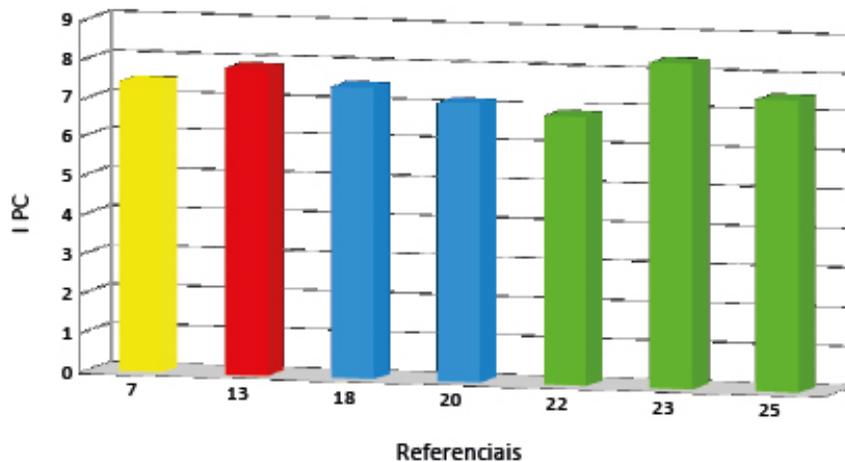
Os cálculos foram realizados para os vinte e seis referenciais com a finalidade de identificar o nível de criticidade de cada um dos comportamentos respondidos no questionário. Os resultados apontaram sete referenciais de desempenho – R7, R13, R18, R20, R22, R23 e R25 – que foram considerados críticos. Observe os gráficos “X” e “Y”:

Figura M7.2 – IPC dos 26 referenciais de desempenho



Fonte: Elaborado pela equipe do Escritório de Gestão por Competências do MPDFT.

Figura M7.3 – Índices de Prioridades de Capacitação Críticos



Fonte: Elaborado pela equipe do Escritório de Gestão por Competências do MPDFT.

Tabela M7.3 – Referenciais de desempenho críticos

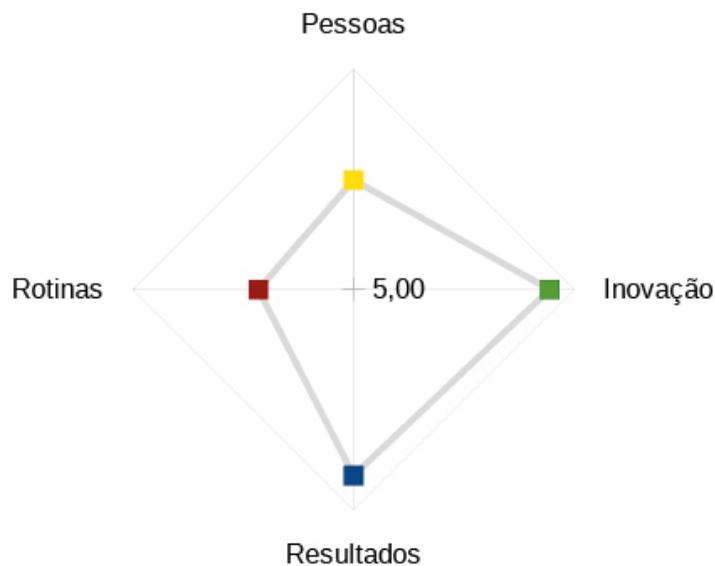
| Referencial | Referencial | IPC |
|-------------|---|------|
| 7 | Transforma os conflitos em oportunidade de promover o aprendizado e de gerar soluções construtivas. | 7,44 |
| 13 | Monitora os indicadores de desempenho para aprimorar as rotinas de trabalho. | 7,86 |
| 18 | Constrói, com a equipe, os objetivos, as metas e os indicadores de desempenho de sua unidade alinhados à estratégia da instituição. | 7,47 |
| 20 | Executa a estratégia do MPDFT, combinando desempenhos para obter os resultados. | 7,15 |
| 22 | Realiza ações para implementar a mudança, analisando oportunidades e riscos para a sua consolidação. | 6,85 |
| 23 | Negocia parcerias que cooperem para a adoção de novas práticas no MPDFT. | 8,35 |
| 25 | Representa o MPDFT, influenciando pessoas e organizações para defender interesses da instituição. | 7,5 |

Fonte: Elaborado pela equipe do Escritório de Gestão por Competências do MPDFT.

Importante observar que há referenciais considerados críticos nas quatro frentes de atuação. Enquanto as frentes de gestão de pessoas e gestão de rotinas indicaram, cada uma delas, apenas um comportamento, as frentes de gestão de resultados e gestão da inovação revelaram, respectivamente, dois e três comportamentos gerenciais com maior necessidade de desenvolvimento por parte do conjunto de gestores do MPDFT.

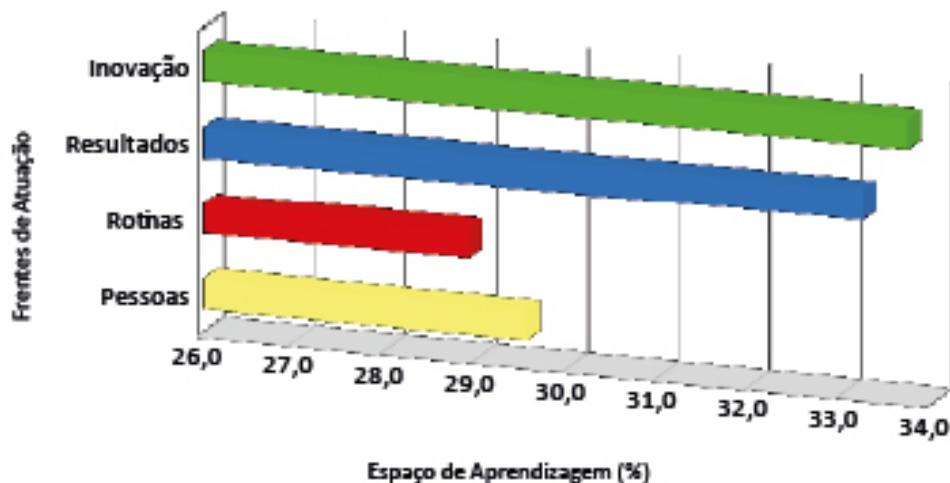
Essa realidade se refletiu no momento em que foram calculadas lacunas para cada frente de atuação gerencial. Podemos observar, na figura M7.4 abaixo, que quanto mais distantes do centro, maiores são os espaços de aprendizagem de competências para a referida frente de atuação; por outro lado, quanto mais próximo do centro, menor será a necessidade de capacitação. Assim, observa-se que as frentes de atuação gestão de resultados e gestão da inovação requerem maior foco nas ações de treinamento e desenvolvimento, ou seja, possuem maiores espaços de aprendizagem.

Figura M7.4 – Espaços de aprendizagem das frentes de atuação



Fonte: Elaborado pela equipe do Escritório de Gestão por Competências do MPDFT.

Figura M7.5 – Espaços de aprendizagem críticos



Fonte: Elaborado pela equipe do Escritório de Gestão por Competências do MPDFT.

Em quais tipos de ações esses resultados poderão contribuir?

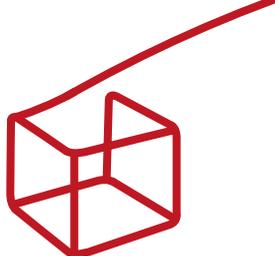
Vale destacar que, ao analisar os resultados, embora apenas sete referenciais tenham sido apontados pelo cálculo do IPC como sendo críticos e com maior necessidade de investimentos em capacitação, cabe uma reflexão a respeito da pesquisa em outros aspectos da Instituição no que se refere ao processo de planejamento do Programa de Desenvolvimento Gerencial.

Isso se faz necessário porque, eventualmente, alguns referenciais podem não ter sido classificados pelos respondentes como sendo importantes para atuação de um gestor, uma vez que remetem a aspectos da atuação que ainda não fazem parte da cultura vigente, mas que precisam ser incorporados à Instituição.

Essa constatação sinaliza e reforça a necessidade de planejamento de ações de capacitação que possam desenvolver as competências dos gestores, principalmente nos referenciais que apresentaram maiores espaços de aprendizagem. No entanto, cabe ressaltar que todas as frentes de atuação gerencial, com seus respectivos referenciais de desempenho, devem ser consideradas no planejamento de ações de capacitação e desenvolvimento, tendo em vista o modelo gerencial proposto por R. Quinn et al. (2012) indicar que uma atuação gerencial de excelência se torna possível no momento em que o gestor consegue transitar e atuar em todas as quatro frentes gerenciais.

REFERÊNCIAS

- ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. A avaliação de necessidades de TD&E: proposição de um novo modelo. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 13, n. 6, p. 107-137, nov./dez. 2012. Edição especial.
- ABBAD, G. S. et al. Medidas de suporte em avaliação de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações de trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 395-421.
- BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; LIMA, Simone. Avaliação de necessidades de treinamento: um método de análise de papel ocupacional. **Tecnologia Educacional**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 54, p. 6-22, 1983.
- BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **RAE: revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001.
- QUINN, Robert et al. **Competências gerenciais: a abordagem de valores concorrentes na gestão**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- RUAS, Roberto et al. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.



