



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ  
NÚCLEO DE ALTOS ESTUDOS AMAZÔNICOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO  
SUSTENTÁVEL DO TRÓPICO ÚMIDO  
MESTRADO EM PLANEJAMENTO DO DESENVOLVIMENTO**

**ROSANA AUGUSTO CHAGAS**

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: A EXPERIÊNCIA DA CEF, EMBRAPA E TCU.**

**Belém  
2013**

**ROSANA AUGUSTO CHAGAS**

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: A EXPERIÊNCIA DA CEF, EMBRAPA E TCU.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Sustentável do Trópico Úmido, como requisito final para obtenção do título de Mestre em Planejamento do Desenvolvimento Sustentável.

Orientador: Professor Dr. Josep Pont Vidal.

**Belém  
2013**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(Biblioteca do NAEA/UFPA)

---

Chagas, Rosana Augusto

Gestão por competências: a experiência da CEF, EMBRAPA e TCU / Rosana Augusto  
Chagas; Orientador, Josep Pont Vidal.– 2013.

151 f.: il.; 29 cm

Inclui bibliografias

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Pará, Núcleo de Altos Estudos  
Amazônicos, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Sustentável do Trópico  
Úmido, Belém, 2013.

1. Gestão por competência. 2. Gestão de pessoas. 3. Administração pública. I. Vidal,  
Josep Pont, orientador. II. Título.

CDD 22. ed. 658.31

---

**ROSANA AUGUSTO CHAGAS**

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: A EXPERIÊNCIA DA CEF, EMBRAPA E TCU.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Sustentável do Trópico Úmido, como requisito final para obtenção do título de Mestre em Planejamento do Desenvolvimento Sustentável.

Orientador: Professor Dr. Josep Pont Vidal.

Aprovada em: 02/09/2013

Banca Examinadora:

Professor Dr. Josep Pont Vidal  
Orientador - NAEA/ UFPA

Professor Dr. Fábio Carlos da Silva  
Examinador Interno - NAEA/ UFPA

Professor Dr. Milton Cordeiro Farias Filho  
Examinador Externo - UNAMA

## AGRADECIMENTOS

À ELE que esta ao meu lado em todos os momentos e me dá saúde e aptidão pra buscar novos conhecimentos: DEUS;

Aos professores Carlos Edilson de Almeida Maneschky e Carlos Alberto Mendes da Mota que incentivaram a efetivação da minha redistribuição para UFPA;

Ao meu companheiro Adriano Jorge de Araújo Monteiro por toda dedicação, empenho e ensinamentos;

À minha irmã Regina Lúcia Augusto Chagas, bibliotecária pela ajuda na revisão ABNT;

Ao orientador, professor Josep Pont Vidal pelos ensinamentos com tranquilidade, cortesia e ética;

Aos professores Fábio Carlos da Silva e Milton Cordeiro Farias Filho pelos ensinamentos e participação na banca de dissertação;

Ao professor Thiago Dias Costa pela co orientação;

Aos professores do NAEA pela dedicação ao ensino;

Aos gestores João Cauby, Cleide Raiol, Daniele Nogueira, Rosângila Serique pela compreensão e liberação para o estudo;

Aos colegas do CAPACIT e ILC pelo apoio, especial ao Manoel Gomes de Lima por assumir as atividades da ENAP para que eu pudesse estudar;

Ao funcionário da superintendência da Caixa Econômica em Belém, André Luiz Fonseca pela disponibilização dos dados sobre gestão por competências;

As servidoras Amazônia Oriental e Sede/DF, respectivamente Denise Macêdo da Rosa Miranda e Magali dos Santos Machado pela disponibilização do relatório sobre gestão por competências;

Aos colegas da turma de mestrado de técnicos 2011 e da turma de mestrado profissional 2012 e bibliotecárias da UFPA Carmecy, Albirene, Rosângela e Ruthane pelo compartilhamento de informações.

## RESUMO

A gestão por competências destacou-se no cenário das organizações públicas brasileiras através do Decreto nº 5.707/2006 como instrumento da política de desenvolvimento dos servidores da administração pública direta, autárquica e fundacional enfatizando a 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. Ocorre que desde 2001, conforme relato da Escola Nacional de Administração Pública - ENAP, dezesseis organizações públicas já praticavam preceitos da gestão por competências, e utilizavam além da capacitação outros processos relacionados a área de gestão de pessoas previstos na teoria sobre gestão por competências. Utilizando a Teoria do Desenvolvimento Organizacional, com método comparativo, estratégia estudo de caso múltiplo e análise documental do período de dez anos, de três organizações, CEF, e TCU, pertencentes ao grupo do relato ENAP, foram constatadas as hipóteses de que cada organização escolheu o procedimento mais adequado a sua estrutura e cultura organizacional para implantar a gestão por competências e que esta teve o processo de implantação em consonância com as respectivas áreas de planejamento e ainda, para implementar mudanças utilizando a gestão por competências não é necessário finalizar o mapeamento de competências individuais de todos os servidores das organizações. As mudanças podem iniciar, após a definição da missão, valores, objetivos estratégicos, visão de futuro (mapeamento de competências organizacionais). Concluindo que inexistente um modelo universal para implantação da gestão por competências, pois, cada organização é influenciada de forma diferente pela política, clima e cultura organizacional.

**Palavras - chave:** Gestão por Competências. Gestão de Pessoas. Administração Pública

## ABSTRACT

The management by competency foreground in Brazil, happened if the Decree nº 5.707/06 who brings as the development servers policy public administration instruments the capacitance oriented for array development of knowledge, ability and attitude needed for public administration servers performance intending the establishment objectives achieve. Since 2001 as related for Brazilian Public National Administration School, sixteen publics organizations trained management by competency principle and further on capacitance utilized others related human resources process prescribed on the management by competency theory as selection and recruitment, allocation vacant, performance evaluation, wage, careers plans and talent bank. For the decade documental analysis, the three organizations, CEF (public bank), (public innovation) and TCU (public court accounts), included as the sixteen organizations related by the brazilian's public national administration school. Were verified the hypothesis that each organization chose the most appropriate procedure to its structure and organizational culture to implement competency that this was the process of implementation in accordance with their areas and also to implement changes using competency management is not necessary to finalize the mapping of individual skills of all servers of organizations. Changes may start after the definition of the mission, values, strategic goals, vision for the future(mapping organizational skills).Concluding that does not exist a universal model for the implementation of management skills, because each organization is influenced differently by the political climate and organizational culture.

**Keywords:** Management by competency. Human resources. Public national administration.

## LISTA DE QUADROS

|             |   |     |
|-------------|---|-----|
| Quadro 1 –  | Estudos Americanos e Franceses sobre Gestão por Competências.....               | 33  |
| Quadro 2 –  | Referências utilizadas justificar a implantação da gestão por competências..... | 34  |
| Quadro 3 –  | Estudiosos brasileiros Gestão por Competências nas Organizações Públicas.....   | 36  |
| Quadro 4 –  | Autor de base para implantação da gestão por competências no SERPRO.....        | 38  |
| Quadro 5 –  | Mapeamento de Competências Individuais.....                                     | 41  |
| Quadro 6 –  | Processos de Gestão de Pessoas que utilizam a Gestão por Competências.....      | 44  |
| Quadro 7 –  | Comparativo de processos gestão por competências CEF, EMBRAPA e TCU.....        | 49  |
| Quadro 8 –  | Avaliação de Desempenho na CEF.....   | 65  |
| Quadro 9 –  | Forma de Avaliação de Desempenho CEF.....                                       | 66  |
| Quadro 10 – | Forma de Avaliação de Desempenho CEF.....                                       | 67  |
| Quadro 11 – | Procedimentos exitosos utilizados na CEF, EMBRAPA e TCU.....                    | 94  |
| Quadro 12 – | Procedimentos não exitosos utilizados na CEF e TCU.....                         | 95  |
| Quadro 13 – | Caixa Econômica Federal– CEF/2002.....  | 111 |
| Quadro 14 – | Caixa Econômica Federal - CEF/2003.....   | 112 |
| Quadro 15 – | Caixa Econômica Federal - CEF/2004.....   | 113 |
| Quadro 16 – | Caixa Econômica Federal - CEF/2005.....   | 114 |
| Quadro 17 – | Caixa Econômica Federal - CEF/2006.....   | 116 |
| Quadro 18 – | Caixa Econômica Federal - CEF/2007.....   | 118 |
| Quadro 19 – | Caixa Econômica Federal - CEF/2008.....   | 119 |
| Quadro 20 – | Caixa Econômica Federal - CEF/2009.....   | 121 |
| Quadro 21 – | Caixa Econômica Federal - CEF/2010.....   | 122 |
| Quadro 22 – | Caixa Econômica Federal - CEF/2011.....   | 123 |
| Quadro 23 – | Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária– EMBRAPA/2002.....                  | 124 |
| Quadro 24 – | Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – EMBRAPA/2003.....                 | 126 |
| Quadro 25 – | Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – EMBRAPA/2004.....                 | 127 |
| Quadro 26 – | Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – EMBRAPA/2005.....                 | 129 |
| Quadro 27 – | Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – EMBRAPA/2006.....                 | 130 |
| Quadro 28 – | Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – EMBRAPA/2007.....                 | 131 |
| Quadro 29 – | Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – EMBRAPA/2008.....                 | 132 |
| Quadro 30 – | Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – EMBRAPA/2009.....                 | 133 |



|            |   |     |
|------------|---|-----|
| Quadro 31– | Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – EMBRAPA/2010..... | 135 |
| Quadro 32– | Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – EMBRAPA/2011..... | 136 |
| Quadro 33– | Tribunal de Contas da União – TCU/2002.....                     | 137 |
| Quadro 34– | Tribunal de Contas da União – TCU/2003.....                     | 138 |
| Quadro 35– | Tribunal de Contas da União – TCU/2004.....                     | 139 |
| Quadro 36– | Tribunal de Contas da União – TCU/2005.....                     | 140 |
| Quadro 37– | Tribunal de Contas da União – TCU/2006.....                     | 141 |
| Quadro 38– | Tribunal de Contas da União – TCU/2007.....                     | 143 |
| Quadro 39– | Tribunal de Contas da União – TCU/2008.....                     | 144 |
| Quadro40–  | Tribunal de Contas da União – TCU/2009.....                     | 145 |
| Quadro41–  | Tribunal de Contas da União – TCU/2010.....                     | 146 |
| Quadro42–  | Tribunal de Contas da União – TCU/2011.....                     | 148 |

## LISTA DE SIGLAS

|             |  |
|-------------|--|
| ABIPTI      | Associação Brasileira das Instituições de Pesquisa Tecnológica   |
| AGU         | Criação da Advocacia Geral da União                              |
| ANTAQ       | Agência Nacional de Transportes Aquaviários                      |
| BACEN       | Banco Central  |
| BB          | Banco do Brasil  |
| BID         | Banco Interamericano de Desenvolvimento                          |
| BNH         | Banco Nacional de Habitação                                      |
| CAE         | Conselho de Administração da Eletrobrás                          |
| CEF         | Caixa Econômica Federal  |
| CF          | Constituição Federal   |
| CLT         | Consolidação das Leis do Trabalho                                |
| CNE         | Conselho Nacional de Educação                                    |
| CNPQ        | Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico    |
| CRC-RJ      | Conselho Regional de Contabilidade do Estado do Rio de Janeiro   |
| DEE         | Diretoria Executiva da Eletrobrás                                |
| DEST        | Departamento de Coordenação e Controle das Empresas Estatais     |
| DGP         | Departamento de Gestão de Pessoas                                |
| EaD         | Educação a Distância   |
| EFS         | Entidade de Fiscalização Superior                                |
| ELETRONORTE | Centrais Elétricas do Norte do Brasil                            |
| EMBRAPA     | Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária                      |
| ENAP        | Escola Nacional de Administração Pública                         |
| FGTS        | Fundo de Garantia por Tempo de Serviço                           |
| FHC         | Fernando Henrique Cardoso  |
| FNQ         | Fundação Nacional da Qualidade                                   |
| FUNCEP      | Fundação Centro de Formação do Servidor Público                  |
| GESPÚBLICA  | Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização          |
| GPBC        | Gestão de Pessoas com Base em Competência                        |
| GRH         | Gerenciamento de Recursos Humanos                                |
| INTOSAI     | Organização Internacional das Entidades de Fiscalização Superior |
| ISC         | Instituto Serzedello Corrêa                                      |

|         |   |
|---------|---|
| LULA    | Luis Inácio Lula da Silva   |
| MARE    | Ministério de Administração e Reforma do Estado                       |
| MGPC    | Modelo de Gestão de Pessoas por Competências                          |
| MCT     | Ministério da Ciência e Tecnologia                                    |
| MJ      | Ministério da Justiça   |
| PAC     | Programa de Aceleração do crescimento                                 |
| PCCTAE  | Plano de Carreiras dos Servidores Técnico Administrativos em Educação |
| PCS     | Plano de Cargos e Salários  |
| PDI     | Plano de Desligamento Incentivado                                     |
| PD&I    | Empresa de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação                       |
| PDO     | Plano de Desenvolvimento Organizacional                               |
| PDV     | Programa de Demissão Voluntária                                       |
| PGCS    | Plano de Gestão de Carreiras do SERPRO                                |
| PPA     | Plano Plurianual  |
| PQSP    | Programa de Qualidade no Serviço Público                              |
| PROSIG  | Projeto Sistematização de Informações Gerenciais Administrativas      |
| PUC-Rio | Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro                    |
| QI      | Testes de Inteligência  |
| RJU     | Regime Jurídico Único   |
| RSE     | Responsabilidade Social Empresarial                                   |
| SBPE    | Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo                           |
| SEBRAE  | Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas              |
| SEGEP   | Secretaria de Gestão de Pessoas                                       |
| SERPRO  | Serviço Federal de Processamento de Dados                             |
| SFH     | Sistema Financeiro de Habitação                                       |
| SGQ     | Sistema de Gestão da Qualidade  |
| SIGDP   | Sistema de Gestão de Desempenho de Pessoas                            |
| SIPEC   | Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal                     |
| STJ     | Superior Tribunal de Justiça  |
| SUS     | Sistema Único de Saúde  |
| TCU     | Tribunal de Contas de União   |
| UFPR    | Universidade Federal do Paraná  |

## SUMÁRIO

|            |  |           |
|------------|--|-----------|
| <b>1</b>   | <b>INTRODUÇÃO.....</b>   | <b>13</b> |
| <b>2</b>   | <b>JUSTIFICATIVA E OBJETIVO.....</b>   | <b>16</b> |
| <b>3</b>   | <b>PROBLEMA E HIPÓTESES.....</b>   | <b>18</b> |
| <b>4</b>   | <b>MARCO CONCEITUAL.....</b>   | <b>19</b> |
| <b>4.1</b> | <b>Teoria do desenvolvimento organizacional.....</b>                             | <b>19</b> |
| <b>4.2</b> | <b>Estrutura do modelo de administração pública no Brasil a partir 1988.....</b> | <b>22</b> |
| <b>4.3</b> | <b>O conceito de gestão.....</b>   | <b>28</b> |
| <b>4.4</b> | <b>A origem e utilização do termo gestão por competências.....</b>               | <b>30</b> |
| 4.4.1      | Mapeamento de Competências Organizacionais.....                                  | 40        |
| 4.4.2      | Mapeamento de Competências Individuais.....                                      | 40        |
| 4.4.3      | Lacuna de Competências (GAP).....  | 43        |
| <b>5</b>   | <b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>  | <b>46</b> |
| <b>6</b>   | <b>AS ORGANIZAÇÕES OBSERVADAS.....</b>   | <b>50</b> |
| <b>6.1</b> | <b>A Caixa Econômica Federal– CEF.....</b>                                       | <b>50</b> |
| <b>6.2</b> | <b>A Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária– EMBRAPA.....</b>               | <b>53</b> |
| <b>6.3</b> | <b>O Tribunal de Contas da União- TCU.....</b>                                   | <b>56</b> |
| <b>7</b>   | <b>A PESQUISA.....</b>   | <b>61</b> |
| <b>7.1</b> | <b>A pesquisa na CEF.....</b>  | <b>61</b> |
| 7.1.1      | A Evolução da Gestão de Competências na CEF.....                                 | 61        |
| 7.1.2      | O Modelo Atual de Gestão de Pessoas na CEF.....                                  | 69        |
| 7.1.3      | Objetivos do modelo Gestão de Pessoas por Competências da CEF.....               | 69        |
| <b>7.2</b> | <b>A pesquisa na EMBRAPA.....</b>  | <b>70</b> |
| 7.2.1      | A evolução da Gestão por Competências na EMBRAPA.....                            | 70        |
| 7.2.2      | O Modelo Atual de Gestão de Pessoas na EMBRAPA.....                              | 82        |

|       |   |     |
|-------|---|-----|
| 7.2.3 | Objetivos do modelo de Gestão de Pessoas por Competências da EMBRAPA..... | 82  |
| 7.3   | <b>A pesquisa no TCU</b> .....  | 83  |
| 7.3.1 | Evolução do Modelo Gestão por Competências no TCU.....                    | 83  |
| 7.3.2 | O Modelo de Gestão de Pessoas do TCU.....                                 | 91  |
| 7.3.3 | Objetivos do modelo Gestão de Pessoas por Competências do TCU.....        | 91  |
| 8     | <b>CONCLUSÃO</b> .....  | 96  |
| 9     | <b>REFERÊNCIAS</b> .....  | 97  |
| 10    | <b>APENDICES</b> .....  | 106 |

## 1 INTRODUÇÃO

O Estado brasileiro tem sido alvo de intensos questionamentos com relação à qualidade dos serviços públicos prestados, a efetividade das políticas de Estado que são denominadas de políticas públicas e seu ciclo de definição, elaboração, implantação e avaliação.

Existe ainda, a cobrança com relação ao impacto no orçamento das despesas com pessoal, tão relevante que consta no Artigo nº169 da Carta Magna de 1988 (BRASIL,1988), fixação de limites para despesa com pessoal ativo e inativo da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

A sociedade civil tem exigido uma ação estatal cada vez mais atuante e de maior eficiência e eficácia nos seus vastos papéis, seja como promotor do desenvolvimento social, através de projetos e programas educacionais, que promovem a inserção no mercado de trabalho ou, como estabilizador da política econômica, através de incentivos e redução de impostos objetivando o aumento de produção e circulação de bens e serviços como conseqüente desenvolvimento do País.

Em virtude do exposto, as reformas administrativas no Brasil são constantes, tendo sido enfatizadas no período de 1995 a 1998 pelo Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE), criado com o fim específico de política de desenvolvimento institucional e capacitação do servidor, no âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional; reforma administrativa; supervisão e coordenação dos sistemas de pessoal civil, de organização e modernização administrativa, de administração de recursos da informação e informática e de serviços gerais; modernização da gestão e promoção da qualidade no setor público; e desenvolvimento de ações de controle da folha de pagamento dos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC).

Sete anos após sua extinção, foi criado o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA), através do Decreto nº 5.378/2005. Um ano após a Instituição do GESPÚBLICA, em 23/02/2006, através do Decreto nº 5.707/2006, é instituída a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal, direta, autárquica e fundacional, cuja competência para disciplinar os instrumentos da política nacional de desenvolvimento de pessoal é do Ministério do Planejamento e, um dos instrumentos desta política é a implantação da gestão por competências que é conceituada no Decreto, como a gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de

conhecimentos<sup>1</sup>, habilidades<sup>2</sup> e atitudes<sup>3</sup> necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da Instituição e a capacitação que é o processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais.

Observa-se que tanto o GESPÚBLICA quanto a Gestão por Competências estão direcionadas respectivamente aos gestores máximos das organizações e aos servidores a nível mais operacional, uma vez que a primeira estabelece guia de processos, guia "d" simplificação, guia referencial para medição de desempenho e manual para construção de indicadores, instrumento padrão de pesquisa de satisfação e carta de serviços e a segunda, a formalização das competências da organização por unidade de trabalho e o mapeamento das competências individuais dos servidores, avaliam-se e comparam-se rotinas e procedimentos objetivando alocar a pessoa certa no lugar certo. Resultado que pode gerar bom desempenho e, semelhante às políticas públicas, apresenta um ciclo que se divide em fases como o Mapeamento de Competências, diagnóstico (identificação das lacunas-GAP), desenvolvimento (planejamento para diminuir as lacunas) e monitorização ou acompanhamento.

Portanto, a gestão por competências pode subsidiar os processos na área de gestão de pessoas: seleção, desenvolvimento (capacitação/qualificação), avaliação e remuneração por competências, alocação de vaga e construção do plano de carreira Sarsur et al., (2012), foi regularmente instituída no âmbito da administração pública federal em 2006, enquanto várias organizações públicas já praticavam seus preceitos conforme relato da mesa redonda organizada pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), no período de 9/11/2004 a 28/03/2005, os órgãos da administração direta e indireta construindo ou implantando modelos de gestão de pessoas por competências: Tribunal de Contas de União – TCU(2003), Banco do Brasil (BB) (2000), Banco Central(BACEN)(2000), Caixa Econômica Federal(CEF) (2000), Casa Civil da Presidência da República(2003), Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) (2002), Centrais Elétricas do Norte do Brasil (ELETRONORTE) (2005), Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA)(1998), Ministério da Justiça(MJ) (2004), Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) (2004), Serviço Federal de Processamento de Dados

---

Conhecimento<sup>1</sup>: é o saber.

Habilidade<sup>2</sup>: é o saber fazer de acordo com o conhecimento.

Atitude<sup>3</sup>: querer fazer, conforme o conhecimento e a habilidade, ser proativo

SERPRO (2003), Agência Nacional de Energia Elétrica ANEEL(2009), Agência Nacional de Transportes Aquaviários (ANTAQ) (2003).

Estando o enfoque formalizado pelo Decreto nº 5.707/06 e, existindo várias organizações que já haviam iniciado o processo de implantação do modelo de gestão por competências, questiona-se: Qual (ais) área(s) e/ou processos as organizações que implantaram a gestão por competências antes da emissão do Decreto em epígrafe, priorizaram? A implantação da gestão por competências modificou algum processo relacionado a prestação de serviços destas organizações?

A pesquisa objetiva analisar comparativamente três organizações que implantaram a gestão por competências antes da emissão do Decreto nº. 5.707/06, sendo elas a Caixa Econômica Federal (CEF), implantou a gestão por competências em 2000 e a, que tem como ano de implantação 2001 e o TCU que aprovou o projeto Atena de gestão por competências em 2003, sendo estabelecido o recorte temporal para estudo o período de implantação em cada organização até o final de 2011.

A pesquisa fará referência às organizações analisadas em duas etapas que serão desmembradas em capítulos sendo um capítulo com as informações preliminares obtidas na página oficial da internet dos órgãos estudados e, outro capítulo após a aplicação do anexo da carta de apresentação aos órgãos e possíveis visitas técnicas, junto às unidades responsáveis e envolvidas na gestão por competências da CEF, EMBRAPA e TCU.



## 2 JUSTIFICATIVA E OBJETIVOS

O objetivo da pesquisa é o entendimento da prática de gestão por competências em organizações públicas antes da emissão do Decreto nº 5.707/2006, e o desencadeamento de ações nessa área até 2011.

O objetivo geral da pesquisa é verificar qual(ais) processos de gestão de pessoas foram priorizados pelas organizações CEF, EMBRAPA e TCU que implantaram a gestão por competências antes da emissão do Decreto nº 5.707/2006;

Tendo ainda os objetivos de:

- a) Verificar qual (ais) processos dentro da área de gestão de pessoas foram alterados com a implantação da gestão por competências;
- b) Verificar como ocorreu a implementação dos processos de gestão por competências após a tomada de decisão de utilizar os preceitos do modelo de competências;
- c) Listar os procedimentos constantes na teoria de gestão por competências, utilizados de forma exitosa e os que devem ser mais trabalhados nas organizações CEF, EMBRAPA e TCU.

A pesquisa tem aproximação com os estudos de Araújo, (2011), Competências Profissionais e Educação Corporativa em Gestão de Pessoas: Um estudo empírico que analisa a implantação das universidades corporativas nas organizações públicas BB, CEF e SERPRO.

