



GOVERNO DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL
SECRETARIA DE ESTADO DE ADMINISTRAÇÃO E DESBUROCRATIZAÇÃO
FUNDAÇÃO ESCOLA DE GOVERNO DE MATO GROSSO DO SUL

ANA MARCIA FERREIRA PICCINI

**DESAFIOS E PERSPECTIVAS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR
COMPETÊNCIAS: UM ESTUDO DE CASO DA COORDENADORIA DE DIREITOS
FUNCIONAIS DA SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DO MATO GROSSO
DO SUL**

CAMPO GRANDE/MS

2021

ANA MARCIA FERREIRA PICCINI

**DESAFIOS E PERSPECTIVAS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR
COMPETÊNCIAS: UM ESTUDO DE CASO DA COORDENADORIA DE DIREITOS
FUNCIONAIS DA SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DO MATO GROSSO
DO SUL**

Artigo apresentado à Fundação Escola de Governo de Mato Grosso do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas.

Orientador: Prof. Dr. José Roberto da Silva Lunas

CAMPO GRANDE/MS

2021

DESAFIOS E PERSPECTIVAS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UM ESTUDO DE CASO DA COORDENADORIA DE DIREITOS FUNCIONAIS DA SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DO MATO GROSSO DO SUL

Ana Marcia Ferreira Piccini¹

Orientador: José Roberto da Silva Lunas²

RESUMO

Tendo em vista que o estado de Mato Grosso do Sul encontra-se em fase de implantação do modelo gerencial por meio da gestão por competências, o objetivo deste artigo é apresentar alguns desafios e perspectivas na implementação desse modelo em uma das Coordenadorias da Secretaria de Estado de Educação de Mato Grosso do Sul, com a finalidade de contribuir com as discussões acerca dos impasses no processo de implantação no setor público. O artigo teve como base estudos teóricos, análises documentais, entrevistas e aplicação de questionário em planilha eletrônica. Os resultados mostram que as competências técnicas, no desempenho das atividades da Coordenação, são relevantes pois possuem diferentes graus de complexidade e há colaboradores que consideram suas atividades sem nenhum grau de complexidade, o que impõe a constatação de que propor um inventário das competências técnicas para os cargos nas posições de atendimento do setor seria exequível.

PALAVRAS CHAVE: Gestão de Pessoas; Planejamento; Gestão Pública.

ABSTRACT

Considering that the state of Mato Grosso do Sul is in the process of implantation the management model of management by competency, the objective of this article is to present some challenges and perspectives in the implementation of this model in one of the Coordination of the Secretariat of State of Education of Mato Grosso do Sul, with the purpose of contributing to the discussions about the impasses in the implantation process in the public sector. The article was based on theoretical studies, document analysis, interviews and application of a questionnaire in an electronic spreadsheet. The results show that the technical competences, in the performance of the activities of the Coordination, are relevant because they have different degrees of complexity and there are collaborators who consider their activities without any degree of complexity, which requires the observation that to propose an inventory of competences for positions in the functions would be feasible.

KEY WORDS: People management; Planning; Public Management.

¹ Graduada em Letras-Licenciatura Plena e Bacharelado com Ênfase em Tradutor e Intérprete pela Universidade para Desenvolvimento do Estado e da Região do Pantanal, Pós-Graduada em Gestão de Pessoas pela Fundação Escola de Governo de Mato Grosso do Sul. E-mail: apiccini@sed.ms.gov.br

² Graduado em Administração pela Universidade da Grande Dourados, mestrado e doutorado em Desenvolvimento Sustentável pelo Centro de Desenvolvimento Sustentável CDS/UnB. Professor Associado da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul e docente do curso de Especialização em Gestão de Pessoas da Fundação Escola de Governo de Mato Grosso do Sul. E-mail lunas@uemms.br

1 Introdução

A gestão por competências vem sendo discutida com mais intensidade desde a publicação do Decreto Federal n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, alterado pelo Decreto n. 9.991, de 28 de agosto de 2019. Estes dispositivos tratam da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública, autárquica e fundacional e fundamentam o plano anual de desenvolvimento de Servidores Públicos no modelo Gestão por Competências. O referido Decreto está focado nas ações de capacitação como forma de melhorar a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos (BRASIL, 2019, art. 3).

No âmbito de Mato Grosso do Sul, o Governo Estadual também aderiu ao programa Gestão por Competências. O programa prevê uma série de ações de planejamento, acompanhamento, avaliação e formação para os servidores efetivos e comissionados, colaborando com o reconhecimento e valorização dos servidores que apresentam um bom desempenho, e a requalificação daqueles que precisam melhorar suas competências (MATO GROSSO DO SUL, 2017). A adesão segue o seguinte princípio básico “para uma Gestão Estratégica de Pessoas na Administração Pública, é necessário que as políticas de gestão de pessoas estejam alinhadas às estratégias da organização” (ENAP, 2021). Além disso parte-se do pressuposto de que a política de gestão de pessoas não deve estar pautada somente nas normativas, mas, também, naquilo que a organização deseja alcançar.

O caso estudado nesta pesquisa, é da Coordenadoria de Direitos Funcionais (CODIF), da Secretaria de Estado de Educação-SED, uma Secretaria que possui um total de 12 mil servidores efetivos, que somados aos professores convocados totalizam 20 mil. Atualmente a Coordenadoria conta com 24 servidores realocados no setor para fazer análises de processos e atendimentos que dizem respeito aos direitos e à vida funcional dos servidores lotados na Pasta. A Secretaria, por sua vez, possui uma estrutura organizacional clara e as competências setoriais estabelecidas por meio de Resolução. No entanto, as equipes do setor trabalham com planilhas eletrônicas e editores de textos de aplicativos. Cada equipe gerencia suas informações e responsabiliza-se pelas atualizações. Os assuntos que são tratados no setor são diversos, porém todos são realizados por meio de processos administrativos. Com o alto fluxo de processos que discorrem no setor, diariamente, e que precisam de análises, conferências e pareceres, é necessário muita organização e atenção nos procedimentos adotados, pois apesar do grande fluxo e diferentes graus de complexidade dos trabalhos, percebe-se que as atividades são bastante rotineiras e repetitivas.

O que se pretende com o tema escolhido é contribuir com as discussões acerca dos desafios para implantação do modelo de gestão por competências no setor público, por meio de um estudo de caso.

O cerne da pesquisa é saber se é possível levantar as competências técnicas necessárias às atividades desempenhadas na Coordenadoria de Direitos Funcionais e se isso impactaria de maneira positiva as equipes que lá trabalham.