Módulo VIII, por Luiz Fernando Pinheiro Nunez, Renata de Sousa Ramos e Rita Cassia de Souza Siqueira Vencato

PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL

1 Aspectos relevantes do planejamento instrucional

2 Programa de Desenvolvimento Gerencial do MPDFT – PDG

2.1 Etapas para elaboração do planejamento instrucional do PDG

2.1.1 Etapa 1 – Redigir objetivos

2.1.2 Etapa 2 – Escolher modalidade

2.1.3 Etapa 3 – Estabelecer sequência

2.1.4 Etapa 4 – Criar/Escolher procedimentos

2.1.5 Etapa 5 – Definir critérios

2.1.6 Etapa 6 – Testar o desenho

2.2 Execução do Programa de Desenvolvimento Gerencial – PDG

2.2.1 Gestão Competente – Programa de Desenvolvimento Gerencial do MPDFT (PDG)

2.2.1.1 Etapa 3 – Estabelecer sequência

2.2.1.2 Etapa 4 – Criar / escolher procedimentos

2.2.1.3 Etapa 5 – Definir critérios de avaliação de aprendizagem

2.2.1.4 Etapa 6 – Testar o desenho

2.2.2 Programa de Desenvolvimento Gerencial (PDG) na prática

2.2.2.1 Lançamento do Programa de Desenvolvimento Gerencial (PDG): Palestra Cine Coaching Gerencial: gestão de alto desempenho – Abertura do evento Gestão Competente

2.2.2.2 Grupo-piloto: quem são os participantes/público-alvo do Programa de Desenvolvimento Gerencial

2.2.2.3 Módulos do Gestão Competente – o Programa de Desenvolvimento Gerencial

1 ASPECTOS RELEVANTES DO PLANEJAMENTO INSTRUCIONAL

As competências estão inseridas nos alicerces da educação contemporânea e servem de base para o processo de aprendizagem significativo no âmbito organizacional.

Para desenvolver e oferecer ações de Treinamento, Desenvolvimento e Educação –TD&E mais alinhadas ao planejamento estratégico e enriquecer o repertório de competências dos integrantes da instituição, é essencial que os insumos gerados pelo mapeamento de competências sejam utilizados para o planejamento das ações de capacitação.

Os processos de aprendizagem têm seus resultados maximizados com a utilização do planejamento instrucional, que se apresenta como uma metodologia capaz de potencializar a aquisição de novas competências, aprimorando, assim, a atuação no contexto de trabalho.

2 PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL DO MPDFT – PDG

Após a Análise de Necessidades de Capacitação Gerencial – ANCG, a Secretaria de Educação e Desenvolvimento Corporativo – Secor , em conjunto com o Escritório de Gestão por Competências – Gcom, por meio de um grupo de trabalho, elaborou uma proposta de ação para iniciar o Programa de Desenvolvimento Gerencial – PDG da Instituição, previsto no Plano de Capacitação do MPDFT.

Por onde começamos?

O grupo de trabalho fez um alinhamento conceitual acerca do Modelo Gerencial do MPDFT, procurando destacar os aspectos principais de cada frente de atuação gerencial e de seus respectivos referenciais de desempenho, e analisou detalhadamente os resultados da Análise de Necessidade de Capacitação Gerenciais – ANCG.

Quais referenciais de desempenho foram selecionados para serem desenvolvidos no PDG?

Decidiu-se trabalhar com nove referenciais de desempenho, os sete referenciais críticos apontados pela ANCG e dois referenciais incluídos após análise contextual feita pelo grupo, conforme quadro abaixo:

Quadro M8.1 – Referenciais de desempenho considerados para construção do Programa de Desenvolvimento Gerencial

| |
|--|
| GESTÃO DE PESSOAS |
| *6. Combina os perfis profissionais da equipe para aproveitar o potencial de seus integrantes e estimular o comprometimento. |
| 7. Transforma os conflitos em oportunidade de promover o aprendizado e de gerar soluções construtivas. |
| GESTÃO DE ROTINAS |
| *11. Propõe rotinas de trabalho levando em consideração as atividades desenvolvidas pelas demais unidades. |
| 13. Monitora os indicadores de desempenho para aprimorar as rotinas de trabalho. |
| GESTÃO DE RESULTADOS |
| 18. Constrói, com a equipe, os objetivos, as metas e os indicadores de desempenho de sua unidade alinhados à estratégia da instituição. |
| 20. Executa a estratégia do MPDFT, combinando desempenhos para obter os resultados. |
| GESTÃO DA INOVAÇÃO |
| 22. Realiza ações para implementar a mudança, analisando oportunidades e riscos para a sua consolidação. |
| 23. Negocia parcerias que cooperem para a adoção de novas práticas no MPDFT. |
| 25. Representa o MPDFT, influenciando pessoas e organizações para defender interesses da instituição. |

*Referenciais de desempenho adicionados aos 7 apontados pela ANC.

Fonte: Elaborado pelas equipes do Escritório de Gestão por Competências e da Secretaria de Educação e Desenvolvimento Corporativo do MPDFT.

E por que incluir dois referenciais, além dos considerados críticos?

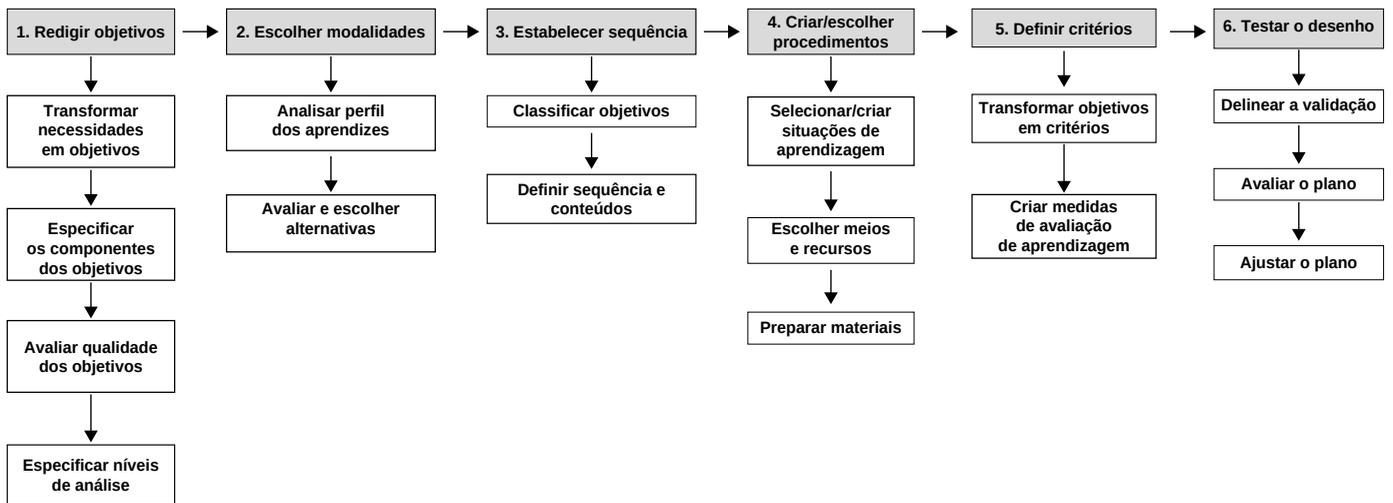
O referencial 6, da frente gestão de pessoas, foi escolhido pela relação importância x domínio que quase obteve o valor de IPC (índice de prioridade de capacitação) necessário para ser considerado um item crítico. Já o referencial 11 foi incluído devido à forte relação temática que guardava com o referencial crítico número 13, da frente Gestão de Rotinas. Além disso, as frentes gestão de pessoas e gestão de rotinas contavam, cada uma, com apenas um referencial apontado como crítico, e as frentes gestão de resultados e gestão da inovação tiveram 2 e 3 referenciais, respectivamente, conforme tabela acima.

Considerando também que o gestor deve desenvolver capacidade de atuar em todas as frentes gerenciais, constatou-se a necessidade de incluir um referencial para a frente gestão de pessoas e outro para a gestão de rotinas com o intuito de viabilizar o desenvolvimento dessas competências de forma simultânea, proporcionando maior efetividade à aplicação do programa e facilitando a internalização da concepção de atuação integrada entre as frentes.

2.1 Etapas para elaboração do planejamento instrucional do PDG

Para construção da proposta da ação inicial do PDG, foi necessário observar, como destaca Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006), seis etapas para elaboração do planejamento instrucional, conforme figura a seguir:

Figura M8.1 – Etapas para elaboração do planejamento instrucional



Fonte: Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006).

2.1.1 Etapa 1 – redigir objetivos

Figura M8.2 – Etapa 1: Redigir objetivos



Fonte: Borges-Andrade, Abbad, Mourão (2006).

Os objetivos instrucionais são descrições dos resultados desejados após a capacitação. Significa, portanto, identificar as lacunas de aprendizagem e, com base nelas, descrever desempenhos que o aprendiz seja capaz de expressar após a capacitação.