A mencionada aproximação dos estudos dá-se em virtude das três organizações pesquisadas por Araújo, uma delas a CEF, foi eleita objeto de estudo desta pesquisa e ainda pela utilização de autores e conceitos similares de Gestão por Competências. O diferencial é que Araújo pesquisou o processo de Gestão por competências com enfoque no desenvolvimento de competências individuais dentro das universidades corporativas criadas por cada organização com este fim específico e, esta pesquisa tem como foco entender qual ou quais os sub processos da área de gestão de pessoas foram priorizados na implantação da gestão por competências nas organizações CEF, EMBRAPA e TCU.

A pesquisa também objetiva o entendimento da prática de gestão por competências em organizações públicas prevista no Decreto nº 5.707/2006 que aponta em seu Art.5º. o sistema de gestão por competências como instrumento da política nacional de desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, tendo desencadeado algumas publicações da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) como as mesas-redondas de pesquisa-ação: Gestão por competências em

organizações de governo em 2005 e Escolas de Governo e Gestão por competências de 2009, além das obras de Zarifian (2003); Brandão (2001 e 2005); Carbone (2009), Sarsur, et al.(2012).

Merecendo destaque também as pesquisas de Bernardoni (2010), Mapeamento de competências: um estudo de caso na Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-graduação da Universidade Federal do Paraná (UFPR); a de Sarsur (2007), Gestão por Competências: A percepção de Ganho Social do Trabalhador e a de Zamberlan (2006), Orientação para Aprendizagem, Gestão por Competências e Comprometimento Organizacional nas Instituições de Ensino Superior.

Se uma organização pública despender força de trabalho mapeando as competências necessárias e competências disponíveis, este mapeamento pode subsidiar uma série de eventos relacionados a gestão de pessoas como: recrutamento, seleção, avaliação de desempenho, capacitação, alocação, promoção e remuneração. Nesta perspectiva, foram importantes os estudos de Munck (2009) gestão por competências e sustentabilidade empresarial: em busca de um quadro de análise que remete o estudo de relacionamento teórico entre a gestão por competência e a sustentabilidade das empresas privadas e o mapa dos dez princípios proposto por Osborne e Gaebler, (1992, p. 26-337).

Ao final da pesquisa foram listadas, práticas de gestão por competências utilizadas nas organizações CEF, EMBRAPA e TCU de forma exitosa e não exitosa.

### 3 PROBLEMA E HIPÓTESES

Com base nas exposições e pesquisas realizadas, este trabalho pretende responder a pergunta: Qual(ais) processos da área de gestão de pessoas, as organizações CEF, EMBRAPA e TCU que implantaram a gestão por competências antes da emissão do Decreto 5.707/2006, priorizaram?

Tendo sido formuladas as seguintes hipóteses:

Hipótese 1) Uma vez que a gestão por competências esta relacionada a várias subunidades da área de gestão de pessoas (seleção, alocação, avaliação de desempenho, capacitação/qualificação, remuneração e plano de carreiras), inexistindo obrigação legal de seguir uma seqüência dentre as diversas subunidades da gestão de pessoas por parte das organizações que implantaram a gestão por competências antes do Decreto nº 5.707/2006, cada organização, escolhe o procedimento mais adequado a sua estrutura, levando em consideração a cultura organizacional.

Esta hipótese será verificada através das informações contidas no quadro comparativo entre CEF, EMBRAPA e TCU (Quadro 7), ano de início da atividade orientada pela gestão por competências, em caso de ausência da informação, a verificação será feita através de questionário aos responsáveis pela área de gestão de pessoas e/ou desenvolvimento e/ou universidade corporativa com perguntas estruturadas.

Hipótese 2) A gestão por competências foi implantada nas organizações em consonância com a área de planejamento de cada organização que inclui a sua implantação a médio e longo prazos, definindo em conjunto com a área de gestão de pessoas, as sub áreas que serão priorizadas.

A verificação da hipótese se dará através da constatação ou não (questão incluída no quadro comparativo CEF, EMBRAPA e TCU (Quadro7) da existência de áreas de planejamento trabalhando ou não trabalhando com a área de gestão de pessoas.

Hipótese 3) A partir da finalização do mapeamento de competências organizacionais e individuais de todos os servidores estes dados possibilitaram análises para implementações e mudanças com relação a forma de prestação de serviços dessas organizações que são atualizados periodicamente. A verificação da hipótese ocorrerá através da análise dos dados resposta do (Quadro 7).

## 4 MARCO CONCEITUAL

A existência de várias teorias com diferentes abordagens sobre organização e os estudos sobre motivação organizacional indicaram para necessidade de uma nova abordagem baseada na dinâmica motivacional.

### 4.1 Teoria do desenvolvimento organizacional

Surge como desdobramento da teoria comportamental e da teoria sistêmica para atender as demandas do aumento e transformações no ambiente organizacional. O livro *T-Group Theory and Laboratory Methods*, de Leland Bradford, publicado em 1964, disponibilizou resultados com treinamento da sensibilidade e as possibilidades de aplicação às organizações. A Teoria do Desenvolvimento Organizacional correlaciona, sistematicamente, o estudo da estrutura ao estudo do comportamento humano nas organizações.

Os modelos do desenvolvimento organizacional analisam:

O ambiente: Estudando aspectos como turbulência ambiental, mudanças e impactos sobre as organizações e os valores sociais;

A organização: Características de dinamismo e flexibilidade organizacional para sobreviver em ambiente dinâmico;

O grupo social: Os aspectos de liderança, comunicação, relações interpessoais e conflitos;

O indivíduo: Atitudes, motivações e necessidades (BRADFORD, 2005);

Através da identificação desses elementos que serão diagnosticadas e avaliadas as organizações, seus objetivos e as respostas às mudanças através de complexo esforço, objetivando uma melhor adaptação às novas tecnologias, problemas e desafios.

Os pressupostos que fundamentam o desenvolvimento organizacional:

- a) O ambiente exposto a rápidas e profundas mudanças, aliás, a modernidade caracteriza-se por mudanças rápidas constantes e progressivas;
- b) A necessidade de adaptação contínua do indivíduo, do grupo, da organização e da comunidade em sistemas dinâmicos com ajustamentos e reorganização;
- c) A interligação entre a organização e o ambiente;
- d) A interação entre indivíduo e organização;
- e) Objetivos individuais e objetivos organizacionais integrados;
- f) A mudança organizacional planejada;

g) O aprendizado de novos comportamentos através de variadas técnicas introduz, além da competência interpessoal (relacionamento humano isento de bloqueios e preconceitos), maior adaptabilidade às mudanças;

h) A eficácia organizacional e o bem-estar da organização dependem das ciências que buscam localizar e criar nas organizações o ambiente de trabalho ótimo, em que cada indivíduo possa dar sua melhor contribuição e, ao mesmo tempo, ter consciência do seu potencial;

i) Existem modelos e estratégias adequados para determinadas situações ou problemas, em face das variáveis envolvidas e do diagnóstico organizacional efetuado;

j) O Desenvolvimento Organizacional é um esforço educacional complexo, destinado a mudar atitudes, valores comportamentos e estrutura da organização, para que esta possa se adequar às demandas, caracterizadas por novas tecnologias, mercados, problemas e desafios.

k) Os arranjos no organograma, mudanças na hierarquia ou alterações de rotinas e procedimentos, e os métodos científicos que visam melhorar a eficiência organizacional podem desenvolver estratégias para melhorar o processo de relação entre indivíduos, grupos, organização e seu ambiente;

i) As organizações são sistemas abertos interdependentes, e mudanças em alguns deles podem afetar os outros sistemas (BRADFORD, 2005).

Um aspecto intrínseco ao desenvolvimento organizacional esta relacionado ao conceito de cultura organizacional explicando que a maneira viável de mudar organizações se dá através de sistemas onde trabalhamos e vivemos. Cultura Organizacional significa um modo de vida, um sistema de crenças e valores, uma forma aceita de interação e de relacionamento de determinada organização (BRADFORD, 2005).

As características da cultura Organizacional são evidentes quando a organização encara os problemas do ambiente externo, onde leis são burladas pelos códigos informais. A cultura organizacional sofre alteração para adequar-se as condições internas ou externas da organização (BRADFORD, 2005).

Já o Clima Organizacional representa o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica. É percebido de maneiras diferentes por diferentes indivíduos. Assim, o clima organizacional resulta de um complexo envolvimento de componentes relacionados com aspectos formais e informais da estrutura, dos sistemas de controle, regras, normas e relações interpessoais existentes na organização (BRADFORD, 2005).

Os modelos atuais do desenvolvimento organizacional são:

a) **Manejerial Grid ou Grade Gerencial:** autores principais Blake e Mouton (1964), a mudança organizacional ocorre a partir da mudança individual que resulta em três tipos de mudança, interpessoal, grupal e intergrupala. No modelo Grid o desenvolvimento organizacional apresenta três premissas básicas: Os indivíduos são responsáveis pelas mudanças internas das organizações; As organizações almejam ser competitivas objetivando sempre acompanhar as mudanças externas; Ao tentar mudar em virtude de problemas internos e externos, as organizações tornam-se inábil. A solução seria a mudança sistemática através do aprendizado com base na experiência.

b) **Teoria 3-D da Eficácia Gerencial:** principais autores Lawrence, Lorsch e Reddin (1967). Segundo este modelo de desenvolvimento gerencial, os administradores são avaliados de acordo com a forma que estes respondem as necessidades de mudanças das organizações. Os conceitos utilizados no modelo 3-D são: A mudança organizacional ocorre através dos gestores que conhecem e sabem fixar as melhores alternativas para organização; O modelo 3-D aponta como proposta central a eficácia; Os executivos devem aplicar todo o conhecimento em busca do desenvolvimento organizacional; A mudança organizacional deve abranger todos os componentes da organização; Uma das condições para mudança é a flexibilidade.

Diante de recursos escassos as organizações desenvolvem habilidades e competências a fim de aumentar a eficiência operacional e garantir o crescimento e sobrevivência. Com o desenvolvimento e crescimento, as organizações podem adotar certos comportamentos como o de copiar estratégias, estruturas e culturas de outras organizações bem sucedidas, fenômeno denominado de isomorfismo organizacional.

Existem diversas explicações para a mudança nas organizações que podem ocorrer por causa da rotatividade de pessoal que apesar da seleção e do treinamento, as gerações de pessoal não são idênticas, outras vezes as organizações são levadas a incorporar políticas e práticas prevaletentes na sociedade à qual pertencem. Segundo Tolbert e Zucker (1996) a velocidade de adoção de uma política ou de um programa, é determinada pelo grau em que a mudança é institucionalizada por lei.

Osborne e Gaebler (1992, p. 379-391), afirmam que os governos tendem a avaliar a quantidade produzida e não a utilidade daquele serviço que são os resultados efetivos do trabalho sendo que alguns resultados de grande valor não podem ser quantificados, por isso as organizações públicas devem vincular seus orçamentos, sistemas de gerenciamento e de estímulo aos dados sobre desempenho.

A teoria do desenvolvimento organizacional é importante porque explica e ajuda a constituir a prática organizacional e liga os conceitos de mudanças dinâmicas e de capacidade adaptativa da organização, fundamentando esta pesquisa através de três importantes pressupostos:- A estruturação do modelo de administração pública no Brasil desde 1988;

- a) O conceito de Gestão e;
- b) A origem e utilização do termo Gestão por Competências.

#### 4.2 Estrutura do modelo de administração pública no Brasil a partir 1988

O marco legal da estruturação da administração pública brasileira foi a Constituição Federal promulgada em 1988 e originada do movimento “Diretas Já”, quando foi eleito o primeiro presidente civil, Tancredo Neves que falece antes da posse, assume o vice José Sarney em 15/03/1985, sob os moldes da burocracia denominada de a nova republica, passando através de eleição democrática, a faixa presidencial em 15/03/1990 para Fernando Collor de Melo que sofre impeachment em 29/12/1992, sucedido em 02/10/1992 até 31/12/1994 pelo vice-presidente, Itamar Franco até 01/01/1995, fatos marcantes para administração pública:

- a) Promulgação da Constituição de 1988;
- b) Criação do Superior Tribunal de Justiça (STJ) instalado em 1989.
- c) Criação da Advocacia Geral da União (AGU);
- d) Criação da ENAP, Lei nº. 8.140/90 (Altera a denominação da Fundação Centro de Formação do Servidor Público (FUNCEP);
- a) Isonomia salarial entre Poderes;
- b) Direito de livre associação sindical para servidores públicos civis;
- c) Regime Jurídico Único para todas as esferas de governo;
- d) Plano de carreira para servidores da administração direta;
- e) Programa de privatização de empresas estatais;
- f) Regulamentação da descentralização do sistema único de saúde (SUS);
- g) Inovação dos modelos de gestão com a iniciativa do contrato de gestão;
- h) Extinção de órgãos e corte de pessoal.

Bresser Pereira (1998) afirma que com o advento da Constituição de 1988 a administração pública brasileira retornou aos anos 30, época em que foi implantada a administração burocrática no Brasil (era Vargas, sob a presidência de Getúlio Dorneles Vargas). Com o modelo de administração pública centralizada, hierarquizada, rígida

estabelecendo o controle por processos e não por resultados, desconfiando do funcionário e de todos os demais participantes.

A partir dessa perspectiva, foi instaurado pela Lei nº 8.112 de 11/12/1990, o Regime Jurídico Único (RJU), para todos os servidores públicos civis da administração pública direta, autárquica e fundacional, baseado nos pressupostos da “estabilidade”, que protegia os funcionários relapsos e, inviabilizava que uma parte das novas vagas fossem abertas para funcionários já existentes, estendendo a toda a administração pública as novas regras, eliminando a autonomia das autarquias e fundações públicas.

Segundo o Parágrafo 1º do Art. 19 das Disposições Transitórias da Constituição Federal (CF) de 1988 a concessão de estabilidade aos funcionários legalizados ou não que contavam cinco anos ou mais no cargo e quando submetidos a concurso, o tempo de serviço prestado deveria ser contado como título. Já o Parágrafo 1º do Artigo 39 da CF. garantiu isonomia (pagamento igual para tarefas semelhantes) aos cargos com atribuições iguais ou assemelhadas dos três poderes, executivo, legislativo e judiciário. Outro motivo de críticas foi o Artigo 40 da CF que estabeleceu o direito à aposentadoria, com salários integrais, aos homens após 35 anos de serviço e às mulheres com 30 anos de serviço. Limite reduzido em cinco anos para os professores e professoras, respectivamente.

Duran (2012) fazem referência às reformas estruturais profundas na função de recursos humanos, a partir de 1990 que são descritas por Wood Jr. como a busca de novas identidades de dominação desta área como: gestão de pessoas, gestão de talentos, departamento de gente, etc.

Período de 1995 a 2011, modelo de gestão gerencial, sob a presidência de Fernando Henrique Cardoso (FHC) e Luís Inácio da Silva (LULA), principais alterações na administração pública:

- a) Flexibilização de estruturas e funcionamento das organizações públicas com incentivo e valorização de entidades paraestatais;
- b) Flexibilização das relações de trabalho no setor público;
- c) Promoção da multiplicação das experiências de contrato de gestão;
- d) Otimização do processo de descentralização;
- e) Reforma Gerencial de Bresser Pereira;
- f) Reformulação do programa de privatização;
- g) Política de profissionalização da burocracia pública, estabelecendo sistema de carreiras para funções típicas do Estado;



h) Criação de Planos de Carreira, específicos como o Plano de Carreiras dos Servidores Técnico Administrativos em Educação (PCCTAE), Lei nº 11.091/2005, Implantados em 2008, o Plano de Gestão de Carreiras do SERPRO(PGCS) e o Plano de Cargos e Salários(PCS), Estrutura Salarial Unificada da CEF; a Resolução da Diretoria Executiva da Eletrobrás(DEE) 610/09, de 07.07.2009, a Deliberação do Conselho de Administração da Eletrobrás (CAE) 104/2009, de 07.08.2009, o Aviso GM/MME nº. 231/2009, 27.10.2009, o Ofício MP/DEST nº. 18, de 13.01.2010 e o Ofício SE/MME nº. 51, de 14.01.2010 que instituíram o novo plano de carreiras da Eletrobrás;

i) Instituição da Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, Decreto nº 5.707/2006.

Foi em 1995 no governo FHC que foi criado o Ministério de Administração e Reforma do Estado (MARE) e o Plano Orientador de Reforma do Estado que idealizaram uma reforma do Estado e do seu pessoal com objetivos de facilitar o ajuste fiscal de estados e municípios através da exoneração de funcionários por excesso de quadros, pela modificação do sistema de aposentadorias (aumento na idade e tempo de contribuição com aposentadoria proporcional à contribuição), tornar a administração pública mais eficiente e moderna e voltada para o atendimento aos cidadãos.

As diretrizes do Plano Orientador de Reforma do Estado(PEREIRA, 2001) eram pautadas na introdução de novas ferramentas de gestão e de controle gerenciais inclusive de recursos humanos e implantação de política de informação aplicando as tecnologias da informação aos processos administrativos e a transparência das ações.

O modelo de reestruturação das funções do Estado sub dividiu-se em:

- a) Serviços Exclusivos: Segurança, defesa, arrecadação, fiscalização, regulação e previdência social básica de responsabilidade das agências executivas e reguladoras;
- b) Serviços Não Exclusivos: Educação, saúde, assistência social, cultura, pesquisa científica e tecnológica ficaram a cargo das Organizações Sociais;
- c) Núcleo Estratégico: responsável pela formulação de políticas, normatização e controle, sob a responsabilidade das Secretarias de Política;
- d) Produção e Serviços para o Mercado: Energia, transportes, comunicações, insumos industriais ficaram para as empresas privadas.

Uma das primeiras iniciativas do Plano Orientador de Reforma do Estado resultou na Medida Provisória nº 1.530, de 20 de novembro de 1996, instituiu o Programa de Demissão Voluntária (PDV) dos servidores civis da administração pública direta, autárquica e fundacional, objetivando propiciar melhor alocação de recursos humanos, modernizar a

administração e auxiliar no equilíbrio de contas públicas. A adesão ao PDV funcionava como uma espécie de indenização, calculada por anos trabalhados com acréscimo de 25% para o servidor que aderisse ao PDV nos primeiros 15 dias de sua implantação, resultando no desligamento voluntário do serviço público sob a condição de retorno apenas mediante novo concurso público ou nomeação em cargo sem vínculo.

De um modo geral, as pretensões almejadas pelo MARE, foram planejadas e implantadas de forma exitosa e segundo Fernandes (2002) o maior obstáculo na implantação de reformas administrativas no Brasil, prende-se ao fato da existência de modelos de administração incompletos, inconsistentes e superpostos, o que impede a afirmação de que o Estado passou da administração patrimonial à administração burocrática o que no momento estaria sendo substituída pela administração gerencial.

Dez anos após a promulgação da CF/88, a Emenda Constitucional nº 19 de 04 de junho de 1998 introduziu o parágrafo 2º em seu Artigo 39:

§ 2º A União, os Estados e o Distrito Federal manterão escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos, constituindo-se a participação nos cursos um dos requisitos para a promoção na carreira, facultada, para isso, a celebração de convênios ou contratos entre os entes federados. (BRASIL, 1998)

A orientação em epígrafe foi para a Administração Pública, direta e indireta das três esferas de poder, através de seus órgãos, observarem a criação de escolas de governo.

Alterações nas carreiras e remunerações começaram a ser feitas a partir de 2002, sendo que em 2007 foram editadas medidas provisórias que afetam, diversos servidores como:

a) Medida Provisória 431 de 14/05/08, convertida na lei nº 11.784 de 22/09/08-Criação da carreira de professor do ensino básico, técnico e tecnológico;

b) MP nº 434 de 4/06/08, convertida na Lei nº 11.776 de 17/09/08-Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos da Agência Brasileira de Inteligência - ABIN, cria as Carreiras de Oficial de Inteligência, Oficial Técnico de Inteligência, Agente de Inteligência e Agente Técnico de Inteligência e dá outras providências e;

c) MP nº 440 de 29/08/08, convertida na Lei nº 11.890 de 24/12/08 - Dispõe sobre a reestruturação da composição remuneratória das Carreiras de Auditoria da Receita Federal do Brasil e Auditoria-Fiscal do Trabalho, de que trata a Lei nº 10.910, de 15 de julho de 2004, das Carreiras da Área Jurídica, de que trata a Lei nº 11.358, de 19 de outubro de 2006, das Carreiras de Gestão Governamental, de que trata a Medida Provisória nº 2.229-43, de 6 de

setembro de 2001; das Carreiras do Banco Central do Brasil (BACEN), de que trata a Lei nº 9.650, de 27 de maio de 1998, etc.

d) Lei nº 11.091 de 12/01/2005 que Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências.

Em se tratando de reforma administrativa brasileira, a emissão do Decreto nº 5.707 em 23/02/2006, esta longe de ser algo inusitado uma vez que ele revoga o Decreto nº 2.794 de 1/10/1998, que por sua vez revoga o Decreto nº 2.029 de 11/10/1996 que substituiu os Decretos nº 1.648 de 27/09/1995 e nº 1.684 de 26/10/1995, que revogam o Decreto nº 91.820 de 22/10/1985, todos com teor parecido objetivando o desenvolvimento/capacitação dos servidores públicos a fim de tornar eficaz e eficiente a máquina pública.

A diferença é que o mencionado Decreto aponta como instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal: O Plano Anual de Capacitação; O Relatório de Execução do Plano Anual de Capacitação e o Sistema de Gestão por Competências, priorizando a capacitação dentre os sub sistemas de gestão de pessoas como base orientadora das organizações para atendimento às diretrizes do Decreto nº 5.707/2006 que designa como responsável pelo desenvolvimento e implementação do sistema de gestão por competências a Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e elege a ENAP como coordenadora e supervisora dos programas de capacitação gerencial de pessoal civil, executados pelas demais escolas de governo da administração federal direta, autárquica e fundacional.

A página web da ENAP informa o objetivo de aumentar a eficácia das instituições que trabalham com formação e aperfeiçoamento profissional dos servidores públicos dos três níveis de governo e destaca os centros de excelência a nível federal, estadual e municipal que desenvolvem capacitação e conhecimento em suas áreas de atuação. São 54 (cinquenta e quatro) Escolas/Centros de Capacitação Federais (APENDICEB). E ainda, 93 (noventa e três) Escolas de governo estaduais e 46 (quarenta e seis) Escolas Municipais participantes da Rede Nacional Escola de Governo.

Com base nas informações disponibilizadas pelo (SERPRO, 2012), responsável pelo Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE)<sup>4</sup>, administrado pelo Ministério do Planejamento, existem aproximadamente 14 (duzentos e catorze) órgãos, com quase 1.000 (hum mil) unidades pagadoras; 1,2 milhões de contracheques; 2 milhões de

---

O SIAPE<sup>4</sup> é responsável pelo envio, às Unidades Pagadoras dos órgãos públicos referentes ao pagamento de seus servidores e de arquivos de crédito para os bancos responsáveis pelo pagamento.

registros, abrangendo: Servidores Ativos: 750 mil, Servidores Inativos: 490 mil, Instituidores de Pensão: 260 mil, Beneficiários de Pensão: 440 mil.

Como o SIAPE abrange apenas os órgãos públicos federais e os dados coletados sobre órgãos federais participantes da rede de escolas de governo, na página da ENAP na internet correspondem a 54 (cinquenta e quatro) Escolas/Centros de Capacitação Federais conclui-se que 25,23% (vinte e cinco por cento) dos órgãos federais possuem escolas de governo, significando que da emissão do Decreto nº 91.820 de 22/10/1985, até agosto de 2012, data da consulta sobre os dados SIAPE, no espaço de aproximadamente 27 anos, 74,77% (setenta e cinco por cento) dos órgãos públicos federais (exceto as agências reguladoras criadas a partir de 2000), não optaram pela participação na Rede Nacional de Escolas de Governo. É válido ressaltar que a Advocacia Geral da União, criada com advento da Constituição Federal de 1988, já possui Escola de Governo reforçando o percentual de 2,2% de órgãos federais do poder judiciário que apresentam escolas de governo.