O objetivo geral da pesquisa, a ser apresentada, é analisar os elementos necessários e perspectivas para a implantação da gestão por competências na Coordenadoria de Direitos Funcionais da SED.

Enquanto que os objetivos específicos deste trabalho são: levantar os assuntos tratados na coordenadoria e saber se há diferentes grau de complexidade para as atividades, saber de que modo os servidores são alocados no setor e propor medidas para um inventário das competências técnicas necessárias para o desenvolvimento das atividades da Coordenadoria.

Parte-se do princípio que a hipótese mais provável para um impacto positivo ao formalizar as competências necessárias aos servidores alocados na Coordenadoria de Direitos Funcionais da Secretaria de Estado de Educação do MS, seria um ambiente mais dinâmico e engajado na busca dos resultados almejados pela instituição.

Este artigo tem como finalidade realizar uma pesquisa aplicada com o objetivo exploratório e descritivo de analisar quais os elementos necessários para a implantação da gestão por competências na Coordenadoria de Direitos Funcionais da SED, para que esta cumpra com suas entregas dentro da organização, utilizando-se de uma abordagem qualitativa com o intuito de relacionar os dados interpretativos e estatísticos na análise. Baseou-se em estudos teóricos, análises documentais, entrevistas e técnicas padronizadas de coleta de informações, o questionário.

2 Referencial Teórico

Estudos recentes na área de Gestão de Pessoas apontam que a Gestão por Competências é uma poderosa ferramenta para promover aquele que é o maior ativo das organizações na atualidade, seu capital intelectual, às estratégias da empresa. Contudo, é preciso compreender o que é competência, quais os tipos e competências e o que significa uma gestão pautada nas competências.

2.1 Competência

Conforme afirma Rabaglio (2005, p.3 apud ENAP 2019), “podemos definir competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes específicas que permitem ao indivíduo desempenhar, com eficácia, determinadas tarefas, em qualquer situação, de forma peculiar”. Isso equivale a dizer que ter conhecimento necessário para assumir um cargo dentro de uma carreira, não significa exatamente ter competência para desempenhá-lo. Pois somente a partir de observações na

execução das tarefas do dia a dia e nos resultados é possível atestar o desempenho do servidor no seu cargo ou na sua função.

O conhecimento, conforme afirma (DUTRA, 2008 apud CARBONE, et al., 2009), está relacionado ao saber acumulado que a pessoa adquiriu durante a sua vida toda, ou seja, conhecimento é saber, é o domínio teórico que o indivíduo possui sobre determinado assunto ou tema.

Enquanto que a habilidade está relacionada à aplicação positiva desse conhecimento adquirido, em outras palavras, é saber fazer. E está relacionada à capacidade do indivíduo de obter conhecimentos e utilizá-los nas suas ações.

Contudo, na visão de Coelho e Fuerth (2009), a atitude remete aos aspectos sociais e afetivos que envolvem o trabalho. Está ligado ao interesse da pessoa, a sua determinação em querer fazer. Está envolvido com o sentimento ou predisposição do indivíduo, que direciona a sua conduta com a dos outros no trabalho. Os estudiosos afirmam, também, que são estados complexos da pessoa que afetam o comportamento em relação a pessoas, coisas ou eventos, determinando a direção a ser seguida. De modo que, para agir de maneira competente, a pessoa carece saber o que precisa ser feito, como fazer e querer fazer. No entanto, a competência só pode ser testada quando observada no comportamento da pessoa e não somente nos testes.

2.2 Tipos de competências (Organizacional, de Equipe e Individual)

Do ponto de vista dos mecanismos de implantação da gestão por competências em uma organização, é possível afirmar que:

[...] todo profissional apresenta um perfil de competências técnicas, que se compõem de conhecimento e habilidades para o desempenho do cargo, e de competências comportamentais, direcionadas aos comportamentos e atitudes compatíveis com o cargo, tais como comunicação, relacionamento interpessoal, empatia, iniciativa etc. (BANOV, 2010 p.29).

Ainda, segundo Banov (2010, p.31), “as competências organizacionais são definidas como um conjunto da história da empresa, missão, visão, valores, princípios, políticas de qualidade, sua cultura, seus valores, tecnologia, gestão e conhecimento de pessoal, estrutura, método, sistema gerencial etc.” ou seja, são descrições de expectativas da instituição ante a equipe de pessoas ou setor, aquilo que a empresa espera de cada unidade. E no que se refere às competências individuais:

[...] pode-se dizer que são as competências de cada pessoa, adquiridas em sua trajetória de vida, sua história, seus conhecimentos, sua experiência com os clientes, fornecedores, suas motivações internas, sua personalidade. São oriundas da sua vivência pessoal e profissional que delineiam seu comportamento, seus conhecimentos, habilidades e atitudes. (BANOV, 2010 p.32)

Equivale dizer que, embora o modelo de Gestão por Competências considere as competências organizacionais e individuais como o centro da questão, é preciso ressaltar que o patrimônio do conhecimento advém das pessoas. As pessoas são os recursos humanos que a empresa possui e é por meio dele, juntamente com o planejamento estratégico, que a instituição vai atingir seus objetivos. Ainda, conforme Rabaglio (2005, p.7) citada por Banov (2010, p.33), a empresa deve “[...] elaborar um mapeamento de competências para cada cargo da organização e fornecer ferramentas específicas para a identificação desse perfil de competências no repertório comportamental dos candidatos, sempre com foco nas estratégias e competências organizacionais.

Para Banov (2010, p.36), “o mapeamento procura definir blocos de competências organizacionais que auxiliarão na definição das competências individuais”. Enquanto que o organograma, da instituição, está ordenado apenas para saber quem supervisiona quem. Nesse mesmo contexto, Montezano e Isidro (2020), afirmam que:

A modelagem de competências é um meio de estabelecer o grupo de competências necessárias para o desempenho bem sucedido no contexto de trabalho, permitindo o alinhamento com a estratégia organizacional, o foco e clareza nas funções do profissional e maior integração entre os sistemas de gestão de pessoas. (CHOUHAN & SRIVASTAVA, 2014; STEVENS, 2012) apud Montezano e Isidro (2020, p. 358).