O objetivo deve conter:

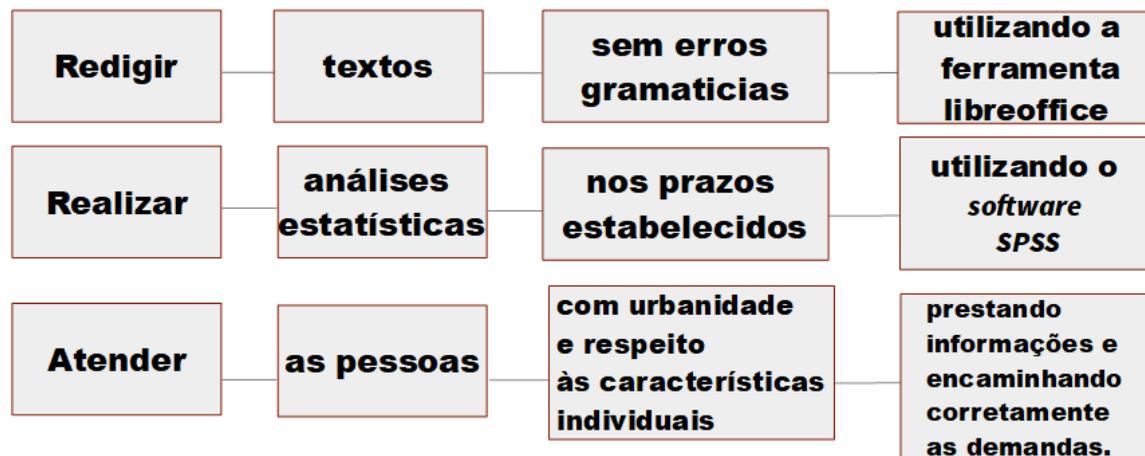
Figura M8.3 – Componentes essenciais para descrição de competências



Fonte: Elaborado pela equipe do Escritório de Gestão por Competências do MPDFT.

Exemplos:

Figura M8.4 – Exemplos de descrição de competência



Fonte: Elaborado pela equipe do Escritório de Gestão por Competências do MPDFT.

Para redigir objetivos de ensino, é recomendável a utilização da lista de verbos de ação de acordo com as taxonomias de Bloom (1972, 1974) e Simpson (1966 apud RODRIGUES JR., 1997), no livro Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006, p. 305).

Dicas:

- Os objetivos devem ser descritos com foco no aprendiz e não no instrutor.
- Os verbos devem indicar comportamentos mensuráveis e passíveis de observação direta.

Construção dos objetivos da ação proposta para o PDG

Para a redação dos objetivos, foram utilizados os CHAs das frentes de atuação do Modelo Gerencial e realizadas leituras complementares em livros e artigos especializados para enriquecer a construção dos objetivos.

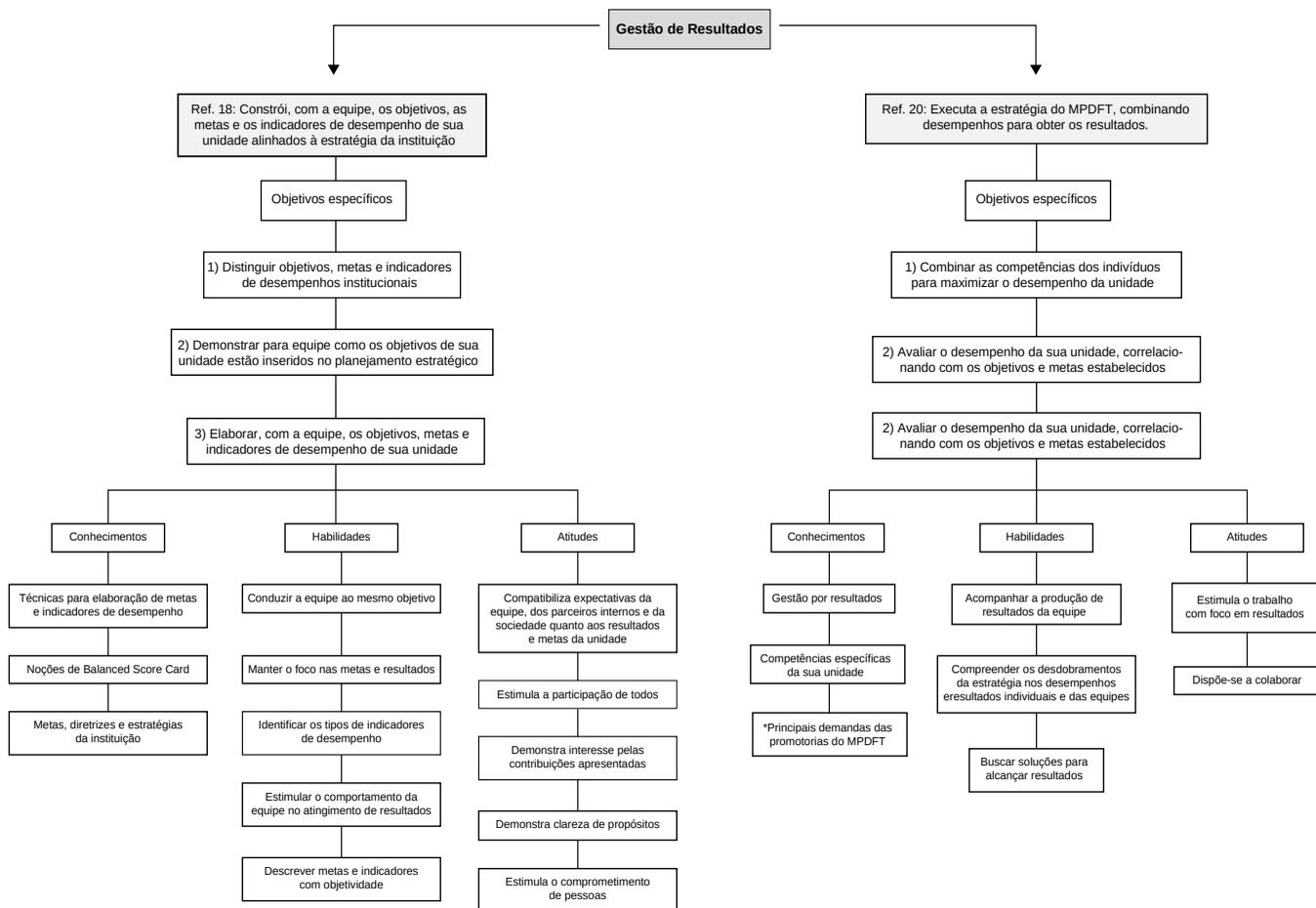
A análise dos nove referenciais de desempenho a serem trabalhados envolveu a reflexão sobre as seguintes questões:

- a) quais são os CHAs necessários para que o participante expresse esses desempenhos?;
- b) qual é o verbo mais adequado para exprimir a ação desejada?;
- c) esse referencial requer a redação de apenas um objetivo ou de mais?.

Para facilitar a visualização, a figura abaixo demonstra um exemplo do trabalho realizado para frente Gestão de Resultados.

Conforme pode-se observar, alguns referenciais possuem mais de um objetivo específico, devido aos pré-requisitos exigidos para atingir o desempenho desejado.

Figura M8.5 – Construção de objetivos específicos para os referenciais 18 e 20 da frente Gestão de Resultados



Fonte: Elaborado pelas equipes do Escritório de Gestão por Competências e da Secretaria de Educação e Desenvolvimento Corporativo do MPDFT.

Após os aprimoramentos das descrições, o programa ficou composto por:

- a) ementa;
- b) objetivos gerais e específicos para o Modelo Gerencial do MPDFT;
- c) objetivos gerais para cada frente de atuação gerencial; e
- d) objetivos específicos para os nove referenciais de desempenho.

Quadro M8.2 – Ementa do Programa de Formação Gerencial

PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL

Ementa:

O Programa de Desenvolvimento Gerencial do MPDFT apresenta o resultado do mapeamento das competências gerenciais e da análise de necessidades de capacitação dos nossos gestores. Também dá início à formação dos atuais líderes em conhecimentos, habilidades e atitudes dos referenciais de desempenho que apresentaram índice crítico de prioridade de capacitação.

Entre os vinte e seis referenciais de desempenho mapeados – organizados em quatro frentes de atuação gerencial: gestão de pessoas, gestão de resultados, gestão de rotinas e gestão da inovação –, nove foram identificados com menor grau de domínio e maior grau de importância e, por isso, priorizados neste módulo.

Este módulo, então, dispõe de ações de aprendizagem voltadas ao aprimoramento dessas competências gerenciais.

O módulo integra diferentes níveis de análise, a saber:

a) nível macro:

- ambiente externo: fatores que alavancam os processos de mudança nas organizações públicas: variáveis sociais, políticas, econômicas, entre outras. Análise dos riscos e oportunidades para implementação de melhorias na gestão no âmbito do MPU. Modelos tradicionais de governança fundamentados em controle e procedimentos são insuficientes para assegurar qualidade dos serviços públicos e criação de valor público. Necessidade de modernização com a adoção de modelos gerenciais mais integrados e complexos. Modelo de competências gerenciais desenvolvido por Quinn (2013);

- ambiente interno: o sistema organizacional: noções do planejamento estratégico do MPDFT; alinhamento vertical e horizontal, desdobramento de metas e construção e desenvolvimento de indicadores. Visão sistêmica e relações de interdependência dos processos de trabalho nas diferentes unidades organizacionais. Desdobramento de um macroprocesso. Aplicações no contexto de trabalho.

b) nível meso:

- as pessoas e a organização concebida como o conjunto de pessoas que a compõem. Características e importância das pessoas no trabalho, motivação, valores;
- as equipes de trabalho, estágios de formação, articulação/combinção de competências para alcance de resultados. A gestão de conflitos.

c) nível micro:

- o gerente/líder em sua função de representação simbólica, articulador de parcerias internas e externas, negociador e influenciador de pessoas em diferentes contextos para alcance de resultados comuns.