A universidade Corporativa CAIXA originou-se em 1996, por meio de um programa, denominado Crescer com a CAIXA, que tinha por objetivo inserir novos elementos na cultura da empresa como mudança no modelo de gestão, visando prepará-la para essa transição. Por meio desse programa, buscou-se ampliar a compreensão das pessoas sobre desenvolvimento profissional e empregabilidade, e comprometê-las com o seu processo de desenvolvimento na empresa. O programa se alicerçou em três grandes pilares:

- a) a atuação dos gestores como líderes educadores
- b) a co-responsabilidade do empregado pelo seu desenvolvimento profissional
- c) foco da gestão em resultados sustentáveis.

A Educação Corporativa da é fundamentada nos conceitos de compartilhamento e autodesenvolvimento, em um ambiente de aprendizagem que estimula, continuamente, a atualização por meio de ações estruturadas de formação e de aperfeiçoamento, direcionadas a todos os empregados e vinculadas aos objetivos estratégicos da empresa. O aperfeiçoamento inclui ações de capacitação de curta duração, voltadas para a atualização e aprofundamento de competências em áreas específicas do conhecimento, podendo ser presenciais ou a distância, tanto no país quanto no exterior.

Com o desafio de ampliar as oportunidades de aperfeiçoamento, consolidando as competências estratégicas, foi adotada, desde 2002, como principal modalidade instrucional, a Educação a Distância (EaD). Os cursos são totalmente a distância e via web, direcionados aos empregados com acesso a computador e, no mínimo, nível médio completo. A EaD da

possibilita reduzir tempo e custos despendidos nas ações de capacitação e respeitar o ritmo de aprendizagem dos empregados.

No TCU, a unidade de apoio estratégico responsável pela Educação Corporativa é o Instituto Serzedello Corrêa (ISC) que obedece ao preceito de processo corporativo formado pelo conjunto de práticas de desenvolvimento de pessoas e de aprendizagem organizacional com o objetivo de adquirir, desenvolver e alinhar competências profissionais e organizacionais, permitir o alcance dos objetivos estratégicos, incentivar a colaboração e o compartilhamento de informações e conhecimentos, estimular processos contínuos de inovação e promover o aperfeiçoamento organizacional.

#### 4.3 O conceito de gestão

A origem da palavra “gestão” advém do verbo latino *gero, gessi, gestum, gerere*, cujo significado é levar sobre si, carregar, chamar a si, executar, exercer e gerar (DALBERIO, 2008). Gestão e administração passaram a ser utilizados como sinônimos, levando a pensar que resultam em uma mesma prática, isto se deve ao fato de ambas exercerem influências sobre o indivíduo, para coordená-lo, orientá-lo e dirigi-lo. (DIAS, 2002).

O fator histórico foi relevante para a diferenciação dos termos, M. Gilbert Frost relata o surgimento da gestão quando da transição do sistema familiar de produção para o sistema doméstico de produção. Já Drucker (1975), coloca como origem do termo “*Management*” Fayol (1960), Barnard (1971), Tead (1972), Drucker (1975), Koontz (1978), Trewatha (1979) e Taylor (1990), atribuem ao conceito de administração o sentido de gestão. Gestão é uma especialização da administração, é setorial, porque cuida de setores ou departamentos específicos da empresa, é o ato de colocar em prática as políticas e planos decididos pela administração. Gestão é o processo, a administração é a ciência que trata das funções de Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar, essas funções são desempenhadas por gerentes (gestores), diretores e/ou presidentes de Organizações. O responsável pelo desenvolvimento das funções básicas da gestão é chamado de gestor que deve apresentar as seguintes competências clássicas: Competência Conceitual: entender a organização como um todo, associar o trabalho das suas subunidades e a relação entre elas; Competência Técnica: ter conhecimento e domínio de técnicas específicas para organização; Competência Humana: ter capacidade de trabalhar em equipe (VALERIANO, 2005).

Objetivando a adaptação da organização às mudanças características da globalização, as competências do gestor também mudaram passando a compor o rol de competências

clássicas as seguintes: Liderança partilhada (*dispersed leadership*); Delegação de poderes (*empowering*); Estabelecimento de relações de colaboração (*collaborative relationships*); Construção de equipas (*team-building*); Aprendizagem (*learning organization*).

A prática da gestão/administração sofre influencia de forças econômicas, sociais, tecnológicas e políticas do contexto onde é aplicada. A definição de Fontenelle (2008) para Gestão é a que mais se aproxima do objeto de estudo sendo conceituada como um conjunto de atividades dirigidas à utilização eficiente e dos recursos, no sentido de alcançar resultados ou metas organizacionais.

A Administração trata dos problemas típicos das empresas, como os recursos financeiros, recursos patrimoniais e recursos (ou talentos) humanos, sendo vista de uma forma macro, levando em conta a empresa como um todo, bem como os rumos que organização deverá seguir. A administração apresenta quatro funções básicas que são: a) Planejar: definir metas e objetivos; b) Organizar: forma como realiza as metas e objetivos; c) Liderar: motivar membros da organização para atingir metas e objetivos; d) Controlar: verificar se as metas e objetivos estão sendo cumpridos.

Logo, Administração é o processo que visa atingir as metas de uma organização, de forma eficiente e eficaz, através de organização (*organizing*), planejamento (*planning*), liderança (*leading/influencing*) e controle (*control*) dos recursos disponíveis (materiais, financeiros, comunicacionais, humanos e tecnológicos). A administração é a responsável pelo destino da organização como um todo, ela engloba a alta administração, sem o apoio da alta administração, departamentos e projetos ficam comprometidos.

Para Greiner (1972), criador do modelo de crescimento organizacional, uma organização passa por cinco fases de crescimento, sendo que cada fase apresenta um problema que provoca crise que deve ser resolvida se a organização quiser avançar para fase seguinte as organizações crescem e desenvolvem-se através de criatividade, direção, delegação, coordenação e colaboração, sendo que cada fase de crescimento termina em crise que deve ser resolvida com as mudanças apropriadas. Quando as organizações não conseguem administrar o processo de crescimento de forma eficaz, falhando em prever e adaptarem-se às mudanças/pressões internas e externas, elas têm sua sobrevivência ameaçada. Uma organização corresponde a uma máquina de criação de decisão, em todas as suas subunidades seus membros tomam decisões que repercutem na criação de valores.

Os gestores podem tomar dois tipos básicos de decisões:

- a) Decisões programadas: proporcionam estabilidade e aumento da eficiência organizacional;

b)Decisões não programadas: permitem que as organizações se adaptem às mudanças em seu ambiente e encontre soluções para novos desafios.

#### 4.4A origem e utilização do termo gestão por competências

O termo competência visto como a faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para julgar certas questões foi na idade média, associado à linguagem jurídica, posteriormente, acumulou outra designação de reconhecimento social sobre a capacidade de alguém pronunciar-se a respeito de determinado assunto. Durante a Administração Científica com Frederick Taylor (1856-1915), o termo Gestão por Competências passou a ser utilizado para qualificar indivíduo capaz de realizar determinado trabalho (Isambert-Jamati/97).No início do século XX, o termo competência agregou mais um significado o de qualificar dentro das organizações o empregado capaz de desempenhar com eficácia e eficiência determinado trabalho.A partir de 1970, o termo competência passou a ser mais utilizado e com variadas conotações no âmbito organizacional.

Dutra (2004) aponta a existência de duas correntes teóricas sobre competência, sendo uma norte-americana, representada por McClelland(1973) e Boyatzis(1982) que conceitua a competência como um estoque de qualificações(conhecimentos, habilidades e atitudes) que credenciam a pessoa exercer determinado trabalho. Esta corrente enfatiza competências através do mercado de trabalho e aspectos ligados ao desempenho pretendido pelas organizações, privilegiando comportamentos observáveis.Em 1954, John Flanagan com a técnica dos incidentes críticos, examinou posturas diferenciadas, a partir de um conjunto de procedimentos que observava diretamente o comportamento humano.Robert White publicou em 1959, artigo onde relacionava competência, motivação e aprendizagem, concluindo que a busca pela competência, é uma necessidade básica, constante e fundamental do ser humano. Foi David McLelland, através do estudo realizado em 1973, *Testing for Competence Ratherthan for Intelligence*,onde ele questiona os Testes de Inteligência (QI) e sua praticidade para prever desempenho no trabalho ou sucesso na vida, que o termo competência passou a ser mais explorado nos Estados Unidos. McLellan do objetivava pesquisar métodos para identificar competências que pudessem prever o desempenho no trabalho e que também não fossem tendenciosas com relação a raça, gênero ou fatores sócio econômicos.

Em 1980, Patricia McLagan, relaciona conceito de competência a área de gestão de pessoas sugerindo sua utilização nas sub áreas de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, plano de desenvolvimento individual,levantamento das necessidades de

treinamento, aconselhamento, coaching, plano de sucessão e identificação de potenciais, e trajetória de carreira. Richard Boyatzis (1982) identificou um conjunto de características genéricas, reunidas em cinco grupos: a) objetivos e ações, b) gestão de recursos humanos, c) direção, d) atenção prestada aos outros e, e) relação com os subordinados. Seu enfoque está relacionado a motivação, auto imagem/papel social e habilidades. Definiu competências como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que permitem ao indivíduo alcançar resultados diferenciados. Lyle Spencer e Signe Spencer, (1993) estabeleceram que as competências deveriam ser observáveis e avaliáveis e deveriam estar associadas a um desempenho de nível elevado. *Coimbatore Krishnarao Prahalad e Gary P. Hamel* escreveram em 1997 um artigo na *Harvard Business Review* com o título “*Core Competence*”, (Competências Essenciais) denominada de o ativo invisível das empresas. Para ter competência essencial são necessários: a) treinar os funcionários continuamente, pois o conhecimento implícito na organização não acontece por acaso. Através de treinamento, novas habilidades serão desenvolvidas e melhoradas; b) transferir os funcionários da empresa de um setor para outro para que as competências sejam continuamente usadas, desdobradas e reformuladas de diversas maneiras; c) formação de equipes para que as competências sejam desenvolvidas, e seja possível romper as barreiras funcionais e reforçar as habilidades individuais de cada indivíduo além de misturar talentos.

Dave Ulrich em estudo realizado com o apoio da *Ross School of Business da University of Michigan* e do *RBL Group*, e parceiros regionais incluindo a *Society for Human Resource Management (SHRM)* na América do Norte e outras instituições na América Latina, Europa, China e Austrália, o estudo é o mais abrangente sobre competências de RH sendo os maiores desafios competitivos que as organizações enfrentam são: Globalização; Sensibilidade ao consumidor; Equação Lucratividade (custo e crescimento); Foco na capacidade; Mudança de parâmetros; Tecnologia; atração, retenção e mensuração do capital intelectual e transformação e não reversão.

Outra corrente teórica sobre competência é representada pelos autores franceses, LeBoterf (1995) e Zarifian (1999) que associam a competência às realizações da pessoa em determinado contexto, sendo àquilo que a pessoa produz no trabalho, trata da articulação entre trabalho e educação, considerando as competências como resultado da educação sistemática. Um dos primeiros registros sobre competências junto a escola francesa parte de autoras femininas, Claude Levi Leboyer (1994), estabelece que competências são os comportamentos que algumas pessoas e/ou organizações dominam.



Ao adotar um Modelo de Gestão por Competências, a organização precisa deixar claro para seus colaboradores como alinhar seu desempenho pessoal aos objetivos estratégicos da organização. As francesas, François Ropée Lucie Tanguy(1997), analisando o modelo pedagógico francês chegaram ao termo competência. Ropée escreveu o artigo dos saberes as competências? Como a noção de competência penetra no ensino francês. Tanguy, na análise da carta de programas verificou as mudanças do modelo pedagógico centrado em torno de noções-chave como: competências, saber, savoir-faire, objetivos e avaliação.

Thomas Durandem 1998, na obra *The Alchemy of Competence*, aponta que o desempenho da firma varia de acordo com os recursos explorados pela organização a fim de satisfazer clientes e mercado. Le Boterf (1995) situa a competência entre três eixos formados pelo indivíduo, formação educacional e pela sua experiência profissional. Para o autor, competência é um saber agir responsável reconhecido pelos outros. No artigo Revisando a noção de competência na produção científica em administração: avanços e limite de Sarsur et.al.(2012), o autor mais citado da escola francesa é, Philippe Zarifian, que elaborou conceito de competência relacionado ao conceito de qualificação, referindo-se à capacidade da pessoa em tomar iniciativas, ir além do prescrito, ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho, ser responsável e ser reconhecida por isto. Sua definição de competência é centrada na mudança de comportamento social dos seres humanos em relação ao trabalho e sua organização.

**Quadro 1 - Estudos americanos e franceses de gestão por competências**

| AUTOR  | TÉCNICA  | ESCOLA    | ANO         |
|--|--|-----------|-------------|
| John Flanagan                                  | Exame de posturas diferenciadas observava diretamente o comportamento humano.  | AMERICANA | 1954        |
| Robert White                                   | Relacionou competência, motivação e aprendizagem, concluindo que a busca pela competência, é uma necessidade básica, constante e fundamental do ser humano.  | AMERICANA | 1959        |
| David McLelland                                | <i>Testing for Competence Ratherthan for Intelligence</i> , questiona os testes de inteligência - QI. e sua praticidade para prever desempenho no trabalho ou sucesso na vida.   | AMERICANA | 1973        |
| Patricia McLagan                               | Relacionou o conceito de competência a área de gestão de pessoas sugerindo sua utilização nas sub áreas de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, plano de desenvolvimento, levantamento das necessidades de treinamento, aconselhamento, <i>coaching</i> , plano de sucessão e identificação de potenciais, e trajetória de carreira.   | AMERICANA | 1980        |
| Richard Boyatzis                               | Identificou um conjunto de características genéricas, reunidas em cinco grupos: 1 - objetivos e ações, 2 - gestão de recursos humanos, 3 - direção, 4 - atenção prestada aos outros e, 5 - relação com os subordinados   | AMERICANA | 1982        |
| Lyle Spencer e Signe Spencer                   | Competência é o conjunto de qualificações que permite que uma pessoa tenha desempenho superior em um trabalho ou situação. Concluíram que as competências deveriam ser observáveis e avaliáveis e deveria estar associadas a um desempenho de nível elevado.   | AMERICANA | 1993        |
| Guy Le Boterf                                  | Situa a competência entre 3 eixos formados pelo individuo, formação educacional e pela sua experiência profissional.   | FRANCESA  | 1994        |
| Claude Levi Leboyer                            | Definiu competências como os comportamentos que algumas pessoas e/ou organizações dominam.   | FRANCESA  | 1994        |
| Philippe Zarifian                              | Definiu competência centrada na mudança de comportamento social dos seres humanos em relação ao trabalho e sua organização.  | FRANCESA  | 1996        |
| Coopers e Lybrand                              | Consultoria que parte da definição de competência de Parry (1996): “agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afeta parte considerável da atividade de alguém” (p. 49).  | AMERICANA | 1996        |
| Coimbatore Krishnarao Prahalad e Gary P. Hamel | Escreveram um artigo com o título “Core Competence”, ou “Competências Essenciais” denominada de o ativo invisível das empresas e referem-se às competências essenciais como uma capacidade da organização que a torna eficaz, permitindo a consecução de seus objetivos estratégicos, gerando distinção entre as organizações. Iniciaram a discussão entre a compatibilização das competências organizacionais e as competências humanas que não seriam mais derivadas das trajetórias de sucesso de pessoas dentro da empresa, mas dos objetivos estratégicos e das competências organizacionais. | AMERICANA | 1990 e 1997 |
| Thomas Durand                                  | <i>The Alchemy of Competence</i> , aponta que o desempenho da firma varia de acordo com os recursos explorados pela organização a fim de satisfazer clientes e mercados.   | FRANCESA  | 1998        |

Fonte: Munck (2011); Hondeghe et al. (2006). Adaptado pela autora (2012).

Os autores mais citados no período de janeiro de 2000 a dezembro de 2004 são os americanos Hamel e Prahalad seguidos pelo francês Zarifian que é o terceiro mais citado. (SARSUR, A. et al, 2008). Competências: Conceitos, Métodos e Experiências. 2008). O debate sobre competências no Brasil sofre influência das duas correntes a americana e a francesa conforme relato da mesa redonda realizada no período de novembro/2004 a março/2005 de pesquisa e ação: Gestão por competências em organizações do governo, contendo as referências conceituais e/ou teóricas utilizadas para justificar a implantação de um sistema de gestão por competências em 16 (dezesseis) organizações públicas.

Aliado a este fato, em 24/02/2006, foi publicado no Diário Oficial da União o Decreto nº 5.707/2006 que institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional que dentre outras traz em seu Artigo 3º a diretriz de:

I -incentivar e apoiar o servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais;...

IV - incentivar e apoiar as iniciativas de capacitação promovidas pelas próprias instituições, mediante o aproveitamento de habilidades e conhecimentos de servidores de seu próprio quadro de pessoal.

**Quadro 2 – Referências e teóricos utilizados para justificar a implantação da gestão por competências**

|   | <b>ORGANIZAÇÃO</b>                               | <b>AUTORES</b>   |
|---|--|--|
| 1 | Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL     | Fleury (2000); Zarifian (1999); Durand (1998); Pahalad e Hamel (1990); Le Boterf (1999).   |
| 2 | Agência Nacional de Transporte Aquaviário- ANTAQ | Dutra (2001); Marras (2000); Nisembaum (2000); Chiavenato (2002); Teixeira (2002); Reis (2003); Gramigna (2002, 2004).   |
| 3 | Banco do Brasil - BB                             | Brandão e Carbone (2004); Brandão e Guimarães (2002);Carbone, Brandão e Leite (2005); Dutra (2004); Freitas e Brandão (2005);Kaplan e Norton (1997); Le Boterf (1999); Zarifian (1999).  |
| 4 | Banco Central do Brasil – BACEN                  | Consultoria especializada contratada pela organização.   |
| 5 | Caixa Econômica Federal – CEF                    | Brandão e Guimarães (2000); Dutra (2001); Perrenoud(2000).   |
| 6 | Câmara dos Deputados                             | Pesquisa mapeamento de problemas e a identificação de demandas dos servidores, realizada em 2001; documento Políticade pessoal elaborado por um grupo de trabalho específico, responsável pela proposição de novas diretrizes e pela definição de um conjunto de programas para a área de gestão de pessoas. |

|    | <b>ORGANIZAÇÃO</b>   | <b>AUTORES</b>   |
|----|--|--|
| 7  | Casa Civil da Presidência da República.  | McClelland (1973); Boyatzis (1982).  |
| 8  | Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPQ<br><br>Continuação. CNPQ. . | Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (2002); Hehn (1999); Lévy (1998, 1995); Nonaka e Takeuchi (2000); Ribeiro (1999); Dias (2001); Mattos (1992); Volpato(1999); Nisembaum (2000); Dutra (2001); Resende (2000); informações da <i>Harvard Business Review</i> (2000); informações colhidas em visitas técnicas à Caixa Econômica Federal, ao Banco do Brasil, à CEB, à Petrobras e à IBM Brasil.                                       |
| 9  | Centrais Elétricas do Norte do Brasil - ELETRONORTE  | Coopers e Lybrand (1996); Wood Jr. e Picarelli (2004); projeto de gestão de carreira com base em competências (período 2000-2004); critérios do Prêmio Nacional da Qualidade; metodologia de Manutenção Produtiva Total (TPM); e programas de certificação NBR – ISO.  |
| 10 | Empresa Brasileira de Agropecuária – EMBRAPA   | Brandão e Guimarães (2001); Durand (1998); Dutra (2001); Fleury e Fleury (2001); Prahalad e Hamel (1995); Zarifian (1999). Consultoria Milistone (incubadora da PUC/RJ)  |
| 11 | Fundação Luís Eduardo Magalhães/BA   | O modelo de gestão de pessoas por competências da Flem/BA, estabelece a remuneração variável como princípio básico da política de remuneração dos servidores, fornece parâmetros fundamentais para a política de promoção da fundação e provê uma filosofia de valorização e reconhecimento das competências desenvolvidas pelos servidores que têm impacto efetivo sobre o desempenho nos respectivos cargos ou funções.                          |
| 12 | Ministério da Justiça - MJ   | Definido em oficina coordenada pela ENAP e realizada no período de 25 a 27 de outubro de 2004.   |
| 13 | Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas –SEBRAE                                 | Wood Jr. e Picarrelli Filho (2004); Fleury e Fleury (2000); Dutra (2001); Prahalad e Hamel (1995).   |
| 14 | Serviço Federal de Processamento de Dados –SERPRO.   | Consultoria especializada, que sugeriu a adoção da definição adaptada de competência elaborada por Gerald D. Ledford Jr. Desse modo, entende-se que as competências representam características possíveis de serem verificadas nas pessoas.  |
| 15 | Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - Seges/MP.               | Criação de banco de talentos para toda a Administração Pública Federal; integração dos<br>Diversos processos de gestão de recursos humanos (gestão de carreiras, remuneração, avaliação e desempenho); ênfase: atividades de desenvolvimento; pressuposto importante: valorização do diálogo entre gerente e servidor, das expectativas da organização, das potencialidades e necessidades dos indivíduos e do interesse pelo autodesenvolvimento. |
| 16 | Tribunal de Contas da União - TCU  | Dutra (2001, 2004); Fleury (2000, 2001); Hamel e Pahalad(1995); Le Boterf (1999); Zarifian (1996, 1999) e Consultoria Price Waterhouse- PWC.   |

Fonte: Kalil et al. (2005). Adaptado pela autora (2012).

De acordo com Carbone; Brandão, (2005), as duas escolas, americana e francesa, apesar de apresentarem linhas de pensamento diferentes têm em comum o pensamento que o termo competência é a capacidade do indivíduo de articular saberes com fazeres típicos de uma situação determinada pela conjuntura organizacional.

Na implantação da Gestão por Competências na CEF, o conceito do sociólogo suíço, Philippe Perrenoud sobre competência como a faculdade de mobilizar um conjunto de recursos cognitivos para solucionar uma série de situações, foi aproveitado.

Os estudiosos brasileiros do tema gestão por competências utilizaram os conceitos das citadas escolas e passaram a praticá-los no Brasil não só na iniciativa privada, mas em organizações públicas, resultando em vasto campo de pesquisa no que tange aos resultados alcançados na gestão.

**Quadro 3 –Autores brasileiros com influência na implantação da gestão por competências nas organizações públicas**

| AUTOR                    | PENSAMENTO   | ANO  | ÓRGÃO |
|--------------------------|--|------|-------|
| Ruy de A.Mattos          | Algumas das dimensões humanas manifestam-se no ambiente organizacional por meio do desempenho de papéis funcionais. A pessoa, porém, enquanto totalidade transcende à organização ao fazê-la instrumento de sua satisfação, de seu desenvolvimento e de sua criatividade.  | 1992 | CNPQ  |
| Maria Tereza Leme Fleury | Competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. As competências impulsionam as organizações e seu uso constante estimula seu fortalecimento à medida que aprendemos novas formas para seu uso ou uso mais adequado. | 1999 | ANELL |
| Lore Mânica Ribeiro      | Tentou identificar expectativas e resistências em relação à remuneração por competências.  | 1999 | CNPQ  |
| Maricilia Volpato        | Emerge a demanda por um novo perfil de trabalhador, caracterizado por um sistema mais flexível de organização do trabalho e da produção.   | 1999 | CNPQ  |
| Ênio Resende             | A principal característica da remuneração por competências e habilidades é que ela está mais voltada para diferenciar os salários das pessoas, fazendo-lhes justiça. A remuneração tradicional é fortemente focada no valor dos cargos. Não leva em conta a diferença de competências das pessoas.   | 2000 | CNPQ  |
| Jean Pierre Marras       | A Seleção por Competências surge para que a relação dê certo, também é importante haver um alinhamento entre os valores do profissional e os da companhia.   | 2000 | ANTAQ |

| <b>AUTOR</b>                                  | <b>PENSAMENTO</b>   | <b>ANO</b> | <b>ÓRGÃO</b> |
|---|---|------------|--------------|
| Hugo Pena Brandão e Tomás de Aquino Guimarães | Competência está associada a noção de desempenho, sendo que a aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho resulta desempenho profissional com reflexos nos resultados organizacionais.   | 2001       | BB e CEF     |
| Joel Souza Dutra                              | Competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessário para que a pessoa desenvolva suas atribuições e responsabilidades. A organização transfere seu patrimônio de conhecimentos para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, na organização ou fora dela. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando a organização para enfrentar novos desafios. Esse processo, que é natural em qualquer comunidade pode ser gerenciado e potencializado com efeitos benéficos para a organização e para as pessoas. | 2001       | ANTAQ e CEF  |
| Joelma Costa Dias                             | Propôs um modelo de sistema de informação em gestão de competências, com o propósito de mapear, identificar e catalogar as competências individuais existentes na organização como forma de contribuição para a governança e para o melhor exercício da missão.   | 2001       | CNPQ         |
| Valeria Reis                                  | Competência requisito fundamental para se conseguir um emprego. Identificado as competências se tem a pessoa certa, para o lugar certo, no momento certo.   | 2003       | ANTAQ        |
| Thomas Wood Jr. e Vicente Picarelli Filho     | Associação das habilidades, conhecimentos e atitudes com desempenho; Competência estar relacionada com o trabalho; Competência pode ser mensurada segundo padrões predefinidos.   | 2004       | ELETRO NORTE |
| Pedro Paulo Carbone                           | Competências representam combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, no âmbito de determinado contexto ou estratégia organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações.   | 2005       | BB           |
| Mário Teixeira Reis Neto                      | Estudos de ampliação das competências, na dimensão técnica e de desenvolvimento pessoal, e a trajetória de carreira em ziguezague e características de autodirecionamento, em que se passa por diversas transições e se defronta com diversas alternativas, que passam também a ser procuradas evidenciando uma postura mais pró-ativa.   | 2005       | ANTAQ        |
| Isa Aparecida de Freitas                      | A aprendizagem é o meio pelo qual se adquire a competência e o desempenho no trabalho representa uma manifestação do que o indivíduo aprendeu da competência por ele adquirida em processos de aprendizagem, sejam eles formais ou informais.   | 2005       | BB           |
| Maria Rita Gramigna                           | Competências são contribuições individuais dos funcionários refletem no resultado das empresas.   | 2007       | ANTAQ        |

Fonte: Kalil et al. (2005). Adaptado pela autora (2012).