A maioria das transformações ocorrem no nível organizacional, mesmo porque elas pouco impactam o campo individual ou coletivo, e na esfera pública, isso não é diferente. Definir as competências é uma ferramenta essencial para que a instituição cumpra sua missão institucional, ainda que em cenário de mudanças e adaptações como tem ocorrido. Assim, alguns acontecimentos no contexto organizacional da instituição podem influenciar e até mesmo dificultar o processo de adaptação às mudanças que ocorrem e que muitas vezes, são inevitáveis no setor público. Montezano e Isidro (2020, p. 361), afirmam que “antecedentes organizacionais são possibilidades no setor como a disponibilidade de recursos financeiros, de pessoal e de tecnologia da informação; o papel da liderança, o treinamento e o suporte aos colaboradores.

Nesse mesmo viés, ao definir as competências organizacionais para que a instituição atinja os seus objetivos, obtém-se as competências individuais pois estão intimamente interligadas e é impossível de desassociar. Por esse motivo, (OLIVEIRA e PACHECO, 2020), afirmam que ao adotar uma política de gestão em que prevaleça a cooperação e a participação de todos nos processos decisórios, em meio de uma estrutura organizacional, é o mais importante no momento da escolha do modelo de gestão. Uma vez que o ideal não está na sua abrangência e sim que inclua a participação dos funcionários nos processos de decisão e/ou alteração para que possam cooperar com a organização no cumprimento dos objetivos da empresa.

No que diz respeito a competência de equipe, ou competência técnica, como classificam alguns autores, “[...] é importante salientar que sem o domínio técnico as outras competências não levarão ao preenchimento dos objetivos organizacionais” (BANOV, 2010, p. 29). Em outras palavras, por mais

importante que seja manter o foco nas competências individuais e organizacionais, sem as competências técnicas não há como alcançar os objetivos institucionais. Pois, são elas que descrevem os comportamentos que a empresa espera dos colaboradores no desempenho dos processos de trabalho que realizam.

2.3 Desenho e Descrição de Cargos

Chiavenato (2009), apresenta uma análise e estudos que apontam a importância que a empresa deve dar ao desenho de cargos para a organização e a sua importância na rotina das tarefas no setor. Quando a empresa tem como objetivo desenhar os cargos que deverão compor a instituição, ela deve fazer essa configuração de maneira estrutural, conforme as tarefas que deverão ser desempenhadas. Com isso, é possível saber, previamente, as características físicas e mentais da pessoa que deverá ocupar cada um desses cargos.

O desenho de cargos significa a especificação do conteúdo, dos métodos de trabalho e das relações com os demais cargos, no sentido de atender aos objetivos da organização, [...] especificar o conteúdo de cada tarefa a ser executada, especificar o método para executar cada tarefa e combinar as tarefas individuais em cargos específicos. Chiavenato (2009, p. 67).

Desse modo, o cargo pode ser definido com um conjunto de funções ou atividades que se assemelham para um ou mais indivíduos na mesma instituição e consiste nos deveres e nas responsabilidades que envolvem esse cargo. Oliveira e Pacheco (2020), confirmam que os cargos são nomes dados à composição de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa, que podem ser reunidas em um todo e que figura em uma posição formal do organograma da organização.

Ainda, conforme Chiavenato (2009, p.65), “[...]as organizações estão mudando drasticamente o velho conceito de cargo (trabalho isolado e solitário) para novos conceitos, como trabalho em equipe e a noção de competências organizacionais”.

Enquanto que, segundo Carvalho e Nascimento (1999) apud Oliveira e Pacheco (2020), a função pode ser definida como um conjunto de atividades que cada colaborador executa na instituição e é singular, ou seja, existe uma função para cada indivíduo na empresa.

Todavia, deve-se tomar muito cuidado com a função operacional pois as tarefas muito repetitivas e monótonas não atraem servidores, muito pelo contrário, atrai o desinteresse desse. O funcionário pode acabar executando mecanicamente e automaticamente, porém sem vivenciar e nem participar efetivamente dessas tarefas.

2.4 Gestão por Competências

O Estado de Mato Grosso do Sul iniciou a implementação da Gestão por Competências no ano de 2017, com regulamentos publicados por meio do Decreto n. 14.719, de 18 de abril de 2017. Instituiu-se, a partir daí, a Avaliação de Desempenho Individual-ADI dos servidores efetivos do poder executivo estadual no Mato Grosso do Sul. O referido decreto considera competência “o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessário ao desempenho das funções públicas, visando a alcançar os objetivos dos órgãos, das entidades e ou da instituição” (MATO GROSSO DO SUL, 2017). Assim como também definiu os termos conforme o quadro a seguir:

Quadro 1 - Definição de Competência

Conhecimento	conjunto consistente e acessível de dados, informações, conceitos e percepções adquiridos por meio da educação e da experiência.
Habilidade	capacidade demonstrada de desenvolver tarefas físicas e intelectuais.
Atitude	ação particularizada diante de um contexto ou situação.

Fonte: adaptado do Decreto n. 14.719/2017

Em consonância ao supracitado Decreto a Secretaria de Estado de Administração e Desburocratização-SAD divulgou, por meio da Resolução SAD n.72, de 27 de abril de 2017, as competências essenciais, gerenciais e finalísticas para fins da avaliação de desempenho nos órgãos da sua esfera. Contudo, apesar das avaliações estarem acontecendo, as competências individuais e as competências técnicas para o desempenho das atividades nos setores não foram mapeadas. Ainda que os esforços e as ações na gestão estratégica de pessoas não pertençam a um setor em particular, é preciso considerar as competências individuais e técnicas para que se atinja os objetivos da instituição.

Quando o modelo de gestão é por competências, a gestão estratégica de pessoas deve acontecer de modo a captar, desenvolver e avaliar as competências imprescindíveis para se alcançar metas organizacionais. No serviço público é um pouco mais trabalhoso implantar esse modelo, devido a uma série de fatores já citados, no entanto ele deve acontecer e com foco na maior eficiência dos serviços prestados à população em geral, é o que afirmam (COSTA e ALMEIDA JÚNIOR, 2013). Alguns acontecimentos, no setor público, acabam dificultando a implantação do modelo de gestão por competências. No entanto, cedo ou tarde, esse modelo será adotado, pois, as particularidades do setor público não devem impedir a busca por melhores resultados e mais eficiência nas entregas para o cidadão.