Fonte: Elaborado pelas equipes do Escritório de Gestão por Competências e da Secretaria de Educação e Desenvolvimento Corporativo do MPDFT.

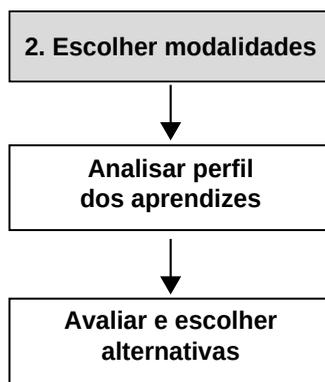
Figura M8.6 – Desdobramento dos referenciais de desempenho em objetivos gerais e específicos para estruturação do PDG

| OBJETIVOS GERAIS E ESPECÍFICOS – PROGAMA DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL | | | |
|---|---|--|--|
| FRENTE | REFERENCIAIS DE DESEMPENHO | OBJETIVO GERAL | OBJETIVOS ESPECÍFICOS |
| MODELO GERENCIAL | Frentes de atuação Gestão de pessoas, Gestão de rotinas, Gestão de resultados e Gestão da inovação | Ao final da ação o participante será capaz de identificar a concepção e os elementos que compõe o Modelo Gerencial do MPDFT para aprimorar sua atuação gerencial. | Distinguir os elementos que compõem o Modelo Gerencial do MPDFT |
| | | | Relacionar as quatro frentes de atuação gerencial aplicadas ao contexto de trabalho |
| | | | Valorizar a aplicação do modelo gerencial ao contexto de trabalho. |
| PESSOAS | 6. Combina os perfis profissionais da equipe para aproveitar o potencial de seus integrantes e estimular o comprometimento. | Ao final da frente o participante será capaz de contribuir para o fortalecimento da liderança, o desenvolvimento de equipes e a gestão positiva de conflitos, estimulando o comprometimento no ambiente de trabalho. | Distinguir os perfis profissionais adequados à realização das atividades. |
| | | | Combinar os perfis profissionais de cada integrante da equipe, de forma a estimular o comprometimento e promover a sinergia. |
| | 7. Transforma os conflitos em oportunidade de promover o aprendizado e de gerar soluções construtivas. | | Identificar fatores que geram conflitos no ambiente de trabalho. |
| | | | Descrever técnicas e estratégias da gestão positiva de conflitos aplicáveis ao seu ambiente de trabalho. |
| RESULTADOS | 18. Constrói, com a equipe, os objetivos, as metas e os indicadores de desempenho de sua unidade alinhados à estratégia da instituição. | Ao final da frente o participante será capaz de construir objetivos, metas e indicadores de desempenho da unidade e combinar competências individuais relacionando esses elementos à estratégia institucional. | Distinguir objetivos, metas e indicadores de desempenho. |
| | | | Demonstrar para a equipe como os objetivos de sua unidade estão inseridos no planejamento estratégico. |
| | 20. Executa a estratégia do MPDFT, combinando desempenhos para obter os resultados. | | Elaborar, com a equipe os objetivos, metas e indicadores de sua unidade. |
| | | | Combinar as competências dos indivíduos para maximizar o desempenho da unidade. |
| ROTINAS | 11. Propõe rotinas de trabalho levando em consideração as atividades desenvolvidas pelas demais unidades. | Ao final da frente o participante será capaz de monitorar os indicadores de desempenho, considerando as metas da unidade e suas inter-relações com os demais setores. | Descrever a relação das rotinas de trabalho de sua unidade com a atuação das demais unidades do MPDFT. |
| | | | Identificar pontos de melhoria das rotinas de trabalho, interpretando os indicadores de desempenho de sua unidade. |
| | 13. Monitora os indicadores de desempenho para aprimorar as rotinas de trabalho. | | |
| INOVAÇÃO | 22. Realiza ações para implementar a mudança, analisando oportunidades e riscos para a sua consolidação. | Ao final da frente o participante será capaz de discutir as mudanças e as novas ideias que possam fortalecer a representação do MPDFT com a sociedade e com instituições parceiras. | Identificar a necessidade de mudanças nas organizações públicas considerando o contexto. |
| | | | Identificar oportunidades e riscos relacionados a mudanças no ambiente de trabalho. |
| | 23. Negocia parcerias que cooperem para a adoção de novas práticas no MPDFT. | | Identificar parceiros estratégicos reconhecendo a necessidade de atuação em rede. |
| | | | Elencar técnicas de negociação para criar parcerias no contexto de trabalho. |
| 25. Representa o MPDFT, influenciando pessoas e organizações para defender interesses da instituição. | Identificar como os indivíduos representam o MPDFT nas diversas atuações institucionais. | | |

Fonte: Elaborado pelas equipes do Escritório de Gestão por Competências e da Secretaria de Educação e Desenvolvimento Corporativo do MPDFT.

2.1.2 Etapa 2 – escolher modalidade

Figura M8.7 – Escolher modalidade



Fonte: Borges-Andrade, Abbad, Mourão (2006).

É importante identificar as características dos participantes do curso (idade, gênero, escolaridade, profissão, lotação, cargo, carga horária diária e quantidade de participantes) para que possam ser compatibilizadas as estratégias de ensino, a construção de materiais, a divisão de turmas e o tempo de duração.

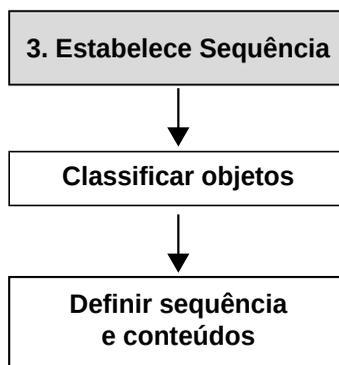
No MPDFT, a proposta inicial contemplou gestores lotados nas unidades descentralizadas e distantes uma das outras, com formação acadêmica diversificada e com disponibilidade de tempo reduzida. A participação desses gestores na proposta inicial do PDG pode facilitar a internalização dos benefícios do modelo de gestão por competências no MPDFT. Diante dessas características, o programa foi formatado para conduzir os gestores a aplicarem o aprendizado no contexto de suas equipes de trabalho.

Considerando a análise contextual acima e o embasamento teórico conferido por Belloni (1999) de que a conjunção de estratégias à distância e presenciais é mais recomendável, pois conjuga as vantagens e as mídias de ambas as modalidades, foi definida a modalidade semipresencial, que equilibra ações educacionais e temas entre o ambiente EaD (Moodle) e o presencial.

Alguns temas, dadas as suas singularidades, deverão ser trabalhados predominantemente na modalidade presencial, enquanto outros serão trabalhados aproveitando as potencialidades da plataforma EaD (Moodle).

2.1.3 Etapa 3 – estabelecer seqüência

Figura M8.8 – Estabelecer seqüência



Fonte: Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006).

Os objetivos orientam o desenvolvimento de competências e podem ser classificados quanto ao domínio de aprendizagem em: cognitivos, afetivos e psicomotores, segundo a taxonomia de Bloom (1972, 1974) e descrita por Rodrigues Jr. (1977).

Para classificação e sequenciamento, os objetivos foram desvinculados de suas frentes de atuação e reorganizados observando-se os três níveis de análise especificados na ementa:

a) nível macro:

- ambiente externo;
- ambiente Interno.

b) nível meso:

- pessoas e organização;
- equipes de trabalho.

c) nível micro:

- gerente/líder.

O quadro a seguir apresenta a ordenação e a classificação dos objetivos:

Quadro M8.3 – Ordenação e classificação dos objetivos

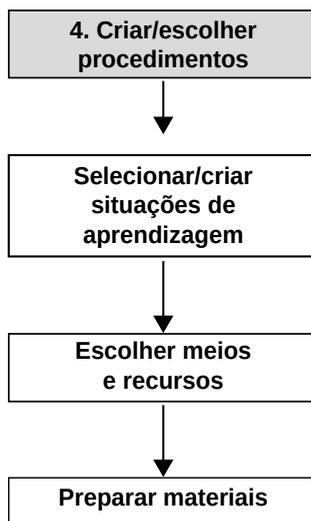
| Níveis de análise | SEQUÊNCIA DE OBJETIVOS | Domínio |
|--------------------------|---|------------------|
| Macro | Aceitar a necessidade de mudanças nas organizações públicas considerando o contexto. | Afetivo |
| | Identificar oportunidades e riscos relacionados a mudanças no ambiente de trabalho. | Cognitivo |
| | Distinguir os elementos que compõem o Modelo Gerencial do MPDFT | Cognitivo |
| Meso | Distinguir objetivos, metas e indicadores de desempenho. | Cognitivo |
| | Demonstrar para a equipe como os objetivos de sua unidade estão inseridos no planejamento estratégico. | Cognitivo |
| | Elaborar, com a equipe, os objetivos, metas e indicadores de sua unidade. | Afetivo |
| | Analisar o desempenho da sua unidade, correlacionando com os objetivos e metas estabelecidas. | Cognitivo |
| | Identificar pontos de melhoria das rotinas de trabalho, interpretando os indicadores de desempenho de sua unidade. | Cognitivo |
| | Descrever a relação das rotinas de trabalho de sua unidade com a atuação de outras unidades do MPDFT. | Afetivo |

| Níveis de análise | SEQUÊNCIA DE OBJETIVOS | Domínio |
|--------------------------|---|------------------|
| Meso | Distinguir os perfis profissionais adequados à realização das atividades. | Cognitivo |
| | Combinar os perfis profissionais de cada integrante da equipe, de forma a estimular o comprometimento e promover a sinergia. | Cognitivo |
| | Combinar as competências das pessoas para maximizar o desempenho da unidade. | Afetivo |
| Micro | Identificar fatores que geram conflitos no ambiente de trabalho. | Cognitivo |
| | Descrever técnicas e estratégias da gestão positiva de conflitos aplicáveis ao seu ambiente de trabalho. | Cognitivo |
| | Elencar técnicas de negociação para criar parcerias no contexto de trabalho. | Cognitivo |
| | Identificar parceiros estratégicos reconhecendo a necessidade de atuação em rede. | Afetivo |
| | Identificar como as pessoas representam o MPDFT nas diversas atuações institucionais. | Afetivo |
| | Relacionar as quatro frentes de atuação gerencial aplicadas ao contexto de trabalho. | Afetivo |
| | Valorizar a aplicação do modelo gerencial ao contexto de trabalho. | Afetivo |

Fonte: Elaborado pelas equipes do Escritório de Gestão por Competências e da Secretaria de Educação e Desenvolvimento Corporativo do MPDFT.