O SERPRO foi a única organização que através da contratação de consultoria, utilizou apenas um autor norte americano para implantação da gestão por competências.

**Quadro 4 – Autor utilizado como base teórica para implantação da gestão por competências no SERPRO:**

|                       |   |      |        |
|-----------------------|---|------|--------|
| Gerald E. Ledford Jr. | As competências representam características possíveis de ser verificadas nas pessoas, incluindo conhecimentos, habilidades e comportamentos, que viabilizam um desempenho superior. | 1995 | SERPRO |
|-----------------------|---|------|--------|

Fonte: Kalil et al. (2005). Adaptado pela autora (2012).

As competências individuais podem ser classificadas como técnicas e gerenciais e as competências organizacionais podem ser básicas (atributos necessários ao funcionamento da organização) e essenciais (atributos de caráter distintivo) Carbone et.al. (2005, p.49).

Rocha Neto (2003, p.21), afirma que "A possibilidade de administrar conhecimentos, competências e mudanças vem sendo discutida com mais intensidade na última década, envolvendo pesquisadores e profissionais [...].

Le Boterf, (1995) diz competência é um saber-agir reconhecido sendo que uma pessoa não pode declarar-se competente: ela deve ser reconhecida como tal. Afirma ainda que “toda competência, para existir, supõe o julgamento do outro”.

Este julgamento como condição de existência da competência confere à mesma uma dimensão normativa. Isto remete a discussão ao problema da qualificação (isto é, a “certificação” da competência), e este, por sua vez, ao problema da avaliação.

Na visão de Le Boterf (1995), competência é um saber-agir responsável e validado, o que inclui: saber-mobilizar, saber-integrar e saber-transferir os recursos pessoais (conhecimentos, capacidades, e outros) dentro de um contexto profissional. Conquanto mais aprofundada e detalhada, não se choca com a de Zarifian (1996) onde a competência é um engajamento do funcionário com a situação produtiva, um “assumir de responsabilidade pessoal”, de modo a colocar toda a sua capacidade diante de eventos imprevistos; ao mesmo tempo em que também é um “exercício sistemático de flexibilidade no trabalho”, o que significa manter um distanciamento crítico que permita questionar os acontecimentos da situação do trabalho, na forma em que se dão (ZARIFIAN, 1996, p. 4-5).

A definição adotada pelo Conselho Nacional de Educação (CNE), Art. 6º da Resolução CNE/CEB nº 04/1999, que institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Profissional. “Competência profissional é a capacidade de mobilizar, articular e

colocar em ação valores, conhecimentos e habilidades necessários para o desempenho eficiente e eficaz de atividades requeridas pela natureza do trabalho”.( BRASIL, 1999). Outra definição de competência adotada na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal a competência pode ser entendida como um “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”. (BRASIL, 2006).

Sobre as competências dos grupos ressalta Zarifian, (1999) que em cada grupo de trabalho se manifesta uma competência coletiva, que representa mais do que a simples soma das competências individuais de seus membros.

Competências organizacionais são atributos da organização que a tornam eficaz, permitem a ela atingir seus objetivos e geram benefícios percebidos pelos clientes (CARBONE et al.2005, p.52).

Dentro da gestão estratégica de pessoas a gestão por competências é uma das estratégias de fundamental relevância, eis que as pessoas como destaca Dutra et al. (2012), ao desenvolverem suas competências, transferem para a organização seu aprendizado, conferindo a esta a possibilidade de enfrentar seus desafios.

A gestão por competências propõe o seguinte: planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização, as competências necessárias à consecução de seus objetivos (WHIDDETT; HOLLYFORDE, 2003).

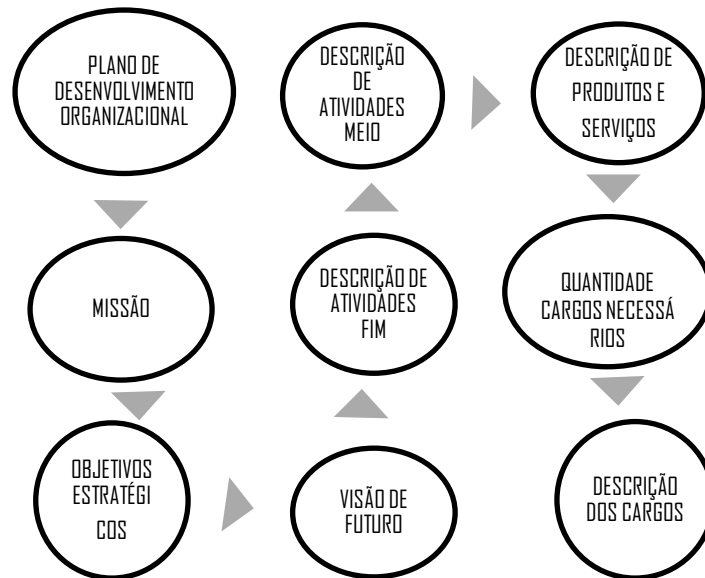
O inventário das competências já existentes na organização, por sua vez, em geral é feito com a utilização de questionários de auto-avaliação, mas outros instrumentos podem auxiliar nesse processo: avaliações de desempenho, pesquisas de clima organizacional, pesquisas de satisfação de clientes, relatórios de auditoria, avaliações de potencial etc.

A implantação da gestão por competências, envolve um requisito básico chamado de mapeamento de competências que é sub dividido em mapeamento de competências organizacionais e mapeamento de competências individuais.No mapeamento de competências organizacionais são analisados a missão, visão de futuro, objetivos estratégicos da organização.Já o mapeamento de competências individuais envolve cada servidor da organização, as tarefas que eles realizam, o nível de formação e preparação para realizar tais tarefas e a motivação de executá-las.O mapeamento organizacional esta relacionado ao planejamento estratégico que introduz a discussão nas organizações sobre os conceitos de visão de futuro e objetivos organizacionais.



#### 4.4.1 Mapeamento de Competências Organizacionais

**Figura 1- Mapeamento de Competências Organizacionais**



Fonte: Rablagio (2008, p.17-22). Adaptado pela autora (2012).

Para realização do mapeamento de competências organizacionais, geralmente é realizada, primeiro, uma pesquisa documental, que inclui análise do conteúdo da missão, da visão de futuro, dos objetivos e de outros documentos relativos à estratégia organizacional como o planejamento anual ou plurianual adotado. (CARBONE et.al., 2005, p. 54).

De posse da missão, visão de futuro e objetivos estratégicos da organização, inicia-se o processo de mapeamento de competências individuais dos componentes da organização, etapa na qual será feita a comparação entre os objetivos da organização e o nível de preparação de seu pessoal para alcançá-lo.

A análise da estratégia organizacional, objetiva identificar indicadores para inferir sobre as competências relevantes a organização.

#### 4.4.2 Mapeamento de Competências Individuais

O passo inicial desse processo consiste em identificar as competências (profissionais) necessárias à consecução dos objetivos da organização, em organizações públicas esta identificação é enfatizada nos editais de concurso público, tendo sido definidas há algum tempo, sendo atualizadas apenas quando existe alteração no plano de cargos e carreiras da organização. Depois, realiza-se a coleta de dados com pessoas chave da organização como

chefias imediatas e coordenadores de equipes para que tais dados sejam comparados com a análise documental, conforme proposto por Bruno Faria e Brandão (2003).

**Quadro 5- Mapeamento de Competências Individuais**

| CARGO         | ATIVIDADES NECESSÁRIAS AO CARGO  | ATIVIDADES REALIZADAS | LOTAÇÃO                     | FORMAÇÃO          |
|---------------|--|-----------------------|-----------------------------|-------------------|
| Advogado      | Analisar leis, emitir parecer, defender mandato de segurança.                            | Analisar leis         | Departamento Jurídico       | Superior completo |
| Administrador | Elaborar editais, participar de pregão eletrônico e conhecimentos em compras e serviços. | Elaborar editais      | Departamento Administrativo | Superior completo |
| Contador      | Confeccionar balanços, analisar dados contábeis.   | Confeccionar balanços | Departamento Financeiro     | Superior completo |
| Economista    | Elaborar projetos, participar do planejamento estratégico da organização.                | Elaborar projetos     | Departamento Administrativo | Superior completo |
| Médico        | Consultar pacientes, emitir laudo de acordo com o SIAS.                                  | Consultar pacientes   | Departamento Médico         | Superior completo |
| Arquiteto     | Projetar espaços e móveis.   | Projetar espaços      | Departamento Arquitetura    | Superior completo |
| Engenheiro    | Elaborar cálculos e acompanhar obras   | Elaborar cálculos     | Departamento Engenharia     | Superior completo |
| Motorista     | Dirigir ônibus, caminhão e trator.   | Dirigir ônibus        | Departamento Transporte     | E.Médio           |
| Secretária    | Elaborar documentos e falar e escrever em inglês.  | Elaborar documentos   | SECRETARIA                  | Superior completo |

Fonte: IFPA (2007). Adaptado pela autora (2012).

Guimarães et. al. (2001) e Santos (2001) chamam atenção para a existência de outros métodos e outras técnicas de mapeamento de competências individuais, como, a observação, os questionários estruturados com escalas de avaliação e até mesmo os grupos focais.

Carbone (2005) afirma que é mais indicado descrever competências humanas sob a forma de comportamentos passíveis de observação no ambiente de trabalho que representa uma manifestação da competência. Ressaltando a necessidade da construção de um dicionário de competências onde devem constar as descrições e atribuições dos cargos com especificação dos conhecimentos, habilidades e atitudes necessários as competências

individuais como orientação ao cliente, trabalho em equipe, gestão de negócios, gestão de pessoas.

É no mapeamento de competências individuais que será verificada a adequação do servidor ao cargo, as tarefas executadas e a sua formação acadêmica, técnica e capacitação profissional (conhecimentos). O mapeamento de competências tem como propósito identificar o gap ou lacuna de competências, ou seja, a discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências internas existentes na organização (IENAGA, 1998, p.13). Assim como a descrição do cargo, as competências existentes na organização podem com o passar do tempo, tornarem-se obsoletas, sendo fundamental realizar periodicamente o mapeamento de competências e planejar a captação e o desenvolvimento de competências (CARBONE et.al., 2005, p.53).

Captar competências significa integrar ao ambiente organizacional, competências externas através da seleção de pessoas. Sendo o desenvolvimento de competências realizado individualmente através do aprendizado e no nível organizacional se dá através de investimentos em pesquisa. Fleury e Fleury (2001) afirmam que o saber agir de maneira responsável mobilizando, integrando, transferindo conhecimentos, recursos e habilidades, agrega valor econômico à organização e valor social ao indivíduo que deve ser reconhecido por essa atitude de “entrega”

Leme (2006, p. 26) registra que a entrega é o que o funcionário deixa para a organização, quais os valores que ele acrescenta ou como ele contribui para o crescimento e para a realização da estratégia da organização.

O conceito de entrega está associado à efetiva ação do indivíduo no exercício de suas atividades no trabalho e, a entrega traduz a real contribuição do profissional no cumprimento de determinada competência (DUTRA et.al., 2012).

Um dos instrumentos para identificar as competências individuais existentes na organização é a avaliação de desempenho. A avaliação de desempenho organizacional que pode ser realizada através do modelo gerencial “balanced scorecard” que propõe quatro medidas de desempenho para organização: financeira, de processos internos, de clientes e de aprendizagem e crescimento. A avaliação individual recomendada é a 360° que é constituída por superior hierárquico, subordinados, pares, clientes, fornecedores e demais atores envolvidos no processo da organização.

Na figura 1 (Lacuna de Competências) a diferença entre as atividades necessárias ao cargo e as atividades realizadas vão gerar a lacuna de competências ou GAP.

#### 4.4.3 Lacuna de Competências (GAP)

**Figura 1- Lacunas de Competências (GAP)**

| CARGO         | COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS<br>NECESSÁRIAS   | COMPETÊNCIAS<br>INDIVIDUAIS |                      |
|---------------|---|-----------------------------|----------------------|
|               |   | CARGO                       | ATIVIDADES           |
| advogado      | Analisar de leis, emitir parecer, defender mandato de segurança.                        | advogado                    | Analisar leis        |
| Administrador | Elaborar editais, participar de pregão eletrônico, conhecimentos em compras e serviços. | administrador               | Elaborar editais     |
| contador      | Confeccionar balanços, analisar dados contábeis.  | contador                    | confecciona balanços |
| economista    | Elaborar projetos, participar do planejamento estratégico da organização.               | economista                  | elabora projetos     |
| médico        | Consultar pacientes, emitir laudo de acordo com o SIAS.                                 | médico                      | consulta pacientes   |
| arquiteto     | Projetar espaços e móveis   | arquiteto                   | projeta espaços      |
| engenheiro    | Elaborar cálculos e acompanhar obras  | engenheiro                  | elabora calculos     |
| motorista     | Dirigir ônibus, caminhão e trator   | motorista                   | dirige ônibus        |
| secretaria    | Elabore documentos e falar e escrever em inglês   | secretaria                  | elabora documentos   |

**= GAP**

Fonte: Instituto Federal de Educação Tecnológica do Pará (2007). Adaptado pela autora (2012).

Quais os objetivos da gestão por competências: gerenciar o gap (lacuna) de competências eventualmente existentes na organização, procurando eliminá-lo ou minimizá-lo (CARBONE et al., 2005, p. 56). Logo: A denominada lacuna de competências diz respeito à discrepância entre as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e aquelas de que a organização dispõe (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

As lacunas encontradas após o mapeamento de competências podendo ser preenchida de diversas formas:

- a) Treinamento/Capacitação para aprimorar perfis aos cargos;
- b) Concurso/Novas Admissões atraindo mão de obra especializada;
- c) Remanejamento de pessoal adequando a formação ao cargo;
- d) Plano de Cargos e Salários objetivando atrair mão de obra específica;
- e) Avaliação de desempenho com demonstração de tarefas obsoletas.

A lacuna ou GAP de competências apresenta tendência de crescimento em virtude da complexidade do ambiente no qual as organizações estão inseridas, exigindo da organização um aumento de competências necessárias para concretizar a estratégia organizacional.

A utilização da gestão por competências na área de gestão de pessoas envolve os processos de seleção, avaliação de desempenho, desenvolvimento que engloba capacitação e qualificação, alocação de vagas, remuneração e plano de carreiras, objetivando entender cada processo, elaborei o Quadro 6 que servira de base para análise dos dados fornecidos pelas organizações publicas participantes da pesquisa.

**Quadro 6 – Processos da área de Gestão de Pessoas em Organizações Públicas que utilizam a Gestão por Competências:**

| Processo                | Modelo de Gestão por Competências  | Forma   | Autores   |
|-------------------------|--|---|---|
| Seleção                 | <p>O perfil da vaga e descrição do cargo devem constar no Edital do processo de seleção bem como a inclusão de testes específicos, psicológicos e curso de iniciação a carreira como etapa de classificação do candidato.</p> <p>A seleção pública limita-se à avaliação dos candidatos pelo conhecimento e habilidades que possuem, sem que sejam avaliados pelas atitudes comportamentais, o que dificulta, o alinhamento das competências individuais com as estratégias organizacionais. As atividades de recrutamento e seleção formam uma dimensão crucial do modelo de gestão de pessoas por competências. Caso sejam bem conduzidas, a probabilidade de recrutar profissionais alinhados com as estratégias e a missão da organização é maior.</p>   | Concurso Público ou Processo Seletivo         | <p>Maria Odete Rabaglio (2011);</p> <p>Alexandre Kalil Pires et.al. (2005).</p>   |
| Avaliação de Desempenho | <p>Consiste em definir perfis, verificar performances e oferecer ações de desenvolvimento, fornecendo retorno ao empregado comparando seu desempenho com o desempenho desejado.</p> <p>A avaliação de desempenho deve ser contínua, tornando-se um mecanismo de feedback, a medida, que os resultados alcançados devem ser comparados com os esperados. Nesta etapa de acompanhamento e avaliação realiza-se o monitoramento e a execução dos planos operacionais e de gestão utilizando indicadores de desempenhos para corrigir eventuais desvios. A avaliação de habilidades e atitudes devem ser utilizados critérios, como técnicas de observação e análise de resultados apresentados no trabalho, assim é possível identificar as destrezas dos servidores no desempenho de suas funções, no convívio com outros profissionais.</p> | Avaliação em rede – <i>feedback</i> 360 graus | <p>Maria Rita Gramigna (2007);</p> <p>Pedro Paulo Carbone, et al., (2006);</p> <p>Alexandre Kalil Pires, et al, (2005).</p> |
|                         | Baseada na lacuna entre as competências  |   | Alexandre   |

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| Desenvolvimento   | <p>apresentadas pelo servidor e as requeridas para o alcance das metas organizacionais, o plano de desenvolvimento de competências objetiva: ampliar a capacidade individual para assumir responsabilidades crescentes e complexas; estruturar um plano de capacitação voltado à redução do <i>gap</i> de competências; e estimular o aprendizado contínuo e o autodesenvolvimento.</p> <p>O plano pode abranger desde treinamentos estruturados (cursos, palestras, seminários) até visitas técnicas a organizações, estágios, grupos de trabalho, etapas de auto-aprendizado etc.</p> <p>A aprendizagem, seja ela individual ou coletiva, natural ou induzida, é o meio pelo qual são desenvolvidas as competências humanas, enquanto o desempenho da pessoa no trabalho representa uma manifestação da sua competência, ou, a expressão daquilo que a pessoa aprendeu.</p> | Capacitação e Qualificação por Competências                     | <p>Kalil Pires. <i>et.al.</i> (2005);</p> <p>Pedro Paulo Carbone, <i>et al.</i>(2006);</p>                                      |
| Alocação de vaga  | <p>Algumas peculiaridades da administração pública podem dificultar alocação de servidores sob os moldes da gestão por competências como as sucessivas mudanças de gestão, administração de carreiras e adequações na cultura organizacional.</p>   |   | <p>Fernando Vieira e Dyuliana Soares Machado (2011)</p>   |
| <p>Remuneração e Plano de Carreiras</p> <p>Continuação Remuneração e Plano de Carreiras</p> | <p>Para que os atuais planos de cargos possam ser adequados ao novo modelo de remuneração por competências será preciso alinhá-los às estratégias da instituição, torná-los orientados a resultados e capazes de incentivar práticas participativas ao desenvolvimento contínuo das pessoas. A ausência de uma política de reconhecimento e remuneração com base em competências, talvez seja a principal causa de desmotivação dos servidores;</p> <p>A complexidade da atuação do profissional no conjunto de competências é que define a faixa salarial na qual o servidor será alocado representando um elemento de decisão sobre o posicionamento do servidor ao longo da carreira.</p>  | <p>Remuneração por competências.</p> <p>Plano de Carreiras.</p> | <p>José Monteiro Hipólito (2008); Alexandre Kalil Pires, <i>et al.</i>(2005);</p> <p>José Antonio Monteiro Hipólito (2002);</p> |
| Educação Corporativa  | <p>Objetivo da Educação Corporativa é preparar os servidores da organização para tirar vantagem das mudanças emergentes e institucionalizar a cultura de aprendizagem contínua.</p> <p>O conceito de Educação Corporativa é simples, a dificuldade é operacionalizá-lo no cotidiano organizacional, desenvolvendo uma dinâmica permanente de aprendizagem e mudança.</p> <p>A educação corporativa possibilita a junção de tecnologias e parceiros em prol da aprendizagem organizacional permanente. Ela objetiva atender às demandas atuais e futuras de novas habilidades dentro das organizações.</p> <p>O Sistema de Educação Corporativa nasce vinculado à área de RH, pois educação corporativa é um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão por competências.</p>   |   | <p>Marisa Eboli (2008);</p> <p>Maria Tereza e Afonso Fleury (1995), Dermeval Franco (2003);</p> <p>Marisa Eboli (2008);</p>     |

|                   |  |  |   |
|-------------------|--|--|---|
| Banco de talentos | O banco de talentos permite à empresa desenhar um “raio X” do seu potencial humano, servindo de base para a tomada de decisões gerenciais.<br>O estudo específico da articulação entre Banco de Talentos e a Gestão de Competências visa à compreensão de diferentes elementos na recompensa da contribuição das pessoas em função de suas competências. |  | Maria Rita Gramigna (2007);<br><br>Junia Marçal Rodrigues (2006). |
|-------------------|--|--|---|

Fonte: Rablago (2011); Kalil (2005), Gramigna (2007); Carbone (2006); Vieira et al. (2011); Hipolito (2008); Eboli (2008); Fleury e Fleury (1995); Franco (2003); Rodrigues (2006). Adaptado pela autora (2012).

As organizações devem trabalhar com o conceito de competências em vários subsistemas da gestão de recursos humanos, pois a incorporação e assimilação da noção de competência como princípio organizacional permite selecionar, avaliar, remunerar e desenvolver por competências em sintonia com as competências críticas empresariais (EBOLI, 2008). Os subsistemas da área de gestão de pessoas como identificação e alocação de talentos, educação corporativa, avaliação de desempenho, remuneração e benefícios, entre outros, podem promover ou induzir o desenvolvimento profissional e a eliminação das lacunas de competências (CARBONE et al., 2005, p.70).

## 5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A abordagem comparativa permite estudar as relações entre um grande número de variáveis no contexto de uma amostra de organizações e, como modo de investigação, esta centrada na realidade concreta e complexa das organizações, sempre fazendo referência a uma realidade preexistente. O estudo comparativo das organizações assume formas variadas depende da quantidade de organizações analisadas, a natureza e o tratamento (qualitativo/quantitativo) dos dados (BRUYNE, et.al., 1977).

Os estudos comparativos se baseados em quadro sistêmico de análise recorrem a diversas fontes de informação como: estudos de caso, *surveys* aplicados a uma amostra de organizações, dados institucionais extraídos de documentos, arquivos ou banco de dados, sendo estes dados provenientes das propriedades relacionais das organizações como características intra-organizacionais decorrentes das relações entre subunidades ou elementos componentes; características inter organizacionais decorrentes das relações entre a organização e seu meio externo; propriedades inerentes à organização maior, ao setor ou à

comunidade da qual a organização faz parte ou ainda, uma dimensão temporal que a tornará mais apta ao estudo dos processos e da mudança organizacionais.