A gestão por competências é um modelo de gestão que “[...] propõe-se fundamentalmente a gerenciar o gap ou lacuna de competências, ou seja, a reduzir ao máximo a discrepância entre as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e aquelas já disponíveis na organização” (BRANDÃO e BABRY, 2005, p. 179). E nesse sentido, a gestão por competências no serviço público tem sido objeto de diversos estudos como os de Montezano e Isidro (2020); Oliveira e Pacheco (2020); e, Costa e Almeida Júnior (2013) nos quais é possível afirmar que:

Para manter uma estrutura formalmente organizada se faz necessário detalhar e manualizar as funções e responsabilidades de cada cargo existente dentro da organização. A descrição de cargos e funções possibilita a percepção, pelos trabalhadores, da importância de seu papel na organização e na melhoria da qualidade das informações ou comunicação interna da organização[...] (OLIVEIRA e PACHECO, 2020)

Para Oliveira e Pacheco (2020) o trabalho que cada pessoa executa é de onde vem as expectativas e as motivações para com a organização. Com objetivos sempre bem planejados entre o gestor imediato e cada membro da equipe é possível criar condições para que os indivíduos possam melhorar o desempenho do setor.

A dificuldade de alocar pessoas dos cargos também é um entrave para o modelo de gestão que valoriza as competências do servidor público. Nesse caso, a melhor saída para os órgãos do governo seria a seleção interna para captar dentre os melhores profissionais as competências necessárias para alinhar às estratégias da instituição e atingir os seus objetivos, isso é afirmado por Costa e Almeida Júnior (2013). Contudo, para formalizar as competências de equipe de um setor é preciso levantar as descrições de cada função ali constante e o que esse profissional que ocupa o cargo é capaz de fazer.

Ressalta-se que não basta estabelecer as atividades no setor, é preciso compreender que a rotina precisa ter critérios para padronizar os serviços executados, como por exemplo de que maneira, jeito ou modo essa atividade deve ser executada. E ainda, em que condições essas atividades estão estabelecidas para que isso aconteça, como prazo por exemplo.

O critério, como explicam Brandão e Bahry (2005) apud Costa e Almeida Júnior (2013, p.7), “indica um padrão de qualidade da atividade que aquele trabalhador considera desempenhar competente e satisfatoriamente, e a condição é a forma ou situação em que este comportamento deve ocorrer”.

Por outro lado, Silva e Mello (2013) afirmam que o maior desafio quando se pretende alterar o modelo de gestão é a mudança da cultura organizacional das instituições públicas que se encontram em fase de transição de uma gestão burocrática para uma fase mais gerencial. Daí a importância de se mapear as competências organizacionais e individuais para se alcançar os objetivos da instituição.

Outro desafio, e talvez o mais obscuro, é a mudança da cultura organizacional do serviço público, onde o sucesso para a implantação da gestão por competências pressupõe comprometimento e ação, migrando de um modelo burocrático para um modelo gerencial de resultados. Isso implica em mudar a gênese do setor público e para tanto, essa metodologia deve considerar os fundamentos e objetivos do órgão público em questão para que se possa desenvolver o correto mapeamento das competências necessárias e das competências existentes. (SILVA e MELLO, 2013, p.116)

E nesse mesmo sentido, Quinn Mills (1971) apud Wood Jr (2000, p.30), acredita que a maior barreira para a mudança de um modelo de gestão em uma empresa seja justamente a superação do modelo hierárquico burocrático, baseado em leis e controle para o modelo gerencial, onde as pessoas são organizadas por grupos de modo natural e com formação multidisciplinar, trabalhando em base semi permanente, unidas por uma visão comum e fortemente orientadas para os resultados.

3 Metodologia

A Coordenadoria de Direitos Funcionais da SED é uma das Coordenadorias dentre as três pertencentes à Superintendência de Gestão de Pessoas do órgão. Apesar de elas serem interligadas por equipes diferentes e com diferentes atividades, todos os assuntos se referem à vida funcional dos servidores lotados na instituição.

A Secretaria teve a última reorganização da sua estrutura básica de funcionamento, organograma e competências setoriais publicados em agosto de 2019 por meio do Decreto Normativo n. 15.279, de 28 de agosto de 2019. No entanto, não há decreto ou resolução que estabeleça as competências necessárias para ocupantes dos cargos disponíveis nos setores do órgão. Assim, os servidores alocados para trabalhar na Coordenadoria, sentem a necessidade de uma rotina mais próxima de suas competências individuais. Por meio de registros e observações nota-se a falta de um pouco de organização e clareza nas definições das competências organizacionais para o setor e o modo de alocar os servidores que acaba desestimulando e aumentando o índice de rotatividade no setor.

Contudo, adotou-se os seguintes procedimentos metodológicos para realização da pesquisa que visou analisar as competências necessárias às funções que a Coordenadoria de Direitos Funcionais precisa para desempenhar as atividades no setor. Hoje conta com 22 servidores com perfil técnico-administrativo, uma gestora de equipe e a Coordenadora do setor. Ressalta-se que dentre os membros apenas um servidor não respondeu ao questionário aplicado, assim como as duas gestoras, ou seja, de um universo de 24 pessoas, 21 responderam todas as questões.

No primeiro momento, observou-se o modo de trabalho das equipes e fez-se registros das atividades por parte de alguns membros que se prontificaram a colaborar com o trabalho. Elaborou-se um questionário com 10 (dez) perguntas fechadas (marcar opção) por meio eletrônico para aplicação via aparelho celular. As perguntas foram encaminhadas por meio de aplicativo de comunicação entre os membros do setor por meio da Coordenadora do Setor, com anuência superior.