2.1.4 Etapa 4 – criar/escolher procedimentos

Figura M8.9 – Criar/Escolher procedimentos



Fonte: Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006).

As estratégias ou procedimentos são recursos instrucionais usados na transmissão do conhecimento para facilitar o processo de aprendizagem dos participantes. Dentre elas, podem ser destacadas: discussão em grupo (conduzida ou livre), debate, simulação, estudo de caso e brainstorming.

A seleção de meios que conduzirão os conteúdos até o aprendiz (materiais impressos, slides, vídeo, Internet, computadores etc.) deve estar intimamente relacionada com os objetivos específicos construídos e com os conteúdos a serem transmitidos.

Assim, alguns pontos devem ser verificados: a) reprodução de características ambientais que favoreçam o desenvolvimento de competências; e b) viabilidade de recursos humanos, materiais e financeiros para a realização do programa.

Confira, a seguir, quadro com os objetivos específicos construídos com base nos referenciais de desempenho, os conteúdos a serem trabalhados e as ações propostas pelo grupo de trabalho (estratégias de aprendizagem).

Quadro M8.4 – Desenvolvimento de conteúdos e ações para o atingimento dos objetivos específicos dos referenciais 6 e 20

Nível Meso – Pessoas e Organização

Referenciais de desempenho:

- 6. Combina os perfis profissionais da equipe para aproveitar o potencial de seus integrantes e estimular o comprometimento.
- 20. Executa a estratégia do MPDFT, combinando desempenhos para obter os resultados.

Objetivos específicos:

- Distinguir os perfis profissionais adequados à realização das atividades.
- Combinar os perfis profissionais de cada integrante da equipe, de forma a estimular o comprometimento e promover a sinergia.
- Combinar as competências das pessoas para maximizar o desempenho da unidade.

Conteúdos:

- As pessoas e as organizações** – a evolução do conceito de pessoas para as organizações.
- Diferenças individuais** – explicar os diferentes tipos de personalidades, aptidões e competências.
- Comportamento humano nas organizações** – descrever o processo de percepção e interpretação humana, o processo motivacional e as atitudes individuais.
- Grupos e equipes** – identificar as variáveis estruturais dos grupos e como elas influenciam tanto nos comportamentos dos integrantes como no desempenho da equipe.
- Desenvolvimento de equipes** – descrever o processo de formação de equipes e as características de uma equipe bem-sucedida, bem como as habilidades interpessoais necessárias ao líder.
- Aplicação dos talentos** – explicar como definir uma estrutura de trabalho e desenvolver uma cultura na equipe de forma a aproveitar da melhor maneira as competências individuais.

Nível Meso – Pessoas e Organização

Ações:

Presencial:

- aplicação de teste de identificação de perfil (pessoal e gerencial);
- exposição teórica dos diferentes tipos de perfis e competências dos profissionais e desenvolvimento de equipes (presencial ou EaD);
- aplicação de gamificação – jogo para identificação dos perfis e suas características (“cara crachá”).

Presencial:

- estudo de caso para combinação de perfis e competências na realização de uma tarefa (presencial ou EAD);
- vídeo com atores interpretando papéis/personagens de diversos perfis profissionais. (Pesquisar os estilos para elaborar o conteúdo do vídeo.);
- jogo interativo/estratégia de gamificação sobre autoconhecimento ou estilo gerencial.

EAD:

- exibição do filme “Jamaica abaixo de zero” e reflexão em fórum;
- apresentação de teorias de liderança e estilos de equipes;
- prática de atividade sobre como abordar cada perfil: identificação de comportamentos.
- aplicação de jogo interativo/estratégia de gamificação sobre autoconhecimento ou estilo gerencial: a ação anterior (vídeo) poderia ser transformada em um jogo em que seja possível remanejar os diversos perfis/ fazer associações diferentes e alterar as possíveis situações do contexto proposto, de forma a clicar na opção resposta e obter o perfil correspondente.

Fonte: Elaborado pelas equipes do Escritório de Gestão por Competências e da Secretaria de Educação e Desenvolvimento Corporativo do MPDFT.

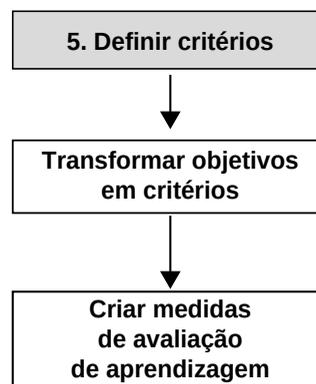
Os materiais instrucionais são elaborados para facilitar a assimilação dos conteúdos trabalhados. Podem ser apresentados em forma de resumos, organizadores gráficos, figuras e ilustrações.

Esses recursos visam condensar assuntos relevantes, descrever ações e passos de procedimentos, com vistas a favorecer a representação mental de informações complexas ou abstratas.

As etapas subsequentes à elaboração envolvem definição de critérios e testagem do desenho instrucional.

2.1.5 Etapa 5 – Definir critérios

Figura M8.10 – Definir critérios



Fonte: Borges-Andrade, Abbad, Mourão (2006).

Os critérios são desdobrados dos objetivos descritos e servem de base para a elaboração de testes que possam aferir a evolução da aprendizagem do treinando. Nesse sentido, os critérios de mensuração da aprendizagem devem estar alinhados à natureza dos objetivos instrucionais (cognitivos, afetivos ou psicomotores) e com seu nível de complexidade. Além disso, devem ser específicos, permitindo a avaliação do grau de assimilação dos conteúdos pelos participantes.

A avaliação exerce função importante na sondagem do nível de conhecimento existente, no acompanhamento do aprendizado e no alcance dos objetivos instrucionais, permitindo que o aprendiz conheça os pontos que necessitam de aprimoramento no transcorrer da ação de capacitação.

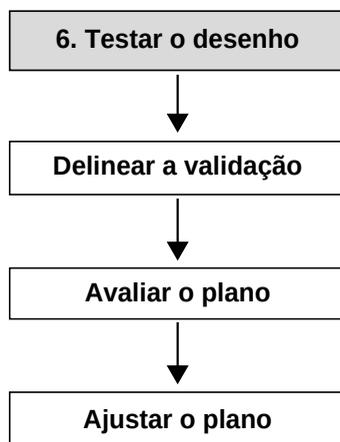
O grau de domínio dos conteúdos estudados, a frequência de participação, a qualidade das interações e a assertividade dos participantes podem servir como medidas para avaliar a aprendizagem em diversas ativida-

des tais como, situações-problemas, justificativas escritas e elaboração de mapas conceituais, além da participação em projetos e seminários.

Essas medidas valorizam a produção individual, a verificação da aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes ao longo de todo o processo de ensino-aprendizagem (avaliação formativa), além de gerar elementos para adequações no planejamento do conteúdo e das estratégias de ensino adotadas.

2.1.6 Etapa 6 – Testar o desenho

Figura M8.11 – Testar o desenho



Fonte: Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006).

É necessário escolher uma amostra de participantes para testar a ação de capacitação, a fim de que eles identifiquem falhas e proponham aprimoramentos.

A equipe instrucional deve observar a interação entre os aprendizes, a adequação do material e a adesão às estratégias de aprendizagem disponibilizadas, para que possa incluir outras percepções, além dos aprimoramentos sugeridos pela amostra.

A partir das sugestões dos participantes e das percepções da equipe instrucional, pode-se revisar os produtos de cada etapa do planejamento e incrementar a capacitação.

2.2 Execução do Programa de Desenvolvimento Gerencial – PDG

2.2.1 Gestão Competente – Programa de Desenvolvimento Gerencial do MPDFT (PDG)

Trabalhar em uma equipe multidisciplinar enriqueceu muito o trabalho realizado. O grupo criado para o planejamento instrucional, além de possuir servidores de diversas experiências e formações, como Administração e Psicologia, conseguiu unir o melhor de cada equipe. Equipes multidisciplinares são importantes instrumentos de desenvolvimento para as organizações na medida em que proporcionam maior criatividade e aprendizado. E, nesse contexto, após 21 reuniões, muita leitura e realização de benchmarking em órgãos públicos e em empresas privadas, chegamos juntos até a etapa 3 – Estabelecer sequência – do planejamento instrucional descrito por Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006). A partir desse momento, a equipe da Secretaria de Educação e Desenvolvimento Corporativo desenvolveu as etapas seguintes.