Para analisar os determinantes das mudanças organizacionais, os autores (BRUYNE et al., 1977) indicam a técnica do painel que consiste na coleta de dados padronizados, repetida sobre a mesma amostra de unidades no decorrer de um período de tempo, revelando, os processos de mudança e as relações de causa e efeito entre variáveis. A técnica pode também servir para o estudo das relações entre comportamentos individuais e características organizacionais através do tempo, fornecendo os dados necessários ao desenvolvimento de modelos simulados.

Vidal (2013, p.3) acrescenta que:

Gestão pública comparativa pode contribuir para que os governantes e os responsáveis pela tomada de decisões tomem a decisão mais justa e correta em cada momento. O método comparativo pode ajudar para que se aprenda com os erros cometidos e com as conseqüências de determinadas decisões. Ajuda também, a tomar a decisão mais acertada em cada caso.

Diante do exposto, foi realizada análise comparativa entre organizações que implantaram a gestão por competências, antes da determinação legal, o Decreto nº 5.707/2006, a CEF que implantou a gestão por competências em 2000, a EMBRAPA e o TCU que iniciaram os procedimentos para gestão por competências em 2001 e 2003, respectivamente. O Método a ser utilizado é o comparativo com a estratégia estudo de caso múltiplo (faz referência à análise de um mesmo fenômeno social em diversos agentes), com lógica indutiva, observação e hipóteses e a técnica qualitativa.

Após apresentação de carta de recomendação assinada pelo orientador e pela pesquisadora, contendo o objetivo da pesquisa e as informações necessárias (Quadro 7), não foi necessário realizar Visita Técnica, nem tão pouco formular perguntas que aos indicados pela gestor regional de cada Organização uma vez que as informações prestadas pelas organizações foram suficientes para os objetivos da pesquisa.

A pesquisa foi idealizada tendo como objeto de estudo o modelo de gestão por competências das organizações CEF, SERPRO e ELETRONORTE.

A CEF, através da Superintendência Regional de Belém, acatou a pesquisa e encaminhou vasto material sobre gestão por competências, o SERPRO encaminhou e-mail informando que a pesquisa não atende ao critério “alinhamento às estratégias da empresa”.

A ELETRONORTE, não respondeu as solicitações de pesquisa encaminhadas via Ofício e e-mail. Diante dos fatos de recusa do SERPRO e ausência de manifestação da



ELETRONORTE, as mesmas foram substituídas pelas organizações EMBRAPA que acatou a pesquisa e encaminhou o relatório do Projeto de Gestão por Competências e o TCU que de acordo com a Lei 12.527/2011, disponibiliza todas as informações sobre Gestão por Competências em sua página na internet.

Com o intuito de facilitar a pesquisa, os dados disponíveis na página oficial das organizações estudadas como história, valores empresariais, prêmios recebidos na área de gestão, objetivos estratégicos e plano de cargos foram analisados previamente, e relatados em capítulo sobre as organizações analisadas.

Através da análise qualitativa do relatório de implantação da gestão por competências fornecido pelas organizações CEF e EMBRAPA disponibilizado pelo TCU em sua página oficial, alterei o quadro 7, comparativo entre as organizações e passei a buscar, sistematizar e analisar os indicadores secundários: Plano Estratégico e Plurianual, Relatórios Anuais e de Sustentabilidade relativo ao período de 2002 a 2011 de cada Organização pesquisada.

O enfoque denominado “lições aprendidas”, utilizado nas agências de desenvolvimento internacionais se promove um conhecimento útil. Não se trata de um conhecimento prescritivo e tampouco necessariamente normativo. Não aponta o conhecimento do que deve fazer-se para ter êxito nos assuntos da gestão pública, senão o que pode ser feito para evitar o fracasso e aumentar as possibilidades de êxito (VIDAL, 2013, p.18). Portanto ao final da pesquisa foram listados os procedimentos exitosos, realizados a partir da implantação da gestão por competências nas organizações CEF, e TCU.

**Quadro 7–Comparativo de Gestão por Competências CEF,e TCU.**

| <b>CEF<br/>2002 a 2011</b>   | <b>2002 a 2011</b>   | <b>TCU<br/>2002 a 2011</b>   |
|--|--|--|
| Número de Empregados   | Número de Empregados   | Número de Empregados   |
| Número de Admissões  | Número de Admissões  | Número de Admissões  |
| Número de desligamentos  | Número de desligamentos  | Número de desligamentos  |
| Valor Gasto com Capacitação  | Valor Gasto com Capacitação  | Valor Gasto com Capacitação  |
| Pós Graduação lato/stricto sensu   | Pós Graduação lato/stricto sensu   | Pós Graduação lato/stricto sensu   |
| Quantidade de Capacitados  | Quantidade de Capacitados  | Quantidade de Capacitados  |
| Servidores remanejados p/cargo de onde para onde   | Servidores remanejados p/cargo de onde para onde   | Servidores remanejados p/cargo de onde para onde   |
| Missão   | Missão   | Missão   |
| Visão de Futuro  | Visão de Futuro  | Visão de Futuro  |
| Objetivos estratégicos   | Objetivos estratégicos   | Objetivos estratégicos   |
| Valores  | Valores  | Valores  |
| Plano anual de capacitação (opção servidor ou convite RH)  | Plano anual de capacitação (opção servidor ou convite RH)  | Plano anual de capacitação (opção servidor ou convite RH)  |
| Forma de avaliação de desempenho   | Forma de avaliação de desempenho   | Forma de avaliação de desempenho   |
| Edital de concurso público forma de levantamento das vagas   | Edital de concurso público forma de levantamento das vagas   | Edital de concurso público forma de levantamento das vagas   |
| Apresenta pesquisa de satisfação ao cliente  | Apresenta pesquisa de satisfação ao cliente  | Apresenta pesquisa de satisfação ao cliente  |
| O órgão possui Plano de Desenvolvimento Organizacional? Qual área responsável pela elaboração?         | O órgão possui Plano de Desenvolvimento Organizacional? Qual área responsável pela elaboração?         | O órgão possui Plano de Desenvolvimento Organizacional? Qual área responsável pela elaboração?         |
| Qual (is) unidades da Organização participam na elaboração do Plano de Desenvolvimento Organizacional? | Qual (is) unidades da Organização participam na elaboração do Plano de Desenvolvimento Organizacional? | Qual (is) unidades da Organização participam na elaboração do Plano de Desenvolvimento Organizacional? |
| Realização de mapeamento individual de servidores?   | Realização de mapeamento individual de servidores?   | Realização de mapeamento individual de servidores?   |

Fonte: Autoria própria. (2012).

## 6 AS ORGANIZAÇÕES OBSERVADAS

### 6.1 A Caixa Econômica Federal- CEF.

Instituição Financeira sob forma de empresa pública, subordinada ao Ministério da Fazenda e vinculada tecnicamente ao Ministério do Planejamento. Há 152 anos (12/01/1861-parâmetro 2013), Dom Pedro II assinou o Decreto nº 2.723, que fundou a Caixa Econômica da Corte. Em 1931, inaugurou operações de empréstimo por consignação para pessoas físicas; três anos depois, por determinação do governo federal, assumiu a exclusividade dos empréstimos sob penhor, o que extinguiu as casas de prego operadas por particulares. No dia 1º de junho do mesmo ano, foi assinada a primeira hipoteca para a aquisição de imóveis da CAIXA do Rio de Janeiro.

Em 1986, a CAIXA incorporou o Banco Nacional de Habitação (BNH) e assumiu definitivamente a condição de maior agente nacional de financiamento da casa própria e de importante financiadora do desenvolvimento urbano, especialmente do saneamento básico. No mesmo ano, com a extinção do BNH, tornou-se o principal agente do Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo (SBPE), administradora do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) e de outros fundos do Sistema Financeiro de Habitação (SFH). Em 1990, iniciou ações para centralizar todas as contas vinculadas do FGTS, que, à época, eram administradas por mais de 70 instituições bancárias. Está presente em todo o país, contando com 44.514 pontos de atendimento como agências, postos de atendimento bancário, correspondentes bancários e lotéricos, unidades CAIXA Aqui, agências móveis (caminhões) e a agência Chico Mendes (agência-barco itinerante), sem perder sua principal finalidade: a de acreditar nas pessoas.

#### a) Valores Empresariais da CEF

O trabalho que a CAIXA desempenha é importante para a sociedade, pois a prioridade máxima da CAIXA é colaborar com o crescimento do país. A partir da Responsabilidade Social Empresarial (RSE), mantém uma relação ética e transparente com todos os públicos com os quais se relaciona e estabelece metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade. Acredita nas parcerias com o poder público a fim de proporcionar soluções mais eficientes para a melhor gestão financeira e para a implantação de projetos de infraestrutura. Além de disponibilizar recursos, auxilia prefeituras e governos estaduais a projetar e acompanhar obras promotoras de desenvolvimento

urbano. Estimula o contínuo aperfeiçoamento da administração pública ao reconhecer as ações mais bem-sucedidas com o Prêmio Melhores Práticas de Gestão. Também é responsável pela coleta e gestão de dados contábeis e gerenciais de todos os órgãos da Federação. Desta forma, auxilia a aplicação da Lei de Responsabilidade Fiscal em todo o país.

b) Prêmios da área de gestão recebidos pela CEF

Possui a oitava marca mais valiosa do mercado segundo estudo da *Brand Finance*, realizado em parceria com a revista *The Branders/IAM* e publicado na edição anual das 100 marcas mais valiosas presentes no Brasil. Premiada pela revista Valor Investe como a melhor na categoria maiores gestoras de renda fixa, e recebeu o prêmio Top Gestão 2010 segundo estudo da *Standard & Poor's (S&P)*. Primeira colocação do Prêmio Brasil de Meio Ambiente na categoria Eficiência Energética. O reconhecimento, de iniciativa do Jornal do Brasil e da revista JB Ecológico, elege e divulga iniciativas que conciliam atividades produtivas com a proteção ambiental e o desenvolvimento sustentável. Recebeu quatro estatuetas na 9ª edição do Prêmio e-Finance, da revista "Executivos Financeiros" que premia instituições financeiras que apresentaram soluções tecnológicas inovadoras. A premiação foi concedida na categoria Educação e Treinamento com as ações Gestão do Conhecimento e Trilha de Desenvolvimento. Na categoria Gestão de Outsourcing, as ações premiadas foram Gestão de Contratos, Governança de TI e Desenvolvimento de Sistemas e Monitoração de Auditorias de TI. A ação Atendimento Móvel foi o destaque na categoria Inovação e Atendimento. Outra estatueta foi conquistada na categoria Segurança de TI, com as ações Antifraude, Biometria, Nova ICP e Senha ADM. A Fitch Ratings, agência internacional de classificação de riscos, anunciou a elevação das notas da CAIXA de "AA(bra)" para "AA+(bra)". O rating de uma instituição financeira é uma medida que dá sustentação para o mercado operar e reflete a qualidade e eficiência na gestão do crédito e as práticas de governança corporativa adotadas pela empresa.

c) O Plano de Cargos da CEF

A admissão de empregados na CAIXA acontece para cargos efetivos por meio de concurso público, conforme determina a Constituição Federal do Brasil e o Estatuto da CAIXA. Os concursos são divulgados em editais publicados no Diário Oficial e no site da CAIXA e tem o objetivo de preencher as vagas disponíveis ou formar cadastro de reserva, observando a ordem de classificação e o prazo de validade.

A CAIXA possui um Plano de Cargos e Salários – PCS, documento que contempla a estrutura de cargos efetivos da Empresa. O empregado, após a admissão, passa a ocupar o cargo efetivo, de caráter permanente, para o qual prestou o concurso. O cargo efetivo ocupado pode ser da carreira administrativa ou da carreira profissional.

a) Carreira administrativa: O cargo efetivo é denominado Técnico Bancário Novo – TBN, com 48 referências (níveis) salariais e remuneração que vai de R\$ 1.744,00 a R\$ 5.100,00.

b) Carreira profissional: Composta pelos cargos de Advogado, Arquiteto, Engenheiro e Médico do Trabalho, com 36 referências (níveis) salariais. A remuneração varia de R\$ 5.801,00 a R\$ 8.109,00 para a jornada de 6 horas e de R\$ 7.734,00 a R\$ 10.813,00 para a jornada de 8 horas.

A ascensão nos níveis salariais do cargo efetivo ocorre por meio das promoções por antiguidade e merecimento. Além dos cargos efetivos, a CAIXA possui estrutura de funções gratificadas para o exercício de atividades que extrapolam aquelas previstas para o seu cargo efetivo, e o acesso às funções gratificadas ocorre conforme regras definidas pela Empresa, considerando o seu poder para designação e dispensa.

A política de ascensão às funções gratificadas prevê a realização de processos seletivos internos, a fim de propiciar transparência e oportunizar ao quadro funcional o acesso às oportunidades de crescimento profissional. Os padrões amplos e sistematizados de reconhecimento e valorização. É o caso das diretrizes para Relacionamento com o Empregado, estabelecidas em política corporativa; do Canal de Relacionamento Interno; do Portal do Empregado; do Código de Ética, cuja ciência e discussão são estimuladas entre as equipes; do Plano de Funções Gratificadas e dos Processos Seletivos Internos, que propiciam clareza e perspectivas para a trajetória profissional; dos Programas Qualidade de Vida, Diversidade e Vida Futura, que demonstram a preocupação da Empresa com os aspectos sociais e humanos, do plano de saúde CAIXA, além da capacitação promovida por meio da Universidade CAIXA e da avaliação periódica do Clima Organizacional, por meio de pesquisa e incentivo à realização de ações de melhoria constante do ambiente de trabalho a partir dos resultados obtidos. Destacamos, ainda, a Promoção por Mérito, a Participação nos Lucros e Resultados (PLR), além de outros inúmeros benefícios.

## 6.2 A empresa brasileira de pesquisa agropecuária - EMBRAPA

Empresa Pública vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. A Lei nº 5.851 de 7/12/1972, autorizou o Poder Executivo a instituir empresa pública, sob a denominação de Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), vinculada ao Ministério da Agricultura. O Decreto nº 72.020, datado de 28 de março de 1973, aprovou os estatutos da Empresa e determinou sua instalação em 20 dias. Este foi atualizado pelo Decreto nº 2.291 em 04/08/1997. Em 1974, foram criados os primeiros centros nacionais por produtos: Trigo (em Passo Fundo, RS), Arroz e Feijão (em Goiânia, GO), Gado de Corte (em Campo Grande, MS) e Seringueira (em Manaus, AM). Objetivando apoiar as ações da diretoria da EMBRAPA e funcionar como elemento de ligação às áreas responsáveis pela execução da pesquisa, foram criados os Departamentos: de Diretrizes e Métodos, Técnico-Científico, de Difusão de Tecnologia, de Recursos Humanos, Financeiro e de Informação e Documentação.

A EMBRAPA atua por intermédio de 41 (quarenta e uma) Unidades de Pesquisa, 1 (um) Centro de Estudos Estratégicos e Capacitação, 5 (cinco) Unidades de Serviço e 16 (dezesesseis) Unidades Centrais (Administrativas).

### 1) Valores Empresariais da EMBRAPA

Em 2023, a EMBRAPA completará 50 anos de existência com uma trajetória de sucesso, reconhecida nacional e internacionalmente. A imagem construída é de uma Empresa de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I) que desenvolveu uma agricultura tropical competitiva, hoje demandada por diversos países e organizações multilaterais.

Novos desafios e ameaças se apresentam no futuro para a EMBRAPA, assim como novas oportunidades. Responder aos desafios e aproveitar as oportunidades é o segredo para manter sua trajetória de sucesso e o avanço na modernização de seu modelo de gestão, do que depende sua atuação em uma perspectiva duradoura, como importante parceira do processo de desenvolvimento sustentável do País. Para tanto, é fundamental a Empresa definir o que pretende ser em 2023. Nesse sentido, em meados de 2007, a EMBRAPA iniciou um novo ciclo de planejamento estratégico, visando à elaboração do seu V Plano Diretor - V PDE. Trata-se da continuidade de um esforço de desenvolvimento organizacional que teve início no final da década de 1980, com a elaboração do seu I Plano-Diretor.

Ao longo desse período, a EMBRAPA vem consolidando um processo de aprendizagem que tem como principal referência o planejamento e a gestão estratégica

baseados em cenários. A característica essencial desse processo é que ele permite fazer frente as crescentes complexidades e discontinuidades, incertezas e volatilidades que predominam no ambiente externo das instituições de PD&I voltadas para a agricultura brasileira. Com a visão de cenários futuros, a EMBRAPA busca manter a sua sustentabilidade como organização e, para isso, revê periodicamente sua Missão, Visão de Futuro, Objetivos e Diretrizes Estratégicas, em consonância com as prioridades e orientações governamentais.

## 2) Prêmios da área de gestão recebidos pela EMBRAPA

Certificado e Medalha de Concessão de Voluntários na Qualidade do Serviço Público, fornecido pelo Ministério do Planejamento; Prêmio Balanço Social Aberje, Apimec, Ethos, Fides, Ibase por ter sido Finalista da 5ª Edição Categoria Grandes Empresas Setor de atividade: Agronegócios; Certificado da Revista “*Exame*” pelo Melhor desempenho do ano no segmento “Serviços e Tecnologia”; Homenagem feita pelo Clube de Engenharia à por sua eficiente atuação no campo da pesquisa científica e aplicada no setor agropecuário; Certificado de Empresa Cidadã do Conselho Regional de Contabilidade do Estado do Rio de Janeiro (CRC-RJ) por elaborar o Balanço Social dentro das normas estabelecidas pelo CRC-RJ, Firjan e Fecomércio-RJ; Menção Especial de Agradecimento em reconhecimento à relevante contribuição da ao CNPq no ano de 2009; Prêmio Selo Pró-Equidade de Gênero da Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres; Prêmio *SciVal – Elsevier*, homenageia instituições que mais contribuem para o desenvolvimento científico do país.

## 3) O Plano de Cargos da EMBRAPA

Os empregados da EMBRAPA são regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e, a seleção de empregados na é feita via concurso público, pelo qual os candidatos são alocados na área/subárea e região para a qual prestaram o concurso. A realocação de profissionais na EMBRAPA acontece por meio de transferência. A transferência se dá por interesse da Empresa ou do empregado, sob condições estabelecidas em norma. No caso do interesse da Empresa, a alocação acontece em função das experiências e conhecimentos dos empregados. Para aperfeiçoar esse processo, está sendo desenvolvido um Banco de Transferências que considere as necessidades e interesses dos empregados, suas experiências e competências, assim como as necessidades da EMBRAPA.

A admissão para cargos de provimento efetivo será precedida de concurso público, observadas as disposições legais sobre a matéria, as tendências de mercado, os requisitos de cada cargo e o que for estabelecido no respectivo edital do concurso. A ocupação de Cargo em Comissão não está sujeita a aprovação em concurso público e obedecerá a norma específica.

A EMBRAPA dimensionará o seu quadro de pessoal com base em parâmetros de quantidade, qualificação e área de atuação que permitam a Gestão de Pessoas no âmbito da Empresa. O desenvolvimento na carreira terá por base o desempenho de excelência e o autodesenvolvimento, conciliado com a aquisição das competências requeridas que podem ser revistas em função de necessidades ou de novas diretrizes que vierem a ser estabelecidas.

A EMBRAPA destinará anualmente, recursos financeiros equivalentes a 1,0% (um por cento) da folha de pagamento para promoções e progressões salariais por mérito e antigüidade, e 1,5% (um vírgula cinco por cento) da mesma base de cálculo para atender processo de premiação por resultados alcançados.

A estrutura dos cargos efetivos da EMBRAPA é constituída por duas carreiras e três cargos. A carreira de pesquisa e desenvolvimento conta com o cargo de Pesquisador Classe “A”: requisito de ingresso nível de escolaridade superior com doutorado na área de atuação, experiência em pesquisa cinco anos em área definida pela EMBRAPA e domínio de idioma estrangeiro;

Pesquisador Classe “B” requisito de ingresso é escolaridade superior com mestrado na área de atuação, possuir competência em metodologias e técnicas de pesquisa e domínio de um idioma estrangeiro.

Pesquisador I: cargo em extinção, portanto sem pré requisito para ingresso.

A carreira de Suporte à Pesquisa e Desenvolvimento, com os cargos de: Analista Classe “A”: cujo requisito de ingresso é escolaridade superior com mestrado na área de atuação, e domínio de um idioma estrangeiro;

Analista Classe “B”: com requisito de ingresso nível de escolaridade superior completo, compatível com a função;

Assistente Classe “A”: requisito ingresso escolaridade Nível Médio Completo;

Assistente Classe “B”: cujo requisito de ingresso é escolaridade Nível Fundamental Completo;

Assistente Classe “C”: cujo requisito de ingresso é escolaridade Nível Fundamental Incompleto com, no mínimo, a 4ª série.

A tabela salarial conta com maior referência o valor de R\$ 9.373,17 de pesquisador A-23 e menor referência Assistente C-01 o valor de R\$ 650,00.



Os benefícios dos empregados da EMBRAPA são com algumas exceções/alterações para os admitidos a partir de 30/04/1998: Assistência Médica, Seguro de Vida em Grupo e Acidentes Pessoais, Transporte, Seguridade Social, Auxílio-Alimentação/Refeição, Café da manhã, Auxílio Pré-Escola, Auxílio para Filho Portador de Deficiência Mental, Licença Especial, Adicional por Tempo de Serviço, Adicional de Titularidade, Adicional por Transferência Provisória, Complementação Pecuniária (empregados dos estados Amazonas, Pará, Acre, Amapá, Rondônia e Roraima e EMBRAPA Pantanal). Existem ainda os cargos não efetivos denominados de: Cargos em Comissão, Funções de Confiança, Funções Gratificadas e Funções de Supervisão são estabelecidos pela Diretoria Executiva e aprovados pelo Conselho de Administração da Empresa.

### **6.3 O Tribunal de Contas da União.**

TCU (órgão de extração constitucional, independente e autônomo, que auxilia o Congresso Nacional no exercício do controle externo)

A idéia de criação de um Tribunal de Contas surgiu pela primeira vez no Brasil, em 23 de junho de 1826, com a iniciativa de Felisberto Caldeira Brandt, Visconde de Barbacena, e de José Inácio Borges, que apresentaram projeto de lei nesse sentido ao Senado do Império. As discussões em torno da criação de um Tribunal de Contas durariam quase um século, polarizadas entre aqueles que defendiam a sua necessidade para quem as contas públicas deviam ser examinadas por um órgão independente, e aqueles que o combatiam, por entenderem que as contas públicas podiam continuar sendo controladas por aqueles mesmos que as realizavam. A queda do Império e as reformas político-administrativas da jovem República tornaram realidade, finalmente, o Tribunal de Contas da União. Em 7 de novembro de 1890, por iniciativa do então Ministro da Fazenda, Rui Barbosa, o Decreto nº 966-A criou o Tribunal de Contas da União, norteado pelos princípios da autonomia, fiscalização, julgamento, vigilância e energia.

A Constituição de 1891, a primeira republicana, ainda por influência de Rui Barbosa, institucionalizou definitivamente o Tribunal de Contas da União, inscrevendo-o no seu art. 89. A instalação do Tribunal, entretanto, só ocorreu em 17 de janeiro de 1893, graças ao empenho do Ministro da Fazenda do governo de Floriano Peixoto, Serzedello Corrêa. Originariamente o Tribunal teve competência para exame, revisão e julgamento de todas as operações relacionadas com a receita e a despesa da União. A fiscalização se fazia pelo

sistema de registro prévio. A Constituição de 1891 institucionalizou o Tribunal e conferiu-lhe competências para liquidar as contas da receita e da despesa e verificar a sua legalidade antes de serem prestadas ao Congresso Nacional.

Logo após sua instalação, porém, o Tribunal de Contas considerou ilegal a nomeação, feita pelo Presidente Floriano Peixoto, de um parente do ex-presidente Deodoro da Fonseca. Inconformado com a decisão do Tribunal, Floriano Peixoto mandou redigir decretos que retiravam do TCU a competência para impugnar despesas consideradas ilegais. O Ministro da Fazenda Serzedello Correa, não concordando com a posição do Presidente demitiu-se do cargo, expressando-lhe sua posição em carta de 27 de abril de 1893.