4. Resultados e discussão

4.1 Perfil do colaborador e perspectivas estratégicas da gestão por competências

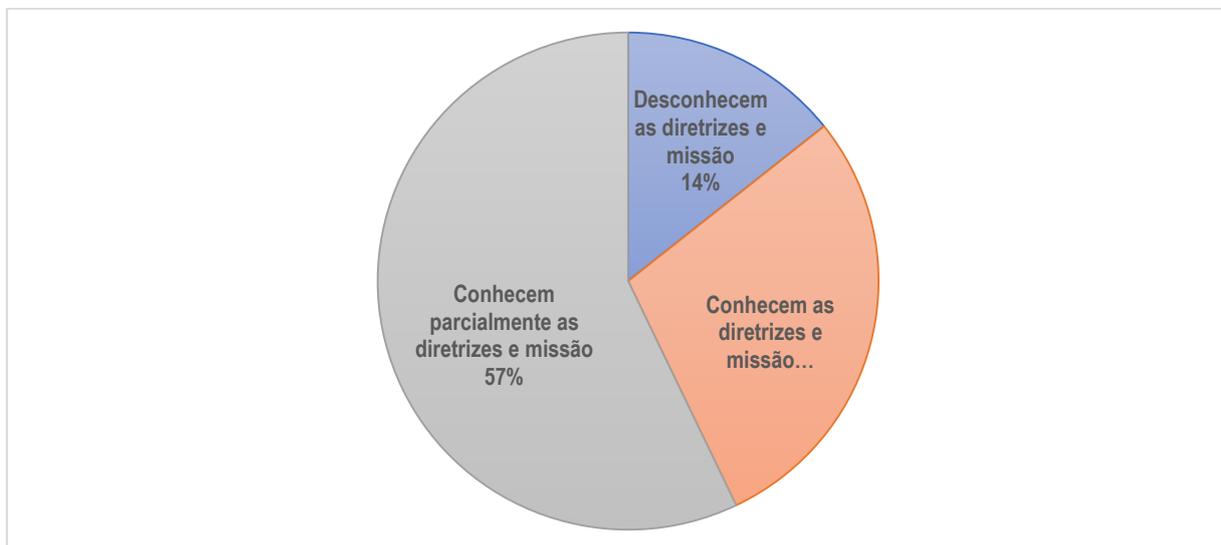
As questões iniciais do formulário de pesquisa avaliaram o perfil dos respondentes. Verificou-se que 28,6% trabalham há menos de 5 anos. 19% de 6 a 10 anos e 52% mais de 10 anos de serviço. Quanto à forma de vínculo, 19% ocupam cargos comissionados, 23,8 são terceirizados e 57,1 são servidores efetivos. Quanto ao tempo de desempenho na função, do total, 23,8% estão na coordenadoria a menos de 1 ano, 23,8% estão há mais de 5 anos e 52,4% entre 2 e 5 anos desempenhando a mesma função.

Este resultado, de forma geral, demonstra as dificuldades impostas pelo processo de seleção/alocação para desenvolver atividades em um setor bastante estratégico que é o setor de recursos humanos da instituição devido ao considerável número de colaboradores com vínculo temporário. Embora, considere-se criar oportunidades de treinamentos e desenvolvimentos para servidores sem vínculo efetivo com a instituição, um desperdício de tempo e dinheiro por parte do governo, uma vez que a qualquer momento poderão se desligar.

Apesar da maioria possuir vínculo efetivo, como visto anteriormente, a grande maioria está no setor na mesma função há tempo suficiente para que se pudesse adquirir as competências técnicas necessárias ao setor e por meio das competências individuais sentir-se mais seguro e trabalhar com mais autonomia no seu posto de atendimento, assim como conhecer e adequar-se aos valores da instituição.

Uma efetiva implementação estratégica se inicia com a participação do seu capital intelectual constituído pelo corpo de colaboradores. Para tanto é necessário pleno conhecimento dos objetivos estratégicos do órgão. Questionados quanto ao conhecimento da Missão, da Visão e dos Valores que norteiam a SED. 14,3% desconhecem essas diretrizes, enquanto que 57,1% parcialmente conhecem e 28,6% conhecem as diretrizes que norteiam o órgão no cumprimento de sua missão. O pleno conhecimento da Missão, diretrizes e metas institucionais é crucial para a gestão estratégica de pessoas.

Figura 1 – Conhecimento dos colaboradores quanto a Missão e Diretrizes institucionais



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

4.2 Resultados da pesquisa de percepção quanto a atividades e funções

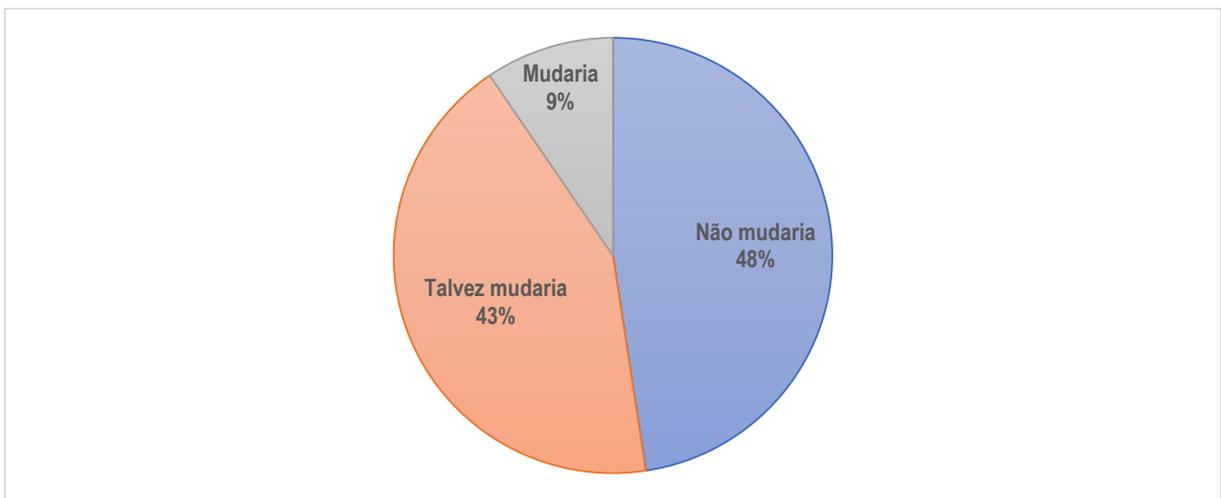
A pesquisa procurou abordar de que modo o servidor iniciou suas atividades na CODIF. 14,3% fizeram solicitação/requisição para trabalhar no setor e foram atendidos. 19% respondeu que participou

de processo seletivo interno, no entanto, o setor somente realizou processo seletivo interno uma única vez dentre os últimos seis anos. 66,7% receberam convite para trabalhar ou foram entrevistados, ou seja, tiveram oportunidade de serem selecionados por suas competências individuais para ocupar os lugares faltantes da Coordenadoria. No entanto, conforme demonstrado a seguir, uma boa parte assumiu o cargo/posto sem saber o que realmente o aguardava.

Foi inquirido se havia o conhecimento prévio do tipo de atividade que desempenharia. Tal questão se fez necessária para saber se o candidato se identifica com o perfil que o cargo desejado. 38,1% sabiam do que se tratava e 61,9% passaram por entrevista ou processo seletivo sem saber o que o realmente o aguardava, ou ainda, sem saber quais competências lhes seriam exigidas, o que pode indicar insegurança e incerteza quanto às suas habilidades e competências para o futuro cargo. É o que também indicou a questão sobre uma possível oportunidade de mudança de cargo conforme Figura 1.