2.2.1.1 Etapa 3 – Estabelecer sequência

Após reordenamento e reagrupamento dos objetivos específicos, conforme níveis de análise da ementa, afinidade temática e referenciais de desempenho a serem desenvolvidos, dividimos o Programa em 4 módulos semipresenciais. Nesse momento, foi necessário reescrever o objetivo geral para cada um dos módulos, uma vez que, havia objetivos específicos de frentes de atuação gerencial diversas, em razão do reagrupamento citado.

Tabela 1 – PDG - Módulos e ações de capacitação

| Módulo | Ação de capacitação | Frente de atuação trabalhada |
|-----------------|---------------------------------------|-------------------------------------|
| Módulo 1 | Gestão de Mudanças | Inovação |
| Módulo 2 | Gestão de Resultados e Produtividade | Resultados e Rotinas |
| Módulo 3 | Gestão de Conflitos Organizacionais | Pessoas |
| | Equipe de Alta Performance | Pessoas e Resultados |
| Módulo 4 | Negociar para inovar no Setor Público | Inovação |

Fonte: Elaborado pela Secretaria de Educação e Desenvolvimento Corporativo do MPDFT.

O projeto básico abaixo refere-se ao Módulo 2, a título de exemplo. Nele é possível identificar referenciais de desempenho, objetivos geral e específicos após reordenamento e reagrupamento dos objetivos específicos.

Tabela 2 – PDG – Módulo 2 – Gestão de Resultados e Produtividade – Projeto Básico

| PROJETO BÁSICO | |
|---|--|
| Programa de Desenvolvimento Gerencial – Módulo 2 | |
| Ação de capacitação | Gestão de Resultados e Produtividade |
| Proponente | Secretaria de Educação e Desenvolvimento Corporativo |
| Objetivo do Mapa Estratégico do MPDFT | Desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes. |
| Plano de capacitação do MPDFT | Programa de Desenvolvimento Gerencial |

PROJETO BÁSICO

Programa de Desenvolvimento Gerencial – Módulo 2

| | |
|---|--|
| Frente de atuação gerencial: referencial de desempenho | <p>Frente Resultados: constrói, com a equipe, os objetivos, as metas e os indicadores de desempenho de sua unidade alinhados à estratégia da Instituição.</p> <p>Frente Resultados: executa a estratégia do MPDFT, combinando desempenhos para obter resultados.</p> <p>Frente Rotinas: propõe rotinas de trabalho levando em consideração as atividades desenvolvidas pelas demais unidades.</p> <p>Frente Rotinas: monitora os indicadores de desempenho para aprimorar as rotinas de trabalho.</p> |
| Objetivo geral | Ao final das ações deste módulo, o participante será capaz de construir e gerenciar objetivos, metas e indicadores de desempenho da unidade, considerando a estratégia institucional e suas inter-relações com demais unidades. |
| Modalidade | Semipresencial |
| Objetivos específicos | <ol style="list-style-type: none">1. Distinguir objetivos, metas e indicadores de desempenho no MPDFT.2. Demonstrar para a equipe como os objetivos de sua unidade estão inseridos no planejamento estratégico.3. Construir, com a equipe, os objetivos, metas e indicadores de sua unidade.4. Avaliar o desempenho da sua unidade, correlacionando com os indicadores.5. Perceber pontos de melhoria das rotinas de trabalho, interpretando os indicadores de desempenho de sua unidade.6. Descrever a relação das rotinas de trabalho de sua unidade com a atuação de outras unidades do MPDFT. |

Fonte: Elaborado pela Secretaria de Educação e Desenvolvimento Corporativo do MPDFT.

2.2.1.2 Etapa 4 – Criar/escolher procedimentos

Na etapa 4 do planejamento instrucional, transformamos os objetivos em uma ação educacional. Escolhemos as situações de aprendizagem adequadas ao domínio a que pertencem os objetivos instrucionais, às características do público-alvo e ao contexto em que a instrução acontecerá. Além disso, dimensionamos também a carga horária da ação. É nessa etapa que criamos as condições para que o participante aprenda e adquira as competências descritas nos objetivos.

Confira, a seguir, o plano de aula do Módulo 2, com os procedimentos escolhidos para a aprendizagem.

Tabela 3 – PDG – Módulo 2 – Gestão de Resultados e Produtividade - Plano de aula

■ GESTÃO COMPETENTE

Gestão de Resultados e de Rotinas



Curso Gestão de Resultados e Produtividade

| OBJETIVO | | ATIVIDADE DE APRENDIZAGEM | NOTA |
|-----------|--|--|------|
| UNIDADE 1 | Distinguir objetivos, metas e indicadores de desempenho no MPDFT. | <p>1 Fórum</p> <p>1) Com base na leitura do material didático e em suas experiências profissionais, contemos como você – como gestor – apresenta aos integrantes de sua equipe os seguintes elementos do Planejamento Estratégico do MPDFT:</p> <p>a) objetivos estratégicos;</p> <p>b) metas;</p> <p>c) indicadores de desempenho.</p> <p>2) Em seguida desenvolva uma apresentação (vídeo, Power Point, Prezi, etc.) para os novos servidores que você receberá em sua equipe. Essa apresentação deverá demonstrar: como sua unidade pode contribuir para o alcance dos resultados almejados pelo MPDFT; em que perspectiva a unidade está inserida; com quais objetivos estratégicos e metas a unidade pode contribuir.</p> | 20 |
| | Demonstrar para a equipe como os objetivos de sua unidade estão inseridos no planejamento estratégico. | | |

Curso Gestão de Resultados e Produtividade

| OBJETIVO | | ATIVIDADE DE APRENDIZAGEM | NOTA |
|-----------|---|---|------|
| UNIDADE 2 | Construir, com a equipe, objetivos, metas e indicadores de sua unidade. | <p style="text-align: center;">2 Atividade</p> <p>Elaborar, em parceria com a equipe, um indicador de desempenho de nível operacional, em modelo previamente estabelecido. Esse indicador será utilizado em atividades futuras que exigirão a aplicação na equipe de trabalho.</p> <p>(A atividade será orientada pelo tutor. O aluno aplicará a metodologia no seu local de trabalho e produzirá a entrega).</p> | 30 |
| UNIDADE 3 | Avaliar o desempenho da sua unidade, correlacionando com os objetivos e as metas estabelecidas. | <p style="text-align: center;">3 Fórum</p> <p>1 – A partir da entrega da unidade 2, e considerando os métodos apresentados no conteúdo da unidade 3, elabore uma proposta de avaliação de desempenho da equipe.</p> <p>2 – Argumente como o indicador e o método de avaliação definidos poderão implicar mudança de rotinas. Exemplifique.</p> <p>3 – Comente a proposta de, pelo menos, um colega.</p> | 25 |
| | Perceber pontos de melhoria das rotinas de trabalho, interpretando os indicadores de desempenho de sua unidade. | | |
| UNIDADE 4 | Descrever a relação das rotinas de trabalho de sua unidade com a atuação de outras unidades do MPDFT. | <p style="text-align: center;">4 Fórum em grupo</p> <p>Apresente um caso real em que a rotina da unidade de um dos integrantes do grupo interferiu na rotina de outra unidade. O fato ocorrido precisou de ajuste? Qual ajuste ou melhoria foi proposto?</p> | 25 |

Fonte: Elaborado pela Secretaria de Educação e Desenvolvimento Corporativo do MPDFT.

As atividades de aprendizagem do curso em questão foram propostas para que, ao final, o participante consiga, de fato, ser capaz de realizar ações e critérios indicados nos objetivos. Da seguinte maneira:

Tabela 4 – PDG – Módulo 2 – Gestão de Resultados e Produtividade – Plano de aula – detalhamento das atividades de aprendizagem com as formas de atingir os objetivos

| ATIVIDADE DE APRENDIZAGEM | COMO ATINGE O OBJETIVO |
|---|---|
| <p style="text-align: center;">1 Fórum</p> <p>1) Com base na leitura do material didático e em suas experiências profissionais, conte-nos como você – como gestor – apresenta aos integrantes de sua equipe os seguintes elementos do Planejamento Estratégico do MPDFT:</p> <p style="margin-left: 40px;">a) objetivos estratégicos;</p> <p style="margin-left: 40px;">b) metas;</p> <p style="margin-left: 40px;">c) indicadores de desempenho.</p> <p>2) Em seguida, desenvolva uma apresentação (vídeo, Power Point, Prezi, etc.) para os novos servidores que você receberá em sua equipe. Essa apresentação deverá demonstrar como sua unidade pode contribuir para o alcance dos resultados almejados pelo MPDFT; em que perspectiva a unidade está inserida; com quais objetivos estratégicos e metas a unidade pode contribuir.</p> | <p>A primeira atividade foi proposta para que o gestor seja capaz de demonstrar se, após a aprendizagem da unidade, é capaz de distinguir objetivos, metas e indicadores. Além disso, pretende fazê-lo refletir sobre a necessidade de ele, como gestor, apresentar essa habilidade para sua equipe.</p> <p>Na segunda atividade, ele precisa construir uma apresentação para um novo servidor, evidenciando como os objetivos de sua unidade estão inseridos no planejamento estratégico.</p> <p>Após essa atividade, recebemos o feedback de alguns gestores de que passariam a utilizar a apresentação construída para orientar novos servidores que entrassem na unidade.</p> |
| <p style="text-align: center;">2 Atividade</p> <p>Elaborar, em parceria com a equipe, um indicador de desempenho de nível operacional, em modelo previamente estabelecido.</p> <p>(A atividade será orientada pelo tutor. O aluno aplicará a metodologia no seu local de trabalho e produzirá a entrega).</p> | <p>Aqui, o gestor precisa construir com a equipe um indicador que seja capaz de medir a operação da unidade. No formulário, previamente estabelecido, o gestor precisa elaborar informações, tais como: objetivo estratégico associado, finalidade do indicador e metas.</p> |