Pela Constituição de 1934, o Tribunal recebeu, entre outras, as seguintes atribuições: proceder ao acompanhamento da execução orçamentária, registrar previamente as despesas e os contratos, julgar as contas dos responsáveis por bens e dinheiro públicos, assim como apresentar parecer prévio sobre as contas do Presidente da República para posterior encaminhamento à Câmara dos Deputados.

Com exceção do parecer prévio sobre as contas presidenciais, todas as demais atribuições do Tribunal foram mantidas pela Carta de 1937.

A Constituição de 1946 acresceu um novo encargo às competências da Corte de Contas: julgar a legalidade das concessões de aposentadorias, reformas e pensões. A Constituição de 1967, ratificada pela Emenda Constitucional nº 1, de 1969, retirou do Tribunal o exame e o julgamento prévio dos atos e dos contratos geradores de despesas, sem prejuízo da competência para apontar falhas e irregularidades que, se não sanadas, seriam, então, objeto de representação ao Congresso Nacional.

Eliminou-se, também, o julgamento da legalidade de concessões de aposentadorias, reformas e pensões, ficando a cargo do Tribunal, tão somente, a apreciação da legalidade para fins de registro. O processo de fiscalização financeira e orçamentária passou por completa reforma nessa etapa. Como inovação, deu-se incumbência ao Tribunal para o exercício de auditoria financeira e orçamentária sobre as contas das unidades dos três poderes da União, instituindo, desde então, os sistemas de controle externo, a cargo do Congresso Nacional, com auxílio da Corte de Contas, e de controle interno, este exercido pelo Poder Executivo e destinado a criar condições para um controle externo eficaz.

Na Constituição de 1988, o Tribunal de Contas da União teve a sua jurisdição e competência substancialmente ampliadas. Recebeu poderes para, no auxílio ao Congresso Nacional, exercer a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, à

legitimidade e à economicidade e a fiscalização da aplicação das subvenções e da renúncia de receitas. Qualquer pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiros, bens e valores públicos ou pelos quais a União responda, ou em nome desta, assuma obrigações de natureza pecuniária tem o dever de prestar contas ao TCU.

### 1 Valores Empresariais do TCU

a) Ética: Ter como padrão de conduta ações que busquem a verdade dos fatos, amparadas em honestidade, moralidade, coerência e probidade administrativa; b) Efetividade: Atuar orientado para resultados que assegurem o cumprimento da missão e a excelência da imagem institucional. c) Independência: Atuar com imparcialidade, liberdade e autonomia, de forma a rejeitar a interveniência de qualquer interesse que não o público; d) Justiça: Pautar-se estritamente por princípios de justiça, pela verdade e pela lei, com integridade, equidade, impessoalidade e imparcialidade; e) Profissionalismo: Atuar de forma técnica, competente, responsável, imparcial, coerente e objetiva e estar comprometido com a missão institucional

### 2) Prêmios da área de gestão recebidos pelo TCU

O Tribunal de Contas da União conquistou, em 2004, o reconhecimento, faixa Prata, atribuído em função do nível de excelência em práticas de gestão e de qualidade dos serviços prestados ao cidadão. O prêmio é dirigido a órgãos e entidades públicas dos três poderes e esferas de governo. É uma das ações estratégicas do Programa de Qualidade no Serviço Público, do qual o Tribunal de Contas da União participa desde 1999, juntamente com outras 1.900 instituições públicas. Em 2010, o TCU foi indicado para o recebimento do Prêmio *Jörg Kandutsch*, concedido pela Organização Internacional das Entidades de Fiscalização Superior (INTOSAI), a cada três anos, para distinguir a Entidade de Fiscalização Superior (EFS) que se destaca por suas realizações na área de controle externo e pelas contribuições à comunidade internacional. Das 189 EFS membros da Intosai, 14 foram as mais votadas por suas congêneres para receber a premiação de 2010, entre as quais o TCU.

### 3) Plano de Cargos do TCU

A lei nº 10.356 de 27/12/2001, dispõe sobre o quadro de pessoal e o Plano de Carreiras do TCU e estipula que o Quadro de Pessoal da Secretaria do Tribunal de Contas da

União é composto pela Carreira de Especialista do Tribunal de Contas da União, integrada pelos cargos efetivos de:

- I - Analista de Controle Externo, de nível superior;
- II - Técnico de Controle Externo, de nível médio;
- III - Auxiliar de Controle Externo, de nível básico.

Os requisitos de escolaridade para ingresso na Carreira e atribuições de Especialista do Tribunal de Contas da União são:

I - para o cargo de Analista de Controle Externo – Área de Controle Externo, diploma de conclusão de curso superior ou habilitação legal equivalente, com atribuição de atividades de caráter técnico de nível superior relativas ao exercício das competências constitucionais e legais a cargo do Tribunal de Contas da União;

II - para o cargo de Analista de Controle Externo – Área de Apoio Técnico e Administrativo, diploma de conclusão de curso superior, com habilitação legal específica, conforme definido no edital do concurso com atribuição de atividades administrativas e logísticas de nível superior relativas ao exercício das competências constitucionais e legais a cargo do TCU;

III - para o cargo de Técnico de Controle Externo – Área de Controle Externo, certificado de conclusão do ensino médio com atribuição de atividades concernentes ao exercício das competências constitucionais e legais a cargo do Tribunal de Contas da União, de nível intermediário, bem como auxiliar o Analista de Controle Externo – Área de Controle Externo no exercício de suas atribuições;

IV - para o cargo de Técnico de Controle Externo – Área de Apoio Técnico e Administrativo, certificado de conclusão do ensino médio e, se for o caso, habilitação legal específica, conforme definido no edital do concurso com atribuição de atividades administrativas e logísticas de apoio, de nível intermediário, relativas ao exercício das competências constitucionais e legais a cargo do TCU;

V - para o cargo de Auxiliar de Controle Externo – Área de Serviços Gerais, certificado de conclusão do ensino fundamental com atribuição de atividades administrativas e logísticas de apoio, de nível básico, relativas ao exercício das competências constitucionais e legais a cargo do TCU;

Cada cargo conta com 13 padrões de referência, distribuídos nas classificações “A”, “B” e Especial. Com padrões de vencimento básico para analista de controle externo variando entre R\$ 4.015,18 e 6.411,07+ Gratificação de Desempenho cujo percentual varia entre 48% (quarenta e oito por cento) e 80% (oitenta por cento) incidente sobre o maior vencimento

básico do respectivo cargo + Gratificação de Controle Externo, incidente sobre o vencimento básico do servidor com variação entre 102% a 116%.

O cargo de técnico de controle externo apresenta padrões de vencimento básico que varam entre R\$ 2.891,38 e 4.167,21 + Gratificação de Desempenho cujo percentual varia entre 48% (quarenta e oito por cento) e 80% (oitenta por cento) incidente sobre o maior vencimento básico do respectivo cargo + Gratificação de Controle Externo, incidente sobre o vencimento básico do servidor com variação entre 49% a 76%.

O cargo de auxiliar de controle externo apresenta padrões de vencimento básico que variam entre R\$ 1.880,01 e 2.708,69 + Gratificação de Desempenho cujo percentual varia entre 48% (quarenta e oito por cento) e 80% (oitenta por cento) incidente sobre o maior vencimento básico do respectivo cargo + Gratificação de Controle Externo, incidente sobre o vencimento básico do servidor com variação entre 24% a 55%.

No final de 2012, o quadro de pessoal ativo do TCU contava com 1558 analistas de controle externo, 209 Analistas com cargos em transformação após aposentadoria do titular, 891 Técnicos de Controle Externo e 17 técnicos com cargos em transformação após aposentadoria do titular e 19 auxiliares de controle externo.

## 7 A PESQUISA

### 7.1 A pesquisa na CEF

As informações referentes à folha de pagamento, número de empregados, admissões e valores gastos com capacitação foram retirados dos relatórios Balanço Social 2003 a 2007 e Relatórios de Sustentabilidade 2008 a 2011, disponíveis de acordo com a Lei 12.527/2011 na página internet da CEF e os dados de evolução da gestão por competências foram fornecidos pela Superintendência Regional da CEF no Pará.

#### 7.1.1A Evolução da Gestão de Competências na CEF

No ano de 2000 foi dado o passo inicial para a implantação da gestão por competências na Caixa Econômica Federal com a avaliação de 208 executivos estratégicos. No período de 2001 a 2002, por aproximadamente um ano, foi elaborado o Projeto piloto para validação da metodologia com avaliação de 825 gestores (quadro 13- item Realização de mapeamento individual de servidores?) envolvendo 24 Regionais de Negócio; Todas as ações de planejamento da CAIXA eram orientadas de forma alinhada aos mega objetivos do Governo Federal, estabelecidos no Plano Plurianual (PPA- 2000-2003). (quadro 13 – item O órgão possui Plano de Desenvolvimento Organizacional? Qual área responsável pela elaboração?). Sendo que o seu Plano Estratégico engloba a Missão, Visão, (quadro 13 – itens Missão e Visão) Posicionamento e Objetivos Empresariais e subsidiam as competências organizacionais da CAIXA. No universo de 55.394 empregados (dados referentes ao final de 2002), 1,5% do total de servidores da CEF (quadro 13 – item Realização de mapeamento individual de servidores?) foram envolvidos no projeto piloto de avaliação para implantação do modelo de gestão por competências a fim de analisar se o empregado apresenta os comportamentos de entrega, sempre que a situação o requer. A análise é feita comparando-se os comportamentos de entrega descritos na competência previamente descrita com os comportamentos expressos pelo empregado ao longo do período definido para a avaliação.

O comportamento de entrega é descrito no Manual Normativo Interno RH nº71-CEF (2009, p. 32): “É a capacidade de o empregado entregar-se e agregar valor à empresa e ser reconhecido por isso. Refere-se a seu modo de atuar, sua maneira de realizar o trabalho solicitado, suas realizações para que a organização alcance os resultados que espera e

necessita. O Grau de Complexidade se refere a uma escala de comportamentos de entrega composta de cinco níveis crescentes de complexidade, que varia conforme a quantidade e estrutura de variáveis. O Grau Requerido é o conjunto de comportamentos de entrega minimamente requeridos para o ocupante do cargo, que varia conforme a quantidade e estrutura de variáveis.

Os resultados das avaliações realizadas (Quadro8 – item Forma de avaliação de desempenho) pelos diversos participantes subsidiam o empregado avaliado e o gestor a refletirem, individualmente e em conjunto, sobre as reais causas da não apresentação de comportamentos e a buscarem alternativas. O conceito de avaliação de desempenho (quadro8 – item Forma de avaliação de desempenho), processo utilizado inicialmente na metodologia de implantação da gestão por competências esta de acordo com os teóricos do assunto conforme exposto no (quadro - 6 de Processos da área de Gestão de Pessoas em Organizações Públicas que utilizam a Gestão por Competências.

Entre os anos de 2003 a 2004 todos os gestores foram avaliados na competência Gestão de Pessoas, ou seja, dos 59.610 empregados da Caixa, 18.497 que correspondem a 31% de ocupantes de cargos gerenciais (quadro 14 – item Realização de mapeamento individual de servidores?), foram avaliados. A competência Gestão de Pessoas é definida no dicionário de competências da CAIXA como Capacidade e disposição para liderar, inspirar e identificar talentos, contribuindo para o desenvolvimento contínuo das pessoas e conciliando interesses corporativos e individuais cujos comportamentos de entrega são:

- a) Distribui tarefas considerando o nível de complexidade e responsabilidade, para adequá-las às funções gratificadas/cargos em comissão;
- b) Delega atribuições definindo o grau de autonomia para realização do trabalho;
- c) Disponibiliza recursos e informações necessários ao desempenho da equipe
- d) Incentiva a equipe a alcançar os resultados planejados;
- e) Estimula o trabalho colaborativo, integrando atividades dos empregados da equipe;
- f) Acompanha a realização das atividades negociadas com a equipe;
- g) Fornece *feedback* constantemente aos empregados, reconhecendo seus pontos fortes e esclarecendo necessidades de desenvolvimento;
- h) Concilia conflitos entre pessoas e grupos por meio do diálogo e da transparência na avaliação dos fatos;
- i) Planeja as atividades a serem realizadas em médio e longo prazo com a participação da equipe, visando o alcance dos resultados da Unidade;

j) Orienta os colaboradores para participarem de ações de capacitação e desenvolvimento, priorizando as metas da unidade;

k) Promove ações que visam à melhoria da qualidade de vida no ambiente de trabalho com a participação da equipe;

l) Pratica reconhecimento e valorização da equipe de trabalho e das contribuições de cada empregado, por meio de elogios e destaques;

m) Forma sucessores com base nas necessidades de cada área sob sua gestão identificando talentos e compartilhando conhecimentos. Do resultado da avaliação (quadro 14 - item Forma de avaliação de desempenho) foram criadas as Oficinas de Gestão.

Em 2003, a CAIXA iniciou estudos para reorganização da estrutura da empresa, para desenvolvimento e implantação de um painel de Controle Estratégico e para implantação do Modelo de Gestão focado na Responsabilidade Social Corporativa (quadro 14 – item O órgão possui Plano de Desenvolvimento Organizacional? Qual área responsável pela elaboração?).

O ano de 2004 comparado com o ano de 2003 apresentou um acréscimo de 25% na quantidade de cursos ofertados pela Universidade Corporativa Caixa e um decréscimo de 9% do valor gasto com capacitação e desenvolvimento profissional (quadros 14 e 15 – itens Valor gasto capacitação e desenvolvimento profissional referência FPB e Cursos na Universidade Corporativa e Workshops e seminários) concluindo-se que mais capacitação foi ofertada com menos custo para a Organização.

A participação do empregado da CAIXA no serviço de ouvidoria interna de viva-voz aumentou em 50% se comparado ao ano de 2003 (quadros 14 e 15 – item O órgão possui Plano de Desenvolvimento Organizacional? Qual área responsável pela elaboração? enfatizando o princípio de administração participativa, transparência e valorização da opinião dos empregados.

Em 2005 foi realizada nova avaliação do corpo gerencial (quadro 16 – item Realização de mapeamento individual de servidores?) nas competências: Gestão de Pessoas, Orientação ao Cliente e Orientação a Resultados. A CAIXA definiu as competências como:

**COMPETÊNCIA CORPORATIVA:** Conjunto de qualificações e tecnologias da empresa, necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos; são de difícil imitação pelos concorrentes, permitindo o acesso aos mercados específicos atuais e futuros e são percebidas pelos clientes.

**COMPETÊNCIA DA PESSOA:** Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes expressos em comportamentos de entrega, que agregam valor ao indivíduo e contribuem para o alcance das estratégias da CAIXA; podem ser Fundamentais, Gerenciais ou Específicas.



a) Competências Fundamentais: Competências das Pessoas que independem da área de atuação ou do exercício de função gratificada e cargo em comissão.

b) Competências Gerenciais: Competências das Pessoas que independem da área de atuação e que dizem respeito a empregados em exercício de funções gratificadas responsáveis pela gestão ou de cargos em comissão de natureza gerencial.

c) Competências Específicas: Competências das Pessoas cujos comportamentos de entrega são distribuídos em graus crescentes de complexidade e que dependem da área de atuação do empregado em exercício de função gratificada de atribuições predominantemente técnicas ou de cargo em comissão de natureza técnica.

Uma das mais importantes reivindicações dos empregados, atendidas nesta gestão, foi a extinção de normativo criado em 2000, disciplinador da demissão sem justa causa na CEF.

A partir de 2006 a avaliação de empregados (quadro 17– item Realização de mapeamento individual de servidores?) gestores foi estendida aos ocupantes de cargos técnicos e de Assessoramento, com as seguintes competências: Gestão de Pessoas, Orientação ao Cliente, Orientação a Resultados e Trabalho em Equipe.

Através da Universidade Corporativa foi criada a Trilha de Desenvolvimento (quadro 16 – item Plano anual de capacitação) como ferramenta de suporte à gestão de pessoas, que possibilita ao empregado definir sua trajetória de desenvolvimento orientado, podendo abranger um cargo, uma área ou uma atividade, em função das necessidades identificadas no mapeamento de competências, na avaliação de desempenho (Quadro 17 – item Forma de avaliação de desempenho) ou, ainda, a partir de sua expectativa de crescimento profissional na empresa.

Em 2007 houve a Implantação do Novo Modelo de Gestão na CAIXA e as avaliações (quadro 18 – item Forma de avaliação de desempenho) passaram a utilizar o *feedback* como fonte de informação direta e clara que o empregado avaliado obtém sobre seu desempenho nas atividades inerentes ao cargo efetivo ou ao exercício de função gratificada ou de cargo em comissão e para subsidiar o gestor e o empregado no estabelecimento das ações de desenvolvimento, de forma sistemática e estruturada através:

- a) observação direta dos comportamentos do empregado;
- b) avaliações realizadas (competências, mérito, desempenho, etc.);
- c) histórico de entregas do empregado.

No *feedback* são registrados: os pontos fortes do empregado; oportunidades de melhoria ou aprimoramento do que o empregado já apresenta; potencial de desenvolvimento de aspectos ainda não apresentados pelo empregado.

No período de 2008-2010 foi realizada a Revisão do Planejamento Estratégico (quadro 19 – item O órgão possui Plano de Desenvolvimento Organizacional? Qual área responsável pela elaboração?), Reestruturação das Filiais, Novo Plano de Funções Gratificadas. Paralelamente, houve um aprimoramento do modelo para o novo ciclo de avaliações.

O Modelo de Gestão CAIXA aponta para uma Universidade Corporativa (quadro 19 – item Plano anual de capacitação) focada mais intensamente na capacitação profissional, com reflexos imediatos para o planejamento de 2008, e baseado nas seguintes premissas:

a) - Necessidade de focar e aprimorar o processo de formação profissional da empresa; Ampliação das oportunidades para o desenvolvimento de pessoas nos PV; Utilização da Certificação de Conhecimentos para a capacitação profissional; Criação e/ou atualização das Trilhas de Desenvolvimento para todos os cargos, utilizando-as como ferramenta de desenvolvimento e aprimoramento profissional.

A avaliação (quadro 19 – item Forma de avaliação de desempenho e Quadros 8e9) por competências compara os comportamentos descritos na competência e os comportamentos apresentados pelo empregado em um período de tempo definido pelo ciclo da avaliação, sendo realizada individualmente (auto-avaliação), em pares (empregados do mesmo nível de atividades) e pelo gestor, conforme quadro abaixo:

**Quadro 8 – Avaliação de Desempenho CEF**

| TIPO DE AVALIAÇÃO | QUEM FAZ A AVALIAÇÃO                                | QUEM É AVALIADO  |
|-------------------|---|--|
| Autoavaliação     | O próprio empregado                                 | O próprio empregado.   |
| Gestor Imediato   | O gestor imediato                                   | O empregado diretamente subordinado.                         |
| Equipe            | Os empregados diretamente subordinados              | O gestor imediato da equipe                                  |
| Pares             | Os empregados subordinados ao mesmo gestor imediato | Todos os empregados que atenderem as regras de participação. |

Fonte: Gestão por Competências CAIXA - RH 071 033 (2012).

Somente será consolidado o resultado da avaliação do empregado (quadro 20) se a quantidade mínima de avaliadores estipulada na sistemática específica for observada, conforme quadro a seguir:

**Quadro9 – Forma de Avaliação de Desempenho CEF**

| <b>AVALIADOR</b> | <b>QUANTIDADE MÍNIMA PARA CONSOLIDAR O RESULTADO DA AVALIAÇÃO</b> |
|------------------|---|
| Autoavaliação    | 100% efetivada  |
| Gestor Imediato  | 100% efetivada  |
| Equipe           | 50% +1 dos empregados da equipe efetivarem resposta               |
| Pares            | 1 par efetivar a resposta   |

Fonte: Gestão por Competências CAIXA - RH 071 033 (2012).

O Manual RH 071 deixa claro a co-responsabilidade dos gestores com relação a Gestão por Competências quando estipula as seguintes orientações ao gestor:divulgar entre os empregados os conceitos dispostos no MN RH071 sobre o modelo de Gestão de Competências;Comentar as competências e os respectivos comportamentos com a equipe, objetivando nivelar o entendimento sobre os conceitos das competências e dos comportamentos esperados;Estabelecer a relação entre as metas da Unidade e o Plano Estratégico da CAIXA (quadro 21 - item O órgão possui Plano de Desenvolvimento Organizacional? Qual área responsável pela elaboração?) com a equipe, de modo que os empregados compreendam a relação entre o seu desempenho, o alcance da estratégia e a avaliação das competências das pessoas;Deve ser analisado como as competências das pessoas interferem diretamente nas metas da Unidade e conseqüentemente no Plano Estratégico da CAIXA;

O nivelamento ocorrerá quando toda a equipe tiver a mesma referência sobre o que deve ser observado. Para isso devem ser discutidas as possíveis formas de manifestação da competência para cada comportamento. Os comportamentos retratam o desempenho mínimo requerido na competência.O fato da implantação da gestão por competências na Caixa ter iniciado pelos gestores não foi um mero acaso, uma vez que cabe a eles a disseminação do modelo na organização.

O critério da promoção baseada no desempenho profissional(quadro 20 – item Plano anual de capacitação e quadro 19). Essa lógica possibilita a concessão de até duas referências salariais por ano, dependendo dos resultados da avaliação(quadro 20 – item Forma de avaliação de desempenho) de cada empregado e do orçamento existente para o exercício. Em 2011, 83.179 empregados passaram por processo de avaliação, com 74.875 deles passíveis de promoção, (90%) noventa por cento do total (Quadro 10).

**Quadro 10 – Promoções Empregados CEF**

| <b>PROMOÇÕES DE EMPREGADOS (2011)</b>                         |        |
|---|--------|
| Total de empregados avaliados                                 | 83.179 |
| Total de empregados passíveis de promoção                     | 74.875 |
| Total de empregados promovidos                                | 70.698 |
| Homens  | 52,79% |
| Mulheres  | 47,21% |
| Total de empregados promovidos com uma referência salarial    | 63.545 |
| Homens  | 52,73% |
| Mulheres  | 47,27% |
| Total de empregados promovidos com duas referências salariais | 7.153  |
| Homens  | 53,26% |
| Mulheres  | 46,74% |

No ano de 2011-2012 foi realizado o Mapeamento e Validação de Competências Específicas (quadro 22 – item Realização de mapeamento individual de servidores?); Plano Estratégico 2012- 2022 (quadro 22 – item O órgão possui Plano de Desenvolvimento Organizacional? Qual área responsável pela elaboração?); realinhamento do Dicionário de Competências CAIXA (quadro 22 – item Realização de mapeamento individual de servidores?).

A Caixa iniciou o processo de Gestão por Competências pela avaliação de entrega no sentido de avaliar o desempenho, inicialmente foi avaliado um grupo de 285 gestores, um ano depois foram avaliadas as contribuições (comportamento de entrega) para organização CEF de mais 825 gestores das unidades regionais, no ano seguinte com a competência gestão de pessoas já delineada, foram avaliados todos os gestores da CEF nessa competência.

No final de 2003 após análise das avaliações dos gestores, o processo de capacitação foi utilizado no modelo de gestão por competências com a criação de oficinas de gestão e da Universidade Corporativa da CEF. Em 2005, cinco anos após a adoção do modelo de gestão por competências foi realizada nova avaliação do corpo gerencial da CEF nas competências Gestão de Pessoas, Orientação ao Cliente e Orientação a Resultados, as avaliações foram utilizadas para embasar o planejamento das capacitações através da Universidade CAIXA.

A partir de 2006 a avaliação de empregados gestores foi estendida aos ocupantes de cargo de assessoramento e aos cargos técnicos, com as competências gestão de pessoas, orientação ao cliente, orientação a resultados e trabalho em equipe. A avaliação de 2006 possibilitou a criação da trilha de desenvolvimento orientado através da Universidade Corporativa CEF resultando em 2007 na implantação da avaliação através de *feedback* onde são registrados os pontos fortes, as oportunidades de melhorias/aprimoramentos e o potencial de desenvolvimento do empregado da CEF. O primeiro processo da área de gestão de pessoas

utilizado pela CEF para implantação da gestão por competências foi a avaliação de entrega (desempenho), seguido da capacitação, valorização da opinião dos empregados, programa de qualidade de vida dos empregados através da ginástica laboral, criação da trilha de desenvolvimento orientado, progressão e promoção salarial baseados na avaliação de competências corporativas, novo plano de funções gratificadas, Avaliação 360°, programa vida futura com preparação para aposentadoria, disseminação (comunicação) do modelo de gestão por competências através dos gestores da CEF e criação do Sistema de Gestão de Desempenho de Pessoas (SIGDP) que é utilizado para a avaliação de competências na CAIXA.