Se considerarmos os “talvez” somados aos que mudariam com certeza, o percentual de pessoas que mudariam de cargo dentro do mesmo setor seria maior que o total que estão no exato local há algum tempo. A variável “talvez” abre precedentes para alguns apontamentos, dentre eles, a espera de um reconhecimento por parte do líder no que faz rotineiramente, ausência de competências para desempenhar outras funções, falta de treinamento para assumir outro cargo, falta de iniciativa, acomodação, etc. Situação que merece um estudo à parte

Figura 1 – Se aproveitaria oportunidade de mudança de cargo



.Fonte: elaborado pela autora (2021)

A percepção quanto à complexidade da rotina foi outra questão investigada. 38,1% dos respondentes consideram que sua rotina tem um alto grau de complexidade nas suas atividades, 33,1%, grau médio de complexidade e 14,3% considera baixo o grau de complexidade da sua rotina, enquanto que 14,3% considera sua atividade sem nenhuma complexidade. Apenas a percepção dos próprios ocupantes dos cargos não é suficiente para indicar a necessidade de implantação de um sistema de mapeamento de habilidades e competências, mas é um elemento que corrobora com a necessidade de

aprimoramento, por exemplo, do sistema de seleção que atente para as diferenças pontuais entre as atividades do setor. Como demonstrado anteriormente, as alocações são realizadas a convite (entrevistas), é necessário que o líder tenha um bom conhecimento das competências técnicas necessárias para o cargo.

Um inventário das competências no setor, facilitaria na hora da seleção. Outro fator que precisa ser levado em conta é o nível da formação do servidor com o tipo de atividade que ele desempenha no setor. Talvez uma atividade esteja exigindo um alto grau de complexidade de um servidor que tenha apenas o ensino médio, por exemplo, ou um baixo grau de complexidade de um servidor pós graduado. No entanto, o salário daquele que exige mais complexidade (ensino médio) é bem inferior ao do servidor pós-graduado com atividade sem complexidade nenhuma, o que acaba gerando desmotivação em alguns servidores.

Quanto à formação e treinamentos para operacionalização de ferramentas específicas do setor, 57,1% afirmaram não terem recebido treinamentos e 42,9% receberam treinamentos e explicações. Nesse sentido, é elementar possuir ferramentas e sistemas que auxiliam nas operações e consultas, assim como nas tomadas de decisões. Infere-se que a parte dos novos colaboradores que não recebem treinamento ficam dependentes da boa vontade de colaboradores mais antigos para este aprendizado, situação que pode ser amenizada pela implantação de um sistema de seleção baseado na gestão por competências.

Os membros mais antigos se ajudam e recebem os mais novos. A cultura organizacional vai sendo difundida pessoa a pessoa, por meio de observações e repetições de atitudes dos membros mais antigos, bem como das rotinas dos serviços. Embora esses fatores sejam importantes para a dinâmica do grupo, os trabalhos são partes de outros trabalhos, de outras equipes e o produto final é sempre um único atendimento. Mostrar à equipe o produto final ou os resultados alcançados de uma maneira mensurável, seja ela de forma quantitativa ou qualitativa, estimula uma cultura de desenvolvimento, de conhecimento e de autonomia. Conhecer os valores, a missão e visão do órgão é um passo importante para o planejamento das atividades desenvolvidas no setor.

Uma das vantagens da implantação do gerenciamento de processos (por competências) é a eliminação de desperdício de energia com o processo de integração de novos colaboradores, que roubam tempo, por parte de quem ensina, para o repasse dos procedimentos que devem ser assimilados aos poucos e sanados no início. Fator que gera desconcentração para quem tenta executar as atividades que envolvem raciocínio ou alta complexidade. Além de impossibilitar um melhor desempenho dos servidores da coordenadoria porque tornam-se sempre dependentes de alguém para que se tome a iniciativa no trabalho operacional do setor.

Haja vista os estudos bibliográficos, as análises de documentos, as observações registradas, o questionário aplicado, os resultados analisados e as entrevistas, chegou-se a conclusão que o tema é

imprescindível quando se pretende implementar um modelo de gestão por competências, como é o caso do Governo de Mato Grosso do Sul. Parte-se do princípio que o modelo de gestão por competências, tem como base a integração dos subsistemas do RH (recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, carreira e crescimento) fornecendo suporte às competências individuais dos servidores. Por isso, esse modelo precisa estar alinhado à gestão estratégica da instituição e ao setor de Recursos Humanos.

Entretanto é preciso ressaltar que as carreiras dos servidores efetivos lotados no órgão em questão são regidas à luz da Lei Complementar n. 87/2000 e possui definições precisas acerca dos termos para cargos, funções e atribuições conforme quadro a seguir:

Quadro 2 - Estrutura dos cargos das Carreiras dos Profissionais da Educação Básica

Cargo Efetivo	Unidade funcional básica com denominação própria e número certo, criado por lei, que expressa um conjunto de direitos, deveres e atribuições do servidor provido por concurso público, e que mantém vínculo permanente com o serviço público na Administração Direta, Autárquica ou Fundacional;
Função	Conjunto de atribuições em que subdividem um cargo, por área de atividade e/ou por formação profissional, em que se vinculam as responsabilidades atribuídas ao servidor ocupante de cargo efetivo;
Atribuição	São atribuições dos Profissionais da Educação Básica, para efeitos deste Estatuto, a docência do ensino básico, a coordenação pedagógica, a direção escolar e assessoramento escolar e o apoio técnico operacional.

Fonte: adaptado da Lei Complementar n. 277/2020, de 15 de outubro de 2020

Diferentemente das teorias apresentadas no referencial, a grande maioria trata de empresa privada, onde se pode alocar, realocar ou até mesmo demitir o funcionário quando estes não atendem aos quesitos mínimos que a empresa deseja. Contudo, o órgão tem a possibilidade de, por meio de edital, fazer seleção interna para recrutamento de servidores com as características necessárias. Ou seja, realocar servidores com as competências individuais desejadas para investir em treinamento e capacitação para desempenhar uma função técnica operacional no setor de Recursos Humanos. Pois hoje, a legislação da carreira permite a realocação somente conforme o quadro a seguir:

Quadro 3 - Funções dos Profissionais da Educação Básica

Profissional da Educação	<ul style="list-style-type: none"> ● Docência ● Coordenação Pedagógica ● Direção Escolar ● Assessoramento Escolar ● Coordenação da regional de educação ● Coordenação de programas educacionais e suplementares ● Gestão e apoio técnico e operacional à educação básica
---------------------------------	---

Fonte: adaptado da Lei Complementar n. 277/2020, de 15 de outubro de 2020

No entanto, os estudos apontam que possuir um inventário das competências para os cargos técnicos da Coordenadoria de Direitos Funcionais da SED, seria um passo muito importante na escalada em busca de uma transformação na cultura organizacional mais voltada para os valores e as diretrizes

da instituição. Considera-se que os levantamentos e as análises, assim como a participação dos membros, foram conclusivos para se atingir esse objetivo.