| ATIVIDADE DE APRENDIZAGEM | COMO ATINGE O OBJETIVO |
|---|---|
| <p style="text-align: center;">3 Fórum</p> <p>1 – A partir da entrega da unidade 2, e considerando os métodos apresentados no conteúdo da unidade 3, elabore uma proposta de avaliação de desempenho da equipe.</p> <p>2 – Argumente como o indicador e o método de avaliação definidos poderão implicar em mudança de rotinas. Exemplifique.</p> <p>3 – Comente a proposta de, pelo menos, um colega.</p> | <p>A terceira atividade foi construída para atender a dois objetivos específicos. Nessa unidade o participante precisa, a partir do indicador desenvolvido na atividade anterior, propor uma forma de avaliação dos resultados da equipe e analisar de que forma esse resultado possibilitaria a identificação de pontos de melhoria das rotinas de trabalho.</p> |
| <p style="text-align: center;">4 Fórum em grupo</p> <p>Apresente um caso real em que a rotina da unidade de um dos integrantes do grupo interferiu na rotina de outra unidade. O fato ocorrido precisou de ajuste? Qual ajuste ou melhoria foi proposto?</p> | <p>Por fim, na última unidade, o gestor foi convidado a refletir sobre a interdependência entre as rotinas de trabalho das unidades. De que modo o trabalho que ele executa interfere na rotina de outra unidade e vice-versa.</p> |

Fonte: Elaborado pela Secretaria de Educação e Desenvolvimento Corporativo do MPDFT.

2.2.1.3 Etapa 5 – Definir critérios de avaliação de aprendizagem

Na etapa 5 – Definir critérios de avaliação de aprendizagem –, extraímos os critérios de avaliação da aprendizagem dos objetivos instrucionais, com o intuito de que os testes sejam compatíveis com o objetivo treinado. Aplicamos avaliações nas etapas a distância dos módulos. Em EaD as avaliações de aprendizagem são imprescindíveis, pois é por meio delas que verificamos, de fato, se ocorreu a aprendizagem. Optamos por avaliações formativas, aquelas cujo acompanhamento do processo de aprendizagem do aluno ocorre durante o transcorrer da instrução.

Em Educação a Distância, as atividades de aprendizagem são, ao mesmo tempo, procedimentos/situações de aprendizagem e critérios de avaliação.

A seguir, um exemplo de atividade da unidade 2 do curso de Gestão de Resultados e Produtividade, desenvolvido por participantes que foram bem avaliados.

Tabela 5 – PDG – Módulo 2 – Gestão de Resultados e Produtividade – exemplo de atividade aplicada – Ficha de Detalhamento de Indicador

■ GESTÃO COMPETENTE

Gestão de Resultados e de Rotinas



FICHA DE DETALHAMENTO DE INDICADOR

| IDENTIFICAÇÃO DO SERVIDOR | |
|--|---|
| Servidores | Roseane Falcão/Luiz Augusto A. Becker/Rodrigo Castro Jesuíno da Silva |
| Lotação | STI |
| IDENTIFICAÇÃO DO INDICADOR | |
| Nome do indicador | Percentual de percepção satisfatória do usuário quanto aos serviços de TI de Atendimento ao Usuário |
| Objetivo estratégico associado | Prover suporte eficiente - PETI 2013-2020 |
| Descrição do objetivo estratégico | Prover suporte aos usuários de TI com eficiência, respeitando os níveis de serviços acordados. |
| Finalidade do indicador | Mensurar o percentual de percepção satisfatória dos usuários com relação à atuação da área de TI quanto à prestação de seus serviços de Atendimento ao Usuário. |
| Dimensão de resultado | Efetividade/ Impacto Intermediário |
| Perspectiva | Processos Internos/Atuação Operacional |
| Objeto de mensuração | Percentual de percepção satisfatória do usuário quanto aos serviços de TI de Atendimento ao Usuário |
| DEFINIÇÃO DO INDICADOR | |
| Fórmula de cálculo | $\left(\frac{\text{Número de respondentes satisfeitos}}{\text{Número de respondentes}} \right) * 100$ |
| Unidade de medida | Percentual |
| Fonte/forma de coleta de dados | Questionário eletrônico |
| Interpretação do indicador/recomendações | Quanto maior o percentual de percepção satisfatória dos usuários com relação à atuação da área de TI quanto à prestação de seus serviços de atendimento ao usuário, melhor o indicador. |
| Polaridade | Quanto maior melhor |
| Frequência da meta | Anual |
| Metas | 80% |

| IDENTIFICAÇÃO DOS RESPONSÁVEIS | |
|--|--|
| Responsável pela coleta | Sistema informatizado controlado pela DIST |
| Unidade do responsável pela coleta | DIST – Divisão de Operação e Suporte Técnico |
| Responsável pelo desempenho | Chefe da SEATU |
| Unidade do responsável pelo desempenho | SEATU – Seção de Atendimento ao Usuário |

Fonte: Elaborado pela Secretaria de Educação e Desenvolvimento Corporativo do MPDFT.

2.2.1.4 Etapa 6 – Testar o desenho

O teste do desenho tem sido realizado em um grupo que chamamos de turma-piloto. Escolhemos, prioritariamente, para a primeira turma de cada um dos módulos, os secretários, os secretários adjuntos e os secretários executivos da organização. Além de avaliações de reação e de impacto e feedbacks por e-mail, há a previsão de realização de um grupo focal com esses participantes para levantamento de questões pertinentes aos desenhos instrucionais dos módulos.

2.2.2 Programa de Desenvolvimento Gerencial (PDG) na prática

Desenhamos quatro módulos semipresenciais, uma grande ação de capacitação de abertura na modalidade presencial, além de um módulo final a distância e autoinstrucional. Foram desenvolvidas dez ações de capacitação, com 101 horas de formação no total.

Tabela 6 – PDG – Primeiras ações

| Módulo | Carga horária | Ação de capacitação | Modalidade |
|---------------------|----------------------|--|---------------------------------------|
| Abertura | 3 horas | 1 – Cine Coaching Gerencial: gestão de alto desempenho | Presencial |
| Módulo 1 | 22 horas | 2 – Gestão de Mudanças 3 – Inovação do Serviço Público | Etapa a distância Etapa presencial |
| Módulo 2 | 23 horas | 4 – Gestão de Resultados e Produtividade 5 – Gestão de Resultados e Produtividade | Etapa a distância Etapa presencial |
| Módulo 3 | 26 horas | 6 – Gestão de Conflitos Organizacionais 7 – Equipe de Alta Performance | Etapa a distância Etapa presencial |
| Módulo 4 | 23 horas | 8 – Negociar para inovar no Setor Público 9 – Banco de Projetos | Etapa a distância Etapa presencial |
| Módulo final | 4 horas | 10 – Modelo gerencial | A distância e autoinstrucional |

Fonte: Elaborado pela Secretaria de Educação e Desenvolvimento Corporativo do MPDFT.

2.2.2.1 Lançamento do Programa de Desenvolvimento Gerencial (PDG): Palestra Cine Coaching Gerencial: gestão de alto desempenho – Abertura do evento Gestão Competente

A Secretaria de Educação e Desenvolvimento Corporativo lançou o Gestão Competente com um grande evento no Auditório do Edifício-Sede do MPDFT, que contou com a presença de membros, servidores e convidados.

Como ação de abertura, realizamos um cine coaching gerencial conduzido pelo coach Homero Reis. O palestrante levou os participantes a um processo de reflexão sobre liderança, a partir de trechos do filme “Até o último homem” (2016), do diretor Mel Gibson. O objetivo dessa ação de capacitação foi habilitar o

participante para identificar a necessidade de aprimorar sua atuação gerencial de acordo com as premissas do Modelo Gerencial do MPDFT.

O evento foi aberto a todos os integrantes da Instituição. Tivemos 301 participantes presentes no evento e 91% dos servidores que responderam a avaliação de reação da capacitação consideraram que a abertura do Gestão Competente ajudou a despertar o interesse para a capacitação nas competências gerenciais.

Figura 1 – Evento de lançamento do Gestão Competente



Fonte: Secretaria de Educação e Desenvolvimento Corporativo do MPDFT.

2.2.2.2 Grupo-piloto: quem são os participantes/públicos-alvo do Programa de Desenvolvimento Gerencial

Para escolha do público-alvo foram organizadas informações sobre o perfil dos participantes acerca do desempenho de cargo ou função gerencial no MPDFT. Em sequência, foram analisadas informações rela-

cionadas a lotação, cargo, carga horária diária, local de trabalho e atividades desempenhadas na região em que trabalha e na sede do MPDFT.