Ordem de sub processos da área de gestão de pessoas utilizados na implantação da Gestão por Competências da CEF (hipótese 1):

1. Avaliação de desempenho (comportamento de entrega);
2. Capacitação;
3. Qualidade de vida;
4. Progressão e promoção;
5. Avaliação 360°;
6. Automação Gerencial.

A gestão por competências foi implantada na CEF em consonância com à área de planejamento da organização (hipótese 2).

Na CEF foi necessário mapear todas as competências organizacionais para iniciar a implantação de mudanças, o que não foi necessário com relação às competências individuais de todos os servidores de uma só vez, em virtude do processo de implantação da gestão por competências ter iniciado pelos ocupantes de cargos gerenciais. (hipótese 3).

Os processos de prestação de serviços alterados com a implantação da gestão por competências na CEF foram: Participação e apoio à elaboração, execução e ao aperfeiçoamento de políticas públicas universais: a) para as mulheres; b) gestão local; c) inovações tecnológicas; d) sistema de informações sócio econômicas dos municípios brasileiros; e) prevenção contra corrupção e propina e lavagem de dinheiro. Política ambiental: a) criação de comitê de política ambiental; b) iniciativas relacionadas ao gerenciamento ambiental; c) desempenho em relação ao uso de recursos naturais; d) patrocínio no âmbito do meio ambiente; e) Crédito sustentável. Política Social: a) acessibilidade de clientes.

### 7.1.2 O Modelo Atual de Gestão de Pessoas na CEF

O modelo de Gestão de Pessoas por Competência da CAIXA tem como base o Planejamento Estratégico no que diz respeito ao mapeamento das habilidades pessoais e profissionais que possam contribuir para a realização dos objetivos corporativos. O modelo possibilita não apenas a identificação de oportunidades de desenvolvimento, mas também o reconhecimento e a valorização dos conhecimentos, das competências e das atitudes de cada empregado para potencializar os resultados da empresa.

### 7.1.3 Objetivos do modelo Gestão de Pessoas por Competências da CEF

a) Facilitar a implementação das estratégias da CAIXA; Subsidiar o desenvolvimento e o encarecimento do empregado; Subsidiar o provimento das funções gratificadas; Manter um banco de sucessores para funções gratificadas; Subsidiar a gestão do conhecimento; Subsidiar as demais ações para a gestão de pessoas; Contribuir para o alcance da Missão, da Visão e dos Valores, bem como dos Desafios Estratégicos da empresa.

Além da gestão por competências e do aprendizado contínuo, que, na CAIXA visam não só à gestão da carreira, mas também à construção e atualização de conhecimentos que se traduzam na empregabilidade dos colaboradores, há um grande esforço corporativo de preparação das pessoas que estão próximas da aposentadoria para essa nova fase de vida, fora do mercado de trabalho.

Para os empregados com mais de um ano de trabalho, existe o curso Trajetória Profissional, como forma de articular suas características e interesses pessoais às oportunidades oferecidas e condições estabelecidas pela empresa. A iniciativa tem os seguintes objetivos:

Promover a identificação de características individuais, competências, valores e motivações, relacionando-as ao planejamento da trajetória profissional; Apresentar a nova Estrutura de Funções Gratificadas, buscando auxiliar no processo de definição dos objetivos profissionais; Sensibilizar e instrumentalizar para o planejamento da trajetória profissional; Apresentar oportunidades e condições estabelecidas pela CAIXA para o alcance dos objetivos profissionais.

## 7.2A pesquisa na EMBRAPA

As informações constantes nesta pesquisa foram retiradas dos Relatórios de Gestão e Balanços Sociais da EMBRAPA, referentes aos anos de 2002 a 2011 e dos IV Plano Diretor–2004 a 2007 e V Plano Diretor 2008-2011-2023 disponibilizados no endereço:<http://hotsites.sct.br/acessoainformacao/institucional/institucional>, do Relatório de Avaliação Final de Projeto do Modelo de Gestão de Pessoas com base em Competências, disponibilizado pela Coordenação da área de Estratégia e Desempenho da /DF e ainda do contido nas informações CGU, sob o protocolo nº 99937.000004/2013-17 atendido em 25/01/2013.

### 7.2.1 A evolução da Gestão por Competências na EMBRAPA

A Embrapa iniciou a trabalhar a Gestão por Competências em 2001, utilizando a abordagem de competências em processos de Gestão de Pessoas, porém, a Gestão por Competências não foi implantada de forma global. Foi desenvolvido um Modelo de Gestão de Pessoas com base em Competências que irá nortear a tomada de decisão em diversas áreas relacionadas ao desenvolvimento dos colaboradores, como capacitação, crescimento na carreira, gestão de desempenho, recompensa, dentre outras; permitindo a maximização dos investimentos que serão realizados por meio do desenvolvimento das competências consideradas estratégicas para a Empresa, e será utilizado como referencial básico para a implantação da Universidade Corporativa. A implantação tornará mais objetiva para as contribuições dos colaboradores com a indicação das competências estratégicas e a aquisição das competências (habilidades, conhecimentos, atitudes e resultados) em relação aos trabalhos realizados pelos colaboradores. O que se fazia antes de forma pouco contínua e assistemática passará a ser feito agora de forma objetiva e mais específica.

O desenvolvimento do modelo mencionado foi possível mediante a contratação de consultoria externa que realizou a modelagem por meio de “workshops” com representantes de Unidades Centrais e Descentralizadas. Constam na parte de Desenvolvimento de Pessoas do Relatório de Gestão da /2002 os objetivos estratégicos(quadro 23 – item O órgão possui Plano de Desenvolvimento Organizacional? Qual área responsável pela elaboração?) de número:18-Desenvolver competências e habilidades e19-Motivar e valorizar os funcionários.

Este Modelo de Gestão procura focalizar os esforços da Empresa nas chamadas competências essenciais e nos Objetivos Estratégicos mais importantes aos quais a

Organização deve dirigir atenção e recursos, criando as bases da gestão estratégica(quadro23 – item O órgão possui Plano de Desenvolvimento Organizacional? Qual área responsável pela elaboração?). O modelo traduz a visão e a estratégia num conjunto de objetivos, com seus respectivos indicadores de desempenho. Permite o monitoramento e os ajustes na implementação, podendo resultar em mudanças na própria estratégia. Ademais, permite ainda vincular metas institucionais com metas pessoais, criando um vínculo e um comprometimento maior por parte dos colaboradores e gerentes.

O exercício de formulação do referido modelo (quadro23– item o órgão possui Plano de Desenvolvimento Organizacional? Qual área responsável pela elaboração?) contou com a participação de um grupo de técnicos de Unidades Centrais e Descentralizadas. Inicialmente foi formada uma equipe executiva encarregada da formulação do modelo, com a tarefa de compartilhar o processo com todo o grupo funcional no momento da implementação em cada Unidade. Compreendendo os Objetivos Estratégicos e suas iniciativas, os esforços e ações da Empresa se alinham aos processos prioritários e essenciais para o funcionamento da Organização. Assim, cada indivíduo o entende como sua atuação específica e contribuirá para a realização desses objetivos.

Em 2003, com o objetivo de fortalecer as competências gerenciais, um grupo de trabalho interno elaborou uma proposta de Programa de Acompanhamento e Apoio à Gestão das Unidades Descentralizadas (quadro23– item O órgão possui Plano de Desenvolvimento Organizacional? Qual área responsável pela elaboração?). Este Programa constitui uma iniciativa da Diretoria e tem por objetivo avaliar a eficiência e a eficácia da atuação da equipe gerencial (quadro23 – item Apresenta pesquisa de satisfação ao cliente), realçando suas responsabilidades e procurando aumentar sua efetividade, tendo em vista melhorar os resultados da pesquisa e aumentar as vantagens competitivas da EMBRAPA. O Programa de Acompanhamento e Apoio à equipe gerencial foi desenvolvido em 2003. Um dos procedimentos que fazem parte desse Programa é o acompanhamento sistemático da equipe gerencial, tendo como base um conjunto de indicadores técnicos, gerenciais e comportamentais. A proposta é fazer uma análise crítica da gestão e promover realinhamentos das ações, sempre que necessário.

O Departamento de Gestão de Pessoas realizou em 2003, a atualização e revisão normativa referente aos programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu* e licença sabática (quadro 24 – item Plano anual de capacitação). Também foi proposta normatização dos processos de formação nível fundamental e médio,nível de aperfeiçoamento *Lato Sensu* e de capacitação continuada no país e no exterior.



Todo esse processo de revisão e análise culminou na elaboração do Manual de Educação Corporativa da Embrapa (quadro 24 – item Plano anual de capacitação), enviado para aprovação da Diretoria em dezembro/2003. Essa reestruturação teve como base três objetivos principais: 1) a atualização das Normas e Instruções Normativas, incluindo critérios de desenvolvimento, aperfeiçoamento e formação; 2) a revisão de procedimentos antigos, alinhando-os com a situação atual e às novas estratégias da Embrapa e, finalmente, 3) a inclusão de demandas comuns às Unidades Centrais e Descentralizadas referentes aos procedimentos das atividades de Educação Corporativa da Empresa (quadro 24 – item Plano anual de capacitação).

Durante o ano de 2003, foi atualizado e revisado O Plano de Cargos e Salários em vigor desde 1998. A revisão tem por finalidade ajustes a novos dispositivos normativos, servir de apoio às políticas estratégicas da Empresa (quadro 24– item O órgão possui Plano de Desenvolvimento Organizacional? Qual área responsável pela elaboração?) e ao desenvolvimento de competências e contribuições dos colaboradores. Esse processo é conduzido por um grupo de trabalho que, inicialmente, conta com a participação de representantes da administração superior, dos colaboradores e do sindicato. O documento preliminar encontra-se disponibilizado na Intranet para apreciação de todos os colaboradores nas diversas Unidades Centrais e Descentralizadas da Empresa. Com base nas críticas e sugestões, o grupo elaborará a versão final que será submetida à aprovação da Diretoria-Executiva e do Conselho de Administração. Em seguida, será submetida ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento que a submeterá ao Departamento de Coordenação e Controle das Empresas Estatais (DEST). Somente após a aprovação por aquele Departamento é que o PCS entrará em vigor, o que deverá ocorrer em 2004. Ainda em 2003, foi elaborado o plano de elevação de escolaridade para níveis de formação fundamentais e médios, a fim de promover ações coordenadas em todas as Unidades (quadro 24– item Plano anual de capacitação). Com esse plano, em um período de quatro anos, a EMBRAPA pretende reduzir a zero o percentual atual de mais de 18% dos empregados, do seu quadro de pessoal, sem nível mínimo de escolaridade preconizado pela Constituição. Além de promover a melhoria da qualidade de vida dos empregados que se encontram em situação de baixa escolaridade, as ações previstas produzirão, a médio e longo prazo, um significativo aprimoramento dos serviços prestados pela EMBRAPA aos seus clientes internos e à comunidade em geral.

O IV Plano Diretor da EMBRAPA abrange o período de 2004 a 2007 (quadro 25 – item o órgão possui Plano de Desenvolvimento Organizacional? Qual área responsável pela elaboração?) e apresenta na área de gestão de pessoas o projeto com a finalidade de

incorporação, a formação e o aperfeiçoamento de novas competências, o fortalecimento das existentes e o desenvolvimento de novos valores constituem os desafios desse projeto. Será implementada uma política de gestão que promova a renovação, a atualização e a integração, intra e interinstitucional, das pessoas. As ações estratégicas a serem implementadas são: Aprimorar a política de gestão de pessoas que contemple sua valorização e desenvolvimento, em face de novos desafios em uma época de mudanças constantes; Promover o mapeamento e o provimento das competências estratégicas necessárias e implementar processos de incorporação, reposição e capacitação (quadro 25– item Plano anual de capacitação); Fortalecer uma visão corporativa dinâmica, criativa e inovadora, por parte dos gestores, por meio de ações para identificação, qualificação e avaliação de suas competências; Realinhar o processo de capacitação para áreas onde a oferta de competências é escassa e buscar parcerias em programas governamentais de qualificação profissional para ações de elevação de escolaridade, nos níveis fundamentais e médios (quadro 25– item Plano anual de capacitação); Desenvolver mecanismos para viabilizar o compartilhamento de competências entre Unidades da e parceiros; Criar mecanismos de valorização das competências técnico-científicas e aderência aos valores organizacionais; Adequar o sistema de avaliação de desempenho (quadro 25– item Forma de avaliação de desempenho) das pessoas para valorizar a inovação organizacional, trabalho em rede e arranjos coletivos; Implementar ações de avaliação da eficiência e eficácia e atuação de equipes gerenciais.

A implantação do Banco de Competências na EMBRAPA visa oferecer o suporte tecnológico necessário para mapear as competências da e identificar o potencial humano da Instituição, de modo a facilitar uma análise contínua da evolução funcional dos empregados, otimização dos processos de lotação (quadro 25– item Edital de concurso público forma de levantamento das vagas), capacitação e movimentação de pessoal (quadro 25 – item Plano anual de capacitação), além de outras ações.

Entre as ações previstas para a implantação do Banco de Competências foi efetivada em 2004, a cessão, pela Câmara dos Deputados, por meio de “Licença para uso de Programa de Computador”, do software “Banco de Talentos”, e processada a transferência dos arquivos relacionados ao mesmo para que sejam realizadas as adequações técnicas e testes necessários. Sua implantação em Unidades piloto está prevista para o ano de 2005.

O novo Plano de Carreiras da EMBRAPA foi elaborado a partir de 2005, foi aprovado e implantado no primeiro semestre de 2006, com a autorização do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento e o apoio da Casa Civil da Presidência da República, além do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

Além de incentivar e valorizar as iniciativas dos empregados para sua própria capacitação (quadro 26 – item Plano anual de capacitação), o novo plano simplificou as carreiras e melhorou as possibilidades de ascensão. No ajuste das faixas salariais, a nova grade ensejou aumentos salariais de 7,5 % a mais de 30 %. O Plano de Desligamento Incentivado (PDI) implantado em 2005, com vigência até 2009 permite a renovação de quadros, juntamente com a realização de concursos públicos (quadro 26 – item Edital de concurso público forma de levantamento das vagas) em novas áreas do conhecimento e nas áreas de apoio.

Com objetivo estratégico de ampliar a capacidade de criação da Empresa, o programa de revitalização da EMBRAPA se apóia na valorização dos recursos humanos. O objetivo é suprir seus quadros com profissionais bem treinados nas novas áreas de conhecimento, e para tanto se vale da necessidade de substituição dos empregados foram desligados. Para facilitar essa renovação, a EMBRAPA, associou um plano de desligamento voluntário incentivado à realização de concursos públicos (quadro 27 – item Edital de concurso público forma de levantamento das vagas) para novas habilitações profissionais. O plano de desligamento foi desenhado para ser operacionalizado de forma gradativa, em quatro anos, de maneira a não aumentar o dispêndio financeiro com a folha de pagamento da .

Modificação importante introduzida no plano de carreiras em 2007 é o processo de progressão e promoção salarial (quadro 28 – item Forma de avaliação de desempenho), agora baseado na avaliação de competências corporativas, em vez de aspectos comportamentais, o que resultou em maior valorização dos empregados: do total de 8.384 empregados, 6.414 foram promovidos e 4.072 receberam premiação individual.

Em março de 2008, houve uma nova tentativa de implementação da gestão por competências através do projeto piloto em quatro Unidades da Organização: Florestas, Tabuleiros Costeiros, Pecuária Sul e Agrobiologia (tabela 1).

**Tabela 1 - Evolução de Servidores das Unidades Piloto**

| <b>ANO</b> | <b>Florestas</b> | <b>Tabuleiros Costeiros</b> | <b>Pecuária Sul</b> | <b>Agrobiologia</b> | <b>TOTAIS</b> |
|------------|------------------|-----------------------------|---------------------|---------------------|---------------|
| 2008       | 174              | 139                         | 59                  | 90                  | 462           |
| Admissões  | 5                | 15                          | 9                   | 10                  | 39            |
| 2009       | 179              | 154                         | 68                  | 100                 | 501           |
| Admissões  | 12               | 21                          | 13                  | 6                   | 52            |
| 2010       | 191              | 175                         | 81                  | 106                 | 553           |
| Admissões  | 5                | 9                           | 6                   | 9                   | 29            |
| 2011       | 196              | 184                         | 87                  | 115                 | 582           |
| Admissões  | 8                | 15                          | 7                   | 7                   | 37            |

Fonte: <<http://hotsites.sct.br/acessoainformacao/servidores>>. Acesso em 2012.

Não foram contabilizados os desligamentos dos servidores.

Foi realizado o anúncio oficial do Programa de Fortalecimento e Crescimento da Empresa, o PAC Embrapa (quadro 29 – item O órgão possui Plano de Desenvolvimento Organizacional? Qual área responsável pela elaboração?) pelo presidente da República, que buscando devolver a flexibilidade requerida ao seu modelo institucional, os investimentos extras são de R\$ 914 milhões até 2010, para o Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária - SNPA, que abrange, organizações estaduais e universidades. O PAC EMBRAPA, busca resgatar a sua capacidade de produção científica diluída nos anos de ajuste, e responde à necessidade de nova concentração de investimentos, para ajustar recursos humanos, infraestrutura e programação de pesquisa a um novo patamar na demanda por tecnologias agrícolas. Foi iniciada a busca por propostas de consultorias para realização do teste piloto para implantação da gestão por competências que oferecessem o aluguel de um *software* por um período de seis meses. Em setembro de 2008, após análise das propostas das consultorias, foi selecionada a Milestone, empresa pertencente ao programa de incubadora da PUC/RJ (Apêndice C).

Em novembro de 2008, foi solicitada a contratação com dispensa de licitação, porém ocorreram problemas com a documentação da empresa impedindo a contratação. Assim, durante o ano de 2008 o trabalho Gestão de Competências foi realizado internamente, no DGP. Não foi possível planejar o início das atividades nas Unidades piloto, pois a contratação da consultoria não foi finalizada.

Foi realizada a contratação da Consultoria para o projeto gestão por competências, analisado o modelo conceitual vigente com base em documentação enviada à Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio): PDE; PCE (quadro 30 – item Realização de mapeamento individual de servidores?); Normas de Progressão (quadro 30–

item Forma de avaliação de desempenho); de Capacitação (quadro 28 – item Plano anual de capacitação); Áreas e subáreas de atuação e Organograma da Embrapa, além dos PDU's das unidades-piloto, foram definidas as atividades, com base no Cronograma de resultados a serem alcançados constantes do contrato, conforme segue:

Etapa 1: Análise do modelo conceitual e elaboração do Modelo de Gestão de pessoas com base em competências a ser adotado pela : Definição do escopo; Objetivos do modelo; Riscos do projeto; Análise do modelo conceitual; Processos críticos e intensivos para subsidiar a definição das competências; Papéis e estruturas dos processos críticos.

Etapa 2: Oficina de formação em mapeamento de competências, de acordo com o modelo proposto: Definição de competências essenciais; Metodologia de definição das competências essenciais; apresentação do projeto de modelo de gestão de competências da (considerando todos os documentos, indicando o que falta para cada processo); Definição de competências corporativas/transversais; Oficina - metodologia para: a) Dicionário de Competências; b) Avaliação de colaboradores, incluindo mapeamento, *gap's*, levantamento de recursos de desenvolvimento, planos de desenvolvimento. Em dezembro de 2009, após sintetizar os produtos das Oficinas de formação, a consultoria encaminhou para o inventário de competências corporativas, organizacionais e técnicas.

Etapas 3 e 4: Inventário de competências e Mapeamento dos *gap's* de competência dos empregados das quatro Unidades-piloto: Definição da metodologia para inventariar as competências técnicas e transversais das Unidades, com base nos PDUs; Definição de indicadores; Definição de critérios de avaliação; Realizar as avaliações com base nos resultados e as competências; Entrevista com pessoas-chave das Unidades; Testes e questionários para nível de proficiência; Avaliação 90°.

Em 2009, a consolidação da execução do Programa de Crescimento e Fortalecimento da – o PAC (quadro 30 – item o órgão possui Plano de Desenvolvimento Organizacional? Qual área responsável pela elaboração?) expressou uma convergência e um desafio raros na gestão estratégica dos recursos de inovação: a obsolescência de parte de sua infra estrutura combinada com a concretização de significativa renovação de seu capital humano.

A Etapa 5 do projeto gestão por competências foi a de apresentação do plano de desenvolvimento dos empregados das quatro Unidades-piloto: Definir como serão supridas as lacunas (*gaps*) por meio dos planos de desenvolvimento personalizado; Apresentar todos os tipos de capacitação para os empregados das Unidades (quadro 31 – item Plano anual de capacitação).

Etapa 6: Elaboração de relatório contendo uma proposta de adequação dos processos de gestão de pessoas da com base no modelo de gestão de competências: Apresentação de relatório com proposta de adequação dos processos de gestão de pessoas (Capacitação (quadro31 – item Plano anual de capacitação), Contratação (quadro 30– item, Edital de concurso público forma de levantamento das vagas) PCE e Progressão Salarial); O relatório deve apresentar os resultados do projeto; O relatório deve conter as metodologias para o mapeamento das competências essenciais, transversais e técnicas.

Em março e abril de 2010, foi iniciada a análise do inventário de competências entregue pela consultoria. Para isso, revisou-se o contrato de prestação de serviço; o Plano de Ação 1 – Desenho do Modelo de Gestão de Pessoas por Competências. A equipe não conseguiu concluir a validação do inventário de competências, mas identificou que as definições e conceitos entregues pela consultoria não estavam alinhados com os conceitos definidos no Plano de Ação 1, o que gerou inconsistência entre o Modelo da e o resultado entregue. O inventário de competências técnicas estava bastante extenso e algumas competências estavam relacionadas a atividades individualizadas. Isso proporcionaria uma gestão de competências técnicas personalizado, o que não é a proposta do Modelo da EMBRAPA. Com isso, em maio, houve reunião presencial com a consultoria para repassar as conclusões do trabalho de análise do inventário de competências. Onde se alinhou os conceitos adotados; a equipe da EMBRAPA se comprometeu a concluir a análise das competências corporativas, organizacionais e técnicas para que a consultoria concluísse a validação do inventário.

Em maio 2010, ocorreu também o *workshop* de acompanhamento do projeto. O prazo oficial de encerramento do projeto era fevereiro de 2010. Entretanto, os gestores avaliaram a necessidade de prorrogação com cancelamento do Plano de Ação 4 – Remodelagem dos Processos de Desenvolvimento na Carreira – e confecção de documento para compartilhamento ao final do modelo. Em junho 2010, foi formalmente solicitada a extensão do prazo do projeto para fevereiro de 2011 conforme definição da gestão. Em outubro a equipe conseguiu concluir a análise do inventário de competências corporativas e organizacionais.

As etapas seguintes foram dificultadas por limitações da consultoria e por novos direcionamentos do Departamento de Gestão de Pessoas(DGP) com relação ao tema competências. Ao longo de 2010 o DGP desenvolveu ações para definir as competências gerenciais e transversais dos empregados independente do projeto, tendo em vista que o projeto é mais restrito e não conseguia alcançar as ações educativas. Ou seja, o projeto não

será continuado, além de mudança de coordenadoria responsável pela condução, haverá uma reestruturação do Modelo, com revisão do conceito de Competência, do embasamento teórico e da implantação prática. A consultoria foi cancelada, tendo em vista a proposta limitada de oferecer *software* para teste em relação às competências mapeadas e caso se interessasse deveria comprar a tecnologia.