5 Considerações Finais

Este trabalho permitiu observar que persistem dificuldades para a implantação da gestão por competências. A análise a partir do estudo de caso da Coordenadoria de Direitos Funcionais da Secretaria de Estado de Educação, possibilita a extrapolação das perspectivas de implantação estratégica da gestão de pessoas, notadamente em suas instâncias administrativas, em que imperam obstáculos. Entre eles nota-se que as contratações/alocações são de maneira aleatória e desprovidas de análises das competências individuais mesmo sendo um setor bastante estratégico da organização. O mapeamento das competências necessárias para o setor, hoje, não existe, assim como não se consideram as competências individuais para o desenvolvimento das atividades na rotina. Nota-se, ainda, que as atividades do setor são passíveis de análise e classificação quanto ao grau de complexidade que envolve cada assunto.

As análises demonstraram, também, uma discrepância entre a missão do órgão e os serviços prestados aos cidadãos sul mato-grossenses no que se refere aos atendimentos no setor de recursos humanos, visto que não há lugares destinados ao atendimento presencial ao cidadão, não há acessibilidade para atendimentos especiais, não há atendimento preferencial, não há treinamentos ou material de suporte para o atendimento ao cidadão com baixa visão ou surdo, assim como os formulários de requerimento do setor não apresentam a opção de nome social. São detalhes pequenos que necessitam de ajustes para oferecer um serviço digno e de qualidade ao cidadão em consonância com a missão do órgão.

Por outro lado, se compararmos as descrições dos cargos e a trajetória das carreiras que compõem a Educação Básica no Estado, nota-se que ela é composta por docentes e profissionais de apoio à Educação (os administrativos) para as unidades escolares. Esta última formada por profissionais de nível fundamental e médio, em sua maioria e àquela formada por profissionais de nível superior. No entanto, o setor de Recursos Humanos, hoje Gestão de Pessoas, precisa e deve estar preparado para gerir o capital humano da instituição, pois apresenta atividades de diferentes graus de complexidade e carece de treinamentos para as equipes, que é composta por diferentes níveis de formação.

Por esse motivo, considera-se analisar cada posição de trabalho no setor, um ponto importante para mapear as competências dos cargos necessários e de acordo com o nível de complexidade de cada tarefa/atividade da Coordenadoria, uma solução inicial e viável para uma transformação no modelo de gestão no Estado.

A pesquisa já apontou que existem diferentes graus de complexidades nas atividades, porém são alocados por meio de entrevistas e sem o prévio conhecimento do grau de complexidade que o cargo

exige, assim como o desconhecimento das rotinas. Nesse sentido, anotar essas atividades, pelos próprios servidores, registrar e acompanhar as alterações ou ajustes é parte essencial da rotina do gestor de equipe. Assim como dar suporte e esclarecer dúvidas que devem ser sanadas com o intuito de não desviar o foco dos servidores dos objetivos do setor para com a instituição.

Criar um programa ou trilha de cursos para potenciais servidores que almejam gerenciar equipes, com critérios transparentes e com objetivos nas competências organizacionais necessárias, auxiliariam a superintendência na seleção dos candidatos ao priorizar as competências individuais nas posições estratégicas da instituição. O processo de seleção e contratação deve ter um olhar mais voltado para o foco organizacional. Por esse motivo, os gerentes precisam buscar soluções integradoras e harmônicas que criem vantagens, por meio das pessoas para as pessoas.

Sobretudo, os estudos apontam que o papel da Escola de Governo MS no desenvolvimento dos servidores de carreiras é essencial. Uma vez que o modelo de gestão adotado avalia com foco nas competências necessárias e mostra as lacunas que devem ser sanadas, por meio de treinamentos e capacitações na área do servidor. O governo tem a função de oferecer o melhor em capacitações nas áreas que carecem de desenvolvimentos para alavancar as instituições em seus propósitos e o servidor, em contrapartida, se dispende a participar e contribuir para o seu próprio desenvolvimento e o desenvolvimento da instituição. Sempre com o objetivo maior que é oferecer o melhor aos cidadãos.

Os estudos se deparam, também, com a evidência de que a carreira de Gestor de Recursos Humanos e Técnico de Recursos Humanos pertencem somente ao quadro de servidores da Secretaria de Estado de Administração e Desburocratização, órgão que administra essas carreiras, e que hoje o número é insuficiente para a demanda dos órgãos e instituições do poder executivo estadual (MATO GROSSO DO SUL, 2011). Desse modo, hoje as instituições são ocupadas, inclusive por funcionários terceirizados e contratados, contribuindo para uma passagem pouco duradoura no setor. Acarretando desperdício de tempo e altos custos aos cofres públicos.

Para uma secretaria com número tão expressivo de dados, como é a Educação, é imprescindível profissionais bem preparados para ocupar lugares tão estratégicos como é o Recursos Humanos. Desde modo, o mapeamento das competências técnicas para ocupantes das funções na CODIF é, com toda certeza, o primeiro passo quando o assunto é fazer uma gestão por competências. Ter objetivos claros, rotinas definidas com o grau de complexidade da formação somam para um clima organizacional favorável às novas mudanças ao qual se almeja alcançar.

As entrevistas, o questionário, as observações, ou seja, os instrumentos de coleta adotados neste estudo que embasaram as análises foram suficientes para a conclusão de que analisar quais as competências técnicas para o setor, assim como inventariá-las, é essencial para estruturar o setor. Contudo, elaborou-se um formulário com base nas teorias apresentados neste trabalho, com intuito de auxiliar ou dar suporte aos gestores no processo interno de seleção de pessoal para o setor, porém a

limitação do tempo não possibilitou a aplicação do referido formulário para preenchimento por parte dos atores envolvidos na pesquisa para registrar as atividades que cada equipe ou indivíduo desenvolve. O propósito era levantar as atividades e separá-las por grau de complexidade para registrar as competências necessárias aos cargos do setor. Para tal, a planilha ou formulário deveria ser *on-line* ou por meio de sistema que possam armazenar as informações de forma ágil e que possibilitasse às consultas, visto que, tanto fatores internos quanto fatores externos, podem interferir na cultura organizacional.