A escolha da modalidade de ensino para os cursos (presencial, semipresencial ou a distância) deve pautar-se nas características demográficas, funcionais e profissionais e no tipo de necessidade de treinamento que a clientela apresenta, como destaca Borges-Andrade, Abbad, Mourão (2006). Considerar a rotina diária dos participantes também é importante para escolha da modalidade de ensino.

A clientela de educação a distância (EaD) é predominantemente adulta, geralmente trabalha e, atualmente, sua formação deve ser realizada ao longo de toda a vida, o que representa um fator essencial para a competitividade do indivíduo no mercado de trabalho (BELLONI, 1999).

Com o objetivo de reduzir o deslocamento da maioria dos participantes ocupantes de funções gerenciais lotados nas promotorias das cidades-satélites, a modalidade semipresencial foi escolhida como a mais adequada ao perfil dos participantes. A intenção era que os participantes pudessem realizar as ações de treinamento com mais liberdade de acesso conforme disponibilidade de horário e o mínimo deslocamento possível. O treinamento presencial seria, no máximo, de um dia por módulo para consolidar, aplicar e trabalhar, prioritariamente, atitudes.

Os secretários executivos, os secretários adjuntos e os secretários da área-meio foram escolhidos como público-alvo inicial para a implantação das competências gerenciais. Essa seleção justifica-se porque tais cargos são estratégicos na Instituição, fundamentais para a disseminação das competências gerenciais, configurando-se como verdadeiros parceiros da gestão por competências.

2.2.2.3 Módulos do Gestão Competente – o Programa de Desenvolvimento Gerencial

No módulo 1, trabalhou-se a frente de atuação “Inovação”. O curso Gestão de Mudanças teve 20 horas de capacitação na modalidade a distância e duas horas presenciais. O objetivo geral foi habilitar os participantes a serem capazes de aceitar as mudanças na organização, identificando oportunidades e riscos. Ao final, 52 gestores foram capacitados nesse módulo.

Para o treinamento presencial do Módulo 1 foi convidado um doutor em ciências sociais, política científica e tecnológica e mestre em economia, professor e pesquisador do Centro de Estudos Avançados de Governo e Administração Pública (CEAGUnB).

O profissional é conhecido por sua experiência na área de inovação no setor público, tendo ministrado cursos em órgãos como ENAP e TCU.

Para a tutoria em EaD do Módulo 1, foi convidada uma servidora que atua na área de capacitação da Procuradoria-Geral da República –PGR e é mestre em Educação pela Universidade Católica de Brasília.

No Módulo 2 trabalharam-se referenciais de desempenho das frentes “Resultados” e “Rotinas”. O curso Gestão de Resultados e Produtividade teve 20 horas de capacitação em EaD e três horas presenciais.

Para desenvolver o conteúdo do Módulo 2, foi convidada para elaborar o conteúdo uma servidora da ESMPU. Ela atua na área de capacitação, é especialista em Gestão Pública pela Fundação Getúlio Vargas, tem vasto conhecimento em educação a distância. É conteudista em cursos da ESMPU e instrutora em cursos presenciais em outras unidades do MPF. Inclusive, atuou como conteudista do curso Indicadores de Desempenho, oferecido pela Escola.

Para atuar como tutor, foi indicado, pela PGR, um servidor da área de Desenvolvimento Institucional e Gestão Estratégica do MPF, especialista em Engenharia de Software e em Business Intelligence. Ele possui experiência em tutoria de cursos EaD do MPF nas disciplinas gerenciamento de projetos e planejamento e gestão estratégica.

Para ministrar o encontro presencial, convidamos um promotor de Justiça, atual Secretário-Geral do MPDFT. Ressaltamos que o promotor apresentou renúncia à retribuição pecuniária referente à instrutoria.

O Módulo 3 capacitou os gestores nos referenciais de desempenho das frentes “Pessoas” e “Resultados”. Consta também, nesse módulo, vinte horas de capacitação na modalidade a distância com o curso Gestão de Conflitos Organizacionais e seis horas de treinamento presencial com o curso Equipe de Alta Performance.

O Módulo 4, por sua vez, trabalhará outros referenciais da frente “Inovação” com o curso Negociar para Inovar no Setor Público com mais vinte horas de capacitação a distância e três horas presenciais.

Por fim, temos um módulo final com quatro horas de duração em EaD e autoinstrucional para detalhar um pouco mais o modelo gerencial do MPDFT.

O Programa de Desenvolvimento Gerencial do MPDFT está em andamento desde então, tendo inclusive, sido transformado atualmente para formato de trilhas de aprendizagem.

A Secretaria de Educação e Desenvolvimento Corporativo pretende capacitar, com essa nova abordagem, gestores atuais e os em potencial.

Ter gestores e integrantes da Instituição com potencial para ocupar cargos de chefia mais bem preparados para a atuação gerencial é o nosso grande objetivo e desafio. É por meio de uma gestão eficiente que faremos melhores entregas para a sociedade e para o cidadão, cumprindo, assim, plenamente a missão da organização: “Promover a justiça, a cidadania e a dignidade humana, atuando para transformar em realidade os direitos da sociedade.”

REFERÊNCIAS

BELLONI, M. L. **Educação à distância**. Campinas: Autores Associados, 1999.

BLOOM, B. S. et al. **Taxonomia de objetivo educacionais**: compêndio primeiro: domínio cognitivo. Porto Alegre: Globo, 1972.

BLOOM, B. S.; KRATHWOHL, D. R.; MASIA, B. B. **Taxonomia de objetivos educacionais**: compêndio segundo: domínio afetivo. Porto Alegre, 1974.

BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. São Paulo: Artmed, 2006.

LAASER, W. (org.). **Manual de criação e elaboração de materiais para educação a distância**. Brasília: Universidade de Brasília, 1997.

QUINN, ROBERT E. et al. **Competências gerenciais**: a abordagem dos valores concorrentes. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

RODRIGUES JR., J. R. **A taxonomia de objetivos educacionais**: um manual para o usuário. 2. ed. Brasília: Universidade de Brasília, 1997.

FECHAMENTO

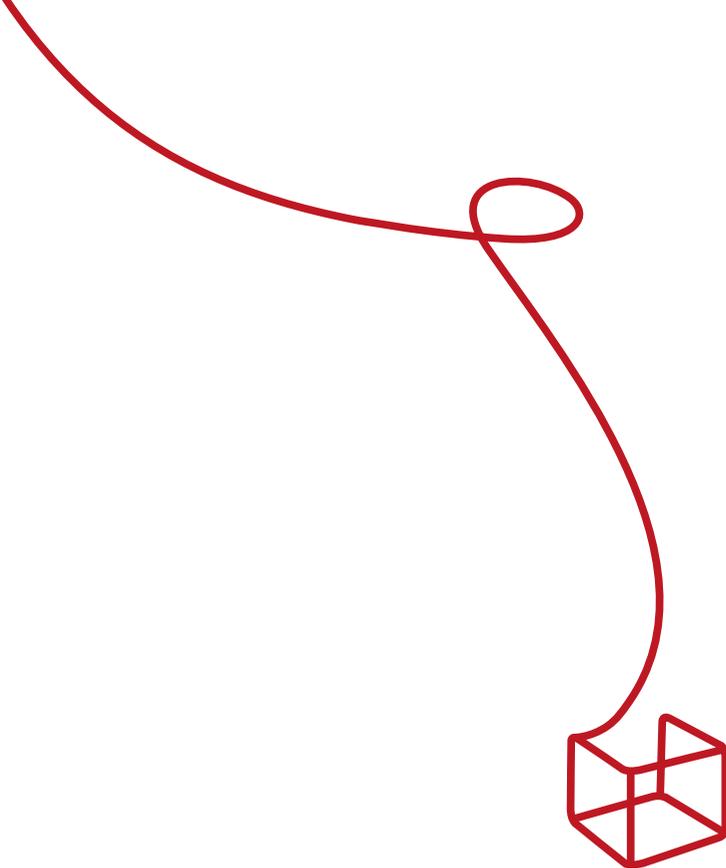
A integração de competências gerenciais

Conforme foi possível constatar na Abordagem dos Valores Concorrentes, a atuação do gestor ocorre em contextos de instabilidade e alta complexidade. Portanto, o exercício do papel gerencial demanda um processo de aprendizado e aprimoramento contínuo.

Um dos desafios para o desempenho gerencial efetivo no setor público é que os gestores desenvolvam habilidades para analisar a complexidade das situações e integrar competências contrastantes para evitar o desempenho gerencial reduzido ou centrado em uma única frente de atuação gerencial. A maestria do gerenciamento, portanto, demanda mais do que somente o desenvolvimento de competências; requer a capacidade de reinventar-se constantemente para vencer os desafios a partir de uma base que possibilite combinar e equilibrar o uso das competências e valores pessoais e sociais indispensáveis para os novos tempos.

As grandes transformações não ocorrem de um dia para o outro. Nesse contexto, o gestor conecta e influencia as pessoas hoje, para construir o amanhã de que necessitamos.





Ministério Público
do Distrito Federal
e Territórios

Missão do MPDFT

Promover a justiça, a democracia,
a cidadania e a dignidade humana,
atuando para transformar em
realidade os direitos da
sociedade.



127
www.mpdft.mp.br/ouvidoria

Eixo Monumental, Praça do Buriti, Lote 2,
Sede do MPDFT, Brasília-DF, CEP 70.091-900
Telefone: (61) 3343-9500 | www.mpdft.mp.br

mpdftoficial mpdftoficial mpdft mpdftoficial