Por fim, a título de futuras pesquisas, sugere-se um estudo de uma política de incentivos voltada para um público feminino conforme a realidade do órgão, sugere-se, também a criação de uma certificação ocupacional para cargos do setor de Recursos Humanos das instituições do governo estadual, sugere-se, ainda, a criação de um banco de talentos, com trilha de cursos para desenvolvimento na área de gestão de pessoas, a elaboração de editais de processos seletivos interno para alocar servidores no setor de Recursos Humanos e a criação, por meio de lei, do cargo de Gestor de Atividades Educacionais com a função técnica em Recursos Humanos (nível superior) para as atividades de média e alta complexidade e o cargo de Assistente de Atividades Educacionais com a função técnica em Recursos Humanos (nível médio) para as atividades de baixa complexidade. Como bem se pode notar, não há opção frente às mudanças. Com a transição do modelo de gestão no estado muitos desafios estão por vir, contudo, desenvolver um senso agudo de percepção do ambiente e da conjuntura atual, assim como conhecer e compreender os mecanismos dessa mudança e as pessoas envolvidas são fatores fundamentais para seguir um novo caminho.

6 Referências bibliográficas

BANOV, Márcia R. **Recrutamento, Seleção e Competências**. São Paulo: Atlas, 2010.

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.. Brasília, DF, 24 fev. 2006.

BRASIL. Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Brasília, DF, 29 ago. 2019.

BRASÍLIA. Enap. Fundação Escola Nacional de Administração Pública (org.). **Gestão por Competências: conceitos, definições e tipologias de competências**. Conceitos, definições e tipologias de competências. 2019. Módulo 2. Disponível em: <https://www.escolavirtual.gov.br/aluno/cursos/andamento>. Acesso em: 03 out. 2021.

CARBONE, Pedro Paulo *et al.* **Gestão por competências**. Rio de Janeiro: Fgv, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: como incrementar talentos na empresa**. 7. ed. Barueri: Manole, 2009. (Recursos humanos).

COELHO, Marcos Paulo Copolillo. FUERTH, Leonardo Ribeiro. **A influência da Gestão por Competência no desenvolvimento profissional**. Revista Cadernos de Administração. São Paulo, v. 7, n. 3, janeiro e junho de 2009.

COSTA, Thiago D; ALMEIDA JÚNIOR, João C de. Mapeamento de Competências dos Servidores Técnico-Administrativos da Universidade Federal do Pará. In: CONSAD, 6., 2013, Brasília. **Congresso**. Brasília: Ufpa, 2013. p. 1-23.

MATO GROSSO DO SUL (Estado). Decreto nº 14.719, de 18 de abril de 2017. Regulamenta a Avaliação de Desempenho Individual (ADI) dos Servidores Cíveis, integrantes do Plano de Cargos, Empregos e Carreiras, servidores ocupantes de cargos comissionados e contratados do Poder Executivo do Estado de Mato Grosso do Sul. (redação dada pelo Decreto nº 15.490, de 3 de agosto de 2020). . 9.392. ed. Campo Grande, MS, 19 de abr. 2017.

MATO GROSSO DO SUL (Estado). Lei Complementar nº 277, de 15 de outubro de 2020. Altera a redação e acrescenta dispositivos na Lei Complementar nº 087, de 31 de janeiro de 2000, que dispõe sobre o Estatuto dos Profissionais da Educação Básica do Estado de Mato Grosso do Sul, e da. 10.303. ed. Campo Grande, MS, 16 out. 2020. p. 2-20.

MATO GROSSO DO SUL (Estado). Lei Complementar nº 87, de 31 de janeiro de 2000. Dispõe sobre o Estatuto dos Profissionais da Educação Básica do Estado de Mato Grosso do Sul e dá outras providências. 5.193. ed. Campo Grande, MS, 01 fev. 2000.

MATO GROSSO DO SUL. Decreto nº 13.175, de 10 de maio de 2005. Organiza a carreira de Serviços Organizacionais e define regras para composição de Tabelas de Pessoal de órgãos da Administração Direta e de Quadro de Pessoal das autarquias e fundações. 6.636. ed. Campo Grande, MS, 28 dez. 2005.

MATO GROSSO DO SUL. Decreto nº 13.175, de 10 de maio de 2011. Estabelece o quadro de pessoal da Secretaria de Estado de Educação e fixa o quantitativo dos cargos efetivos. Campo Grande, MS, 11 maio 2011.

MATO GROSSO DO SUL. Decreto nº 15.279, de 28 de agosto de 2019. Reorganiza a Estrutura Básica da Secretaria de Estado de Educação (SED), e dá outras providências. 9.976. ed. Campo Grande, MS, 30 ago. 2019.

MATO GROSSO DO SUL. SAD. (org.). **Gestão por Competência**. 2017. Desenvolvendo Pessoas e a Qualidade do Serviço Público. Disponível em: <https://www.gestaoporcompetencia.ms.gov.br/Geral/geral/page/4/>. Acesso em: 26 ago. 2020.

MONTEZANO, Lana; ISIDRO, Antonio. Proposta de Modelo Multinível de Competências para Gestão Pública Inovadora. **Future Journal: Future Studies Research Journal Trends and Strategies**. São Paulo, p. 1-23. 15 jan. 2020.

OLIVEIRA, Denis R de; PACHECO, Marcela s. **Descrição de Cargos e Funções**: o processo inicial de estruturação de um departamento de gestão de pessoas em uma instituição de ensino. 2020. 14 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, USP, Universidade São Paulo, São Paulo, 2020.

REVISTA DE SERVIÇO PÚBLICO. Brasília: Rsp, v. 56, n. 2, abr. 2005. Disponível em: file:///C:/Users/Compaq/Downloads/224-Texto%20do%20Artigo-810-1-10-20140220%20(1).pdf. Acesso em: 26 ago. 2021.

RUANO, Alessandra M. **Gestão por Competências**: uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

SECRETARIA DE ESTADO DE ADMINISTRAÇÃO. Resolução nº 72, de 27 de abril de 2017. Divulga as competências essenciais, gerenciais e finalísticas da Avaliação de Desempenho Individual dos Servidores do Poder Executivo Estadual. 9.399. ed. Campo Grande, MS, 02 de maio de 2017.

SILVA, Francielle M da; MELLO, Simone P T de. **A Implantação da gestão por Competências**: práticas e resistências no setor público. 2013. 17 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Ufpel, Universidade de Pelotas, Pelotas, 2013.

WOOD JUNIOR, Thomaz (org.). **Mudança Organizacional**: aprofundando temas atuais em administração de empresas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.