Em 2011 o DGP realizou mapeamento e diagnóstico das competências técnicas comuns aos empregados (quadro32 – item Realização de mapeamento individual de servidores?) e, a partir das informações levantadas, elaborou um programa de capacitação. Uma das ações propostas nesse programa foi oferta de ação estruturada de capacitação (quadro 32– item Plano Anual de Capacitação): Oficinas de Projetos. A realização em 2011 foi uma experiência piloto com duas turmas e buscou testar a metodologia e o conteúdo do curso, a fim de aprimorar o evento. Participaram 37 empregados, entre pesquisadores e analistas, de várias Unidades Descentralizadas da região Centro-Oeste. A experiência de condução, tanto do processo de análise e avaliação técnica das propostas de projeto, quanto do processo de acompanhamento da gestão dos projetos em carteira, tem demonstrado que a capacitação dos empregados da EMBRAPA na elaboração e gestão de projetos de pesquisa e de desenvolvimento institucional é o caminho para a constituição de uma programação de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) de alto valor, que poderá possibilitar muitas chances de parcerias, sejam elas nacionais ou internacionais. A EMBRAPA planejou a implantação da gestão por competências objetivando atender as subáreas de gestão da capacitação, de crescimento na carreira, de gestão de desempenho, de recompensa, dentre outras iniciando o desenho do modelo de gestão de pessoas com base em competência nas chamadas competências essenciais e nos objetivos estratégicos mais importantes tendo a tradução da visão e a estratégia num conjunto de objetivos, com seus respectivos indicadores de desempenho, permitindo o monitoramento e os ajustes na implantação, podendo resultar em mudanças na própria estratégia.

A formulação do referido modelo contou com a participação de uma equipe executiva de técnicos de Unidades Centrais e Descentralizadas que tinham a tarefa de compartilhar o processo com todo o grupo funcional no momento da implantação em cada Unidade.

O Programa de Acompanhamento e Apoio à equipe gerencial foi desenvolvido em 2003 com procedimentos de acompanhamento sistemático da equipe gerencial e proposta de análise crítica da gestão, promovendo realinhamentos das ações, sempre que necessário. No mesmo ano foi aprovado o Plano de Cargos e Salários para servir de apoio às políticas estratégicas da Empresa e ao desenvolvimento de competências e contribuições dos colaboradores e foi elaborado o plano de elevação de escolaridade dos cargos auxiliares para níveis de formação fundamentais e médios.

Em 2004, a Câmara dos Deputados, cedeu o software “Banco de Talentos”, a fim de que sejam realizadas as adequações técnicas e testes necessários à implantação em unidades piloto prevista para o ano de 2005.

A partir de 2007 o plano de carreiras é o processo de progressão e promoções salariais passaram a ser baseados na avaliação de competências corporativas,

Em 2008, houve uma nova tentativa de implementação da gestão por competências através do projeto piloto nas quatro Unidades: florestas, tabuleiros costeiros, pecuária sul e EMBRAPA agrobiologia.

O PAC EMBRAPA anunciado em 2008, busca resgatar a capacidade de produção científica da organização e objetiva ajustar recursos humanos, infra estrutura e programação de pesquisa a um novo patamar na demanda por tecnologias agrícolas. No contexto do PAC, foi iniciada a busca por propostas de consultorias para realização do teste piloto para implantação da gestão por competências e que, para tanto, oferecessem o aluguel de um *software* por um período de seis meses. A consultoria selecionada foi a Milestone (Apêndice C), empresa pertencente ao programa de incubadora da PUC/RJ que em conjunto com a unidade de recursos humanos da EMBRAPA definiram o cronograma de resultados para a implantação da gestão por competências em seis etapas:

Na primeira etapa foram definidos: o escopo, objetivos do modelo; riscos do projeto; análise do modelo conceitual; processos críticos e intensivos para subsidiar a definição das competências, papéis e estruturas dos processos críticos.

A segunda etapa contou com: oficina de formação em mapeamento de competências, de acordo com o modelo proposto, definição de competências corporativas/transversais; oficina - metodologia para: a) Dicionário de Competências; b) Avaliação de colaboradores, incluindo mapeamento, *gap's*, levantamento de recursos de desenvolvimento, planos de desenvolvimento.

Na terceira etapa foram definidos: a metodologia para inventariar as competências técnicas e transversais das Unidades, com base nos PDUs, os indicadores e os critérios de avaliação.

Na quarta etapa foram realizadas: avaliações com base nos resultados e as competências, entrevistas com pessoas-chave das Unidades, testes e questionários para nível de proficiência e avaliação 360°.

A quinta etapa foi realizada a apresentação do plano de desenvolvimento dos empregados das quatro Unidades-piloto, definidas as formas de suprir as lacunas (gaps) por



meio dos planos de desenvolvimento personalizado e apresentadas todos os tipos de capacitação para os empregados das Unidades piloto.

Na sexta e última etapa foi elaborado e apresentado relatório contendo uma proposta de adequação dos processos de gestão de pessoas da com base no modelo de gestão de competências.

Em 2010, independente do projeto, o DGP da EMBRAPA desenvolveu ações para definir as competências gerenciais e transversais dos empregados e considerando que a Consultoria estava limitada a oferta de software para o mapeamento de competências o contrato de consultoria foi encerrado.

A partir de 2011 o DGP realizou um mapeamento e diagnóstico das competências técnicas comuns dos empregados e a partir das informações levantadas, elaborou um programa de capacitação.

Paralelo ao projeto de Gestão por Competências, em 2006, a EMBRAPA participou da seleção pública de propostas para apoio financeiro a projetos de qualificação e modernização dos institutos de pesquisa tecnológica promovida pelo o Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT), cujo convênio do projeto foi publicado no Diário Oficial da União-DOU em 2008.

Em 2007 a EMBRAPA Meio Ambiente iniciou a execução de um projeto corporativo financiado pela Agência Brasileira de Inovação - FINEP dentro do edital MODERNIT, denominado Difusão do processo de certificação da EMBRAPA Meio Ambiente nas Unidades da Embrapa.

No Congresso da Associação Brasileira de Instituições de Pesquisa Tecnológicas – ABIPTI/2008 foi realizada a reunião técnica e Criação da comunidade do projeto Compartilhamento de Boas Práticas de Gestão. Em 2009 foi realizado o lançamento do Programa de Compartilhamento de Boas Práticas de Gestão da EMBRAPA e houve a participação no seminário promovido pela ABIPTI: “Em busca da Excelência nas Entidades Tecnológicas” com apresentação da palestra: Experiência do MODERNIT na EMBRAPA .

A primeira prorrogação do projeto até 29/08/2011, termo aditivo publicado no Diário Oficial da União de 20/05/2010: seção 3, página 9, a EMBRAPA promoveu Workshops com objetivo de compartilhar as boas práticas de gestão entre suas unidades (31 de agosto a 2 de setembro de 2010 e 26 a 28/06/2012). Em 2011 foi assinado o Termo Aditivo n.º 01.07.0174.02, que prorroga a vigência do contrato do projeto ISSO , liderado pela Meio Ambiente, até 29/08/2012.

Os princípios e métodos de gestão da pesquisa tecnológica desenvolvidos e preconizados pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), Associação Brasileira das Instituições de Pesquisa Tecnológica (ABIPTI) e o GESPÚBLICA, são os mesmos princípios e métodos empregados no projeto.

O Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), utilizado no GESPÚBLICA da EMBRAPA do Meio Ambiente utiliza o requisito 6.2.2 da ISO 9001:2000 onde a competência deve ser estabelecida com base em educação, habilidades, treinamento e experiência. Tendo sido criada a Matriz de Versatilidade que reúne informações de habilidades e capacitação adquiridas em cursos ou na prática, na própria Unidade ou em outras organizações, por cada empregado. Portanto, a Embrapa Meio Ambiente, mesmo que involuntariamente, já tinha o mapeamento individual de cada empregado.

Ordem de sub processos da área de gestão de pessoas utilizados na implantação da Gestão por Competências da EMBRAPA (hipótese 1):

Primeira tentativa de implantação da gestão por competências:

1. Plano de Cargos e Salários;
2. Plano de elevação de escolaridade;
3. Plano de carreiras;
4. Progressão e promoções salariais;

Segunda tentativa de implantação da gestão por competências:

1. Capacitação.

As tentativas de implantação da gestão por competências na EMBRAPA ocorreram em consonância com à área de planejamento da organização (hipótese 2).

Mesmo não tendo implantado a gestão por competências em sua totalidade, a EMBRAPA, assim como a CEF, foi necessário mapear todas as competências organizacionais para iniciar a implantação de mudanças, o que não foi necessário com relação às competências individuais de todos os servidores uma vez que primeira tentativa de implantação da gestão por competências na não foi realizado mapeamento individual dos empregados, mas sim análise de cargos resultando em novo plano de cargos e salários.

Na tentativa seguinte de implantação da gestão por competências o mapeamento individual foi realizado em 6% (seis por cento) do total de servidores da, exatamente 501 servidores de quatro unidades regionais para então, iniciar o processo de capacitação.

O objetivo da EMBRAPA é implantar um modelo de gestão por competências que alcance todos os empregados com ações profissionais, de desenvolvimento e de treinamento técnico e gerencial. O processo como ação gerencial do Departamento além de já

desenvolvido em paralelo suplanta o proposto pelo projeto. Em janeiro de 2011, foi solicitado cancelamento do projeto. O Comitê considerou que o projeto não seria cancelado, mas sim encerrado, o que ocorreu em fevereiro. Com isso, o projeto está encerrado, com a entrega dos seguintes produtos: Desenho do Modelo de Gestão de Pessoas com Base em Competência (GPBC); Planejamento da consultoria; Contratação da consultoria; Dicionário de competências.

Os processos de prestação de serviços alterados com a implantação da gestão por competências na EMBRAPA: Sua visão de futuro é abrangente, envolve geração de conhecimento, tecnologia, inovação e sustentabilidade, portanto é difícil vislumbrar novos processos que não estejam inseridos na atividade fim da EMBRAPA, merecendo destaque a criação de alguns centros de pesquisa como: EMBRAPA Monitoramento por Satélite que realiza o monitoramento orbital de queimadas e EMBRAPA Agroenergia com missão de viabilizar tecnologicamente mudança da matriz energética nacional incluindo fontes renováveis de energia, contribuindo para redução da emissão de gases causadores do efeito estufa.

#### 7.2.2O Modelo Atual de Gestão de Pessoas na EMBRAPA

O DGP da EMBRAPA tem como missão: Promover a gestão de pessoas na EMBRAPA , com excelência, respeito e ética, aplicando políticas e soluções inovadoras de seleção, desenvolvimento e manutenção do capital humano, com a finalidade de potencializar o comprometimento dos empregados, propiciar o desempenho diferencial e alcançar a missão institucional.

#### 7.2.3Objetivos do modelo de Gestão de Pessoas por Competências da EMBRAPA

Consta no V Plano Diretor da EMBRAPA –2008-2011-2023 a Diretriz 2 de atrair, desenvolver e reter talentos técnicos e gerenciais com as seguintes estratégias: Criar mecanismos para atração de talentos e assegurar condições para seu desenvolvimento e sua retenção; Desenvolver competências gerenciais em centros de excelência nacionais e Internacionais; Desenvolver gestores de projetos de PD&I em ambientes transdisciplinares e multiinstitucionais, nacionais e estrangeiros; Ampliar e intensificar os esforços de formação e aperfeiçoamento de recursos humanos em PD&I e gestão empresarial; Orientar a avaliação de

pessoas e equipes para valorizar a inovação organizacional, o trabalho em rede e outros arranjos coletivos voltados para a obtenção de resultados finalísticos; Promover continuamente o mapeamento das competências estratégicas necessárias ao cumprimento da Missão da .

Previsto para se encerrar em 2010, o PAC foi prorrogado em 2011, com vistas ao prosseguimento de suas ações, em estrito cumprimento das metas estabelecidas. Apontada como uma das razões do sucesso do Programa, a estrutura criada para gerenciar o PAC possibilitou um ciclo completo de gestão, composto pelo planejamento estratégico das ações, implementação dos projetos, acompanhamento, proposição de ajustes, assessoramento para aplicação integral dos recursos e divulgação das ações executadas. O modelo adotado garantiu maior agilidade e eficácia na alocação de recursos para as Unidades da EMBRAPA .

### **7.3A pesquisa no TCU**

Com o objetivo de garantir que as unidades da Secretaria do Tribunal disponham de recursos humanos suficientes para o cumprimento de suas atribuições, foram adotadas medidas de incentivo à remoção de servidores para unidades técnico-executivas com carência de pessoal. Assim, por meio da Portaria nº 134, de 16/5/2002, foi aberto concurso de remoção extraordinário (quadro 33 – item Edital de concurso público forma de levantamento das vagas) para a Secretaria de Controle Externo no estado de Rondônia para preenchimento inicialmente, de duas vagas de analistas de controle externo – área controle externo, com a possibilidade de acréscimo de mais duas vagas, para reposição do quadro de lotação da unidade.

#### **7.3.1 Evolução do Modelo Gestão por Competências no TCU**

O Modelo de Gestão de Pessoas por Competências (MGPC) do TCU começou a ser definido em 2003, por meio da estruturação do projeto ATENA, aprovado pela Portaria TCU nº 149, de 1º de julho de 2003 (quadro 34– item O órgão possui Plano de Desenvolvimento Organizacional? Qual área responsável pela elaboração?). O projeto cujo período previsto de realização de 4/6/2003 a 17/12/2004 inseria-se no âmbito do programa de apoio à modernização do tribunal, co-financiado pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e pelo TCU. Inicialmente, o projeto tinha como objetivo definir o modelo de gestão do desenvolvimento de pessoas por competências, capaz de estimular o autodesenvolvimento dos

servidores e de propiciar o alinhamento das ações de seleção, treinamento, desenvolvimento, alocação e desempenho profissional às estratégias institucionais. Foram vislumbrados, como oportunidades, a melhoria do desempenho do corpo técnico do tribunal, o aumento da eficácia das ações de treinamento, a promoção de ações de treinamento e de autodesenvolvimento (quadro 34– item Plano anual de capacitação) alinhadas às estratégias organizacionais e a facilidade de identificação de servidores de acordo com perfis profissionais.

O Tribunal, com a prorrogação até 31/01/2005 do Projeto Atena pela Portaria TCU nº 243, de 30 de novembro de 2004, sinalizou de forma inequívoca sua intenção em implementar um modelo de gestão por competências que pudesse, de um lado, valorizar o empenho dos servidores em se tornar profissionais cada vez mais competentes e, de outro, alavancar o desempenho institucional por meio da convergência das competências individuais e de equipes na direção dos objetivos estratégicos do TCU (quadro 34 – item o órgão possui Plano de Desenvolvimento Organizacional? Qual área responsável pela elaboração?).

A estratégia adotada foi a de investir na capacitação da equipe do projeto e dos facilitadores para a condução do projeto (quadro35 – item Plano anual de capacitação). A capacitação, organizada em oito workshops mensais, foi conduzida pela empresa *Price Waterhouse Coopers* (Apêndice C), que, além de repassar metodologia relativa a gestão por competências, auxilia a equipe a garantir a qualidade técnica de todos os produtos. O projeto apresentou os seguintes produtos, acabados e validados: Diagnóstico dos processos de recursos humanos do TCU; Referencial estratégico da função Gestão de Pessoas (visão, missão, macroprocessos, objetivos estratégicos, valores); Validação das lacunas existentes entre a visão de futuro de gestão de pessoas e as práticas atuais e recomendações integradas para superação dessas lacunas; Modelo lógico de gestão de pessoas por competências que integre seleção e alocação de pessoas, educação corporativa, gestão de desempenho, sistema de reconhecimento/recompensa, gestão de clima organizacional, gestão da qualidade de vida, gestão do conhecimento e serviços de administração de pessoal; Competências organizacionais e profissionais definidas.

Dando-se seqüência à política de remanejamento de pessoal, com vistas a otimizar a alocação de mão-de-obra, buscando a satisfação das partes envolvidas (servidor-unidade), foi realizado concurso de remoção (quadro31 – item Edital de concurso público forma de levantamento das vagas) para as unidades com carência de pessoal, com os critérios estabelecidos nos normativos internos da Casa, com e sem incentivos. A prática de concurso de remoção, que já vem sendo aplicada no Tribunal há alguns anos, é um atendimento à transparência e dinamicidade requeridas pelo corpo funcional. Em 2004, as duas modalidades

de concurso (com e sem incentivos) foram adotadas (quadros 32 e 33 – item Edital de concurso público forma de levantamento das vagas). É de se destacar que a modalidade incentivada é utilizada apenas em casos excepcionais, uma vez frustrada a tentativa de alocação via concurso de remoção sem incentivos. Quando ocorre, é, em geral, para suprir demandas em localidades longínquas e de limitadas e específicas atividades (como na Secex Rondônia), quando comparadas com as grandes metrópoles do território nacional.

A Secretaria de Recursos Humanos realizou a pesquisa de satisfação profissional em 2004. Nessa pesquisa, foram avaliados quesitos como: flexibilidade do horário de trabalho no TCU (93% de satisfação); materiais e equipamentos disponíveis para a execução das atividades (91%); satisfação com a atual lotação (88%); conforto do ambiente de trabalho (86%); meios oferecidos para a pesquisa de informações institucionais (85%); interação e colaboração entre as unidades do Tribunal para facilitar o compartilhamento de informações (57%); atividades oferecidas para capacitação (quadro 33 – item Plano Anual de Capacitação) e aprimoramento profissional dos servidores (58%); e informações recebidas de outras unidades para execução eficaz das atividades (63%).

A Portaria TCU nº 50 de 26/01/2005, prorroga o prazo de validade do projeto Atena até 31/07/2006. A primeira entrega do projeto Atena para implantação da gestão por competências foi a política de gestão de pessoas a ser utilizado no âmbito do Tribunal, entregue em março/2005 e aprovada pela Resolução TCU nº 187 de abril/2006. Em julho/2005 ficou pronto o Manual de avaliação de perfis profissionais elaboradas as competências organizacionais e profissionais (pessoais e gerenciais) e 60% das competências técnicas desenvolvidas.

No intuito de alinhar sua política de recursos humanos com as tendências relativas à gestão de pessoas, o Tribunal instituiu o projeto de Atualização da Administração de Recursos Humanos no TCU (Atuar). Para alcançar esse objetivo, o Atuar iniciou os trabalhos com a identificação dos atuais processos de trabalho da Secretaria de Recursos Humanos e seus desdobramentos. Uma das propostas do projeto é redesenhar os processos críticos de trabalho, o programa de desenvolvimento profissional para o corpo técnico da área de recursos humanos (RH), o aperfeiçoamento da pesquisa de satisfação profissional e a implementação de nova ferramenta de gerenciamento de serviços de pessoal.

O *workshop* Construção de Competências de Liderança e Gestão do TCU reuniu os secretários da sede e dos estados, em Alphaville, Nova Lima, Belo Horizonte. O encontro teve duas finalidades: o mapeamento dos perfis profissionais – comportamental e competência dos servidores que exercem funções gerenciais e a capacitação de equipe do TCU para dar

continuidade a esse serviço de forma autônoma. A premissa básica do workshop foi a integração do processo de mapeamento dos perfis com o projeto Atena.

Foi publicada a Resolução TCU nº 182/05, que dispõe sobre as novas regras para a remoção de servidores no âmbito da Secretaria do Tribunal (quadro 31 – item Edital de concurso público forma de levantamento das vagas). O concurso de remoção visa a conciliar, de forma democrática e transparente, interesse de servidores que desejam mudar de local de trabalho, com as necessidades da administração.

Como fruto das ações do Projeto Atena, os candidatos aprovados nos concursos promovidos pelo TCU (quadros 32 e 33 – item Edital de concurso público forma de levantamento das vagas) são submetidos a processo de mapeamento de perfil profissional, composto de entrevistas individuais, identificação de personalidade ocupacional e análise de currículo. Isso significa que, em vez de os interessados indicarem as unidades de interesse para fins de lotação, o procedimento utilizado é de que eles manifestem as atividades com as quais possuem maior afinidade. Os perfis profissionais mapeados são analisados frente às características de perfis requeridas nas diferentes unidades que estão demandando novos servidores. A partir destas informações é que ocorrem as indicações para fins de alocação.

A resolução TCU nº 187, publicada em 5/04/2006, instituiu a atual política de Gestão de Pessoas do Tribunal. A contribuição desta resolução foi: definição de conceitos importantes para a gestão de pessoas; definição de princípios que norteiam a gestão de pessoas; e atribuição de responsabilidades aos gerentes e aos servidores no que se refere à gestão de pessoas. Foram definidas competências individuais em três níveis (quadro 35 – item Realização de mapeamento individual de servidores?): competências pessoais, competências técnicas e competências de liderança e gestão. Decidiu-se trabalhar com o conceito de espaço ocupacional, que, segundo a Resolução TCU nº 187/2006, é o contexto de atuação profissional caracterizado por objetivo específico, conjunto de responsabilidades e de perfis profissionais a ele inerentes, e requisitos de acesso, que tem por finalidade orientar o desenvolvimento e o desempenho dos servidores. As competências são definidas em função dos espaços ocupacionais a que estão relacionadas.

Competências de liderança e gestão são aquelas necessárias ao exercício de função gerencial. No modelo construído, todos os gerentes do Tribunal de Contas da União e seus prováveis sucessores devem possuí-las em graus elevados de complexidade. As competências pessoais abrangem todo o corpo funcional do TCU. Define-se competência pessoal como a requerida dos servidores como meio de sustentação de níveis de desempenho adequados aos diferentes espaços ocupacionais. Foram definidas seis competências pessoais: tratamento da

informação, aprendizagem contínua, diálogo, análise e resolução de problemas, construção de relacionamentos e orientação a resultados. As competências pessoais foram mensuradas com base em dimensões essenciais. Para cada competência pessoal, há três ou quatro dimensões essenciais associadas. Por exemplo, para a competência aprendizagem contínua, as dimensões essenciais são “autodesenvolvimento”, “compartilhamento de conhecimento” e “aplicação de conhecimento”. Competência técnica(quadro 35 – item Realização de mapeamento individual de servidores?) é aquela requerida dos servidores de acordo com a área funcional ou com os processos de trabalho relacionados a determinado espaço ocupacional. Neste artigo, trabalharemos com as competências técnicas relacionadas aos espaços ocupacionais das secretarias chamadas “típicas”. Estas são secretarias finalísticas do Tribunal, com estrutura de funcionamento e processos de trabalho análogos. Em relação ao espaço ocupacional das secretarias típicas, foram definidas 47 competências técnicas. Portaria TCU nº 149, de 14/07/2006 prorrogou até 31/12/2006 o prazo para conclusão do projeto Atena.

No exercício 2006, a título de execução do projeto gestão de pessoas por competências foram concluídos os seguintes produtos: “competências técnicas descritas” e “programa de desenvolvimento de competências gerenciais”. Os trabalhos relativos aos produtos “processos de gestão de pessoas por competências”, “dicionário de competências”, “perfis profissionais avaliados”, “programa de desenvolvimento de competências pessoais” e “guia de desenvolvimento elaborado”.O encerramento do Projeto Atena deu-se em 09/03/2007, conforme Portaria TCU nº 330, de 20/12/2006e, entre os seus produtos entregues, destacam-se: Política de Gestão de Pessoas (Resolução TCU nº 187/2006), Metodologia de avaliação de perfis profissionais (quadro36 – item Forma de avaliação de desempenho), Especificação técnica para licitação da solução de TI, Processos de Gestão de Pessoas por Competências, Competências técnicas descritas, Dicionário de competências, Perfis profissionais mapeados, Programa de Desenvolvimento de Competências de Liderança e Gestão, Programa de Desenvolvimento de Competências Pessoais e Guia de Desenvolvimento elaborado.O mapeamento de competências é uma técnica inovadora no setor público e, por esse motivo, são escassos os mecanismos estruturados para validação de seus produtos. Assim, após finalizar tal mapeamento, verificou-se no TCU a necessidade de estabelecer análises que confirmassem ou refutassem os dados levantados. Contudo, não havia naquele momento nenhum instrumento com representatividade tal que possibilitasse as validações necessárias. Em 2007, a Pesquisa de Clima Organizacional veio suprir o vácuo metodológico existente até então (quadro36 – item O órgão possui Plano de Desenvolvimento Organizacional? Qual área responsável pela elaboração?).



Os objetivos e as iniciativas priorizados no exercício 2008 pelo TCU quadro 39 – item o órgão possui Plano de Desenvolvimento Organizacional? Qual área responsável pela elaboração?): Reduzir o tempo de apreciação de processos; Atuar de forma seletiva em áreas de risco e relevância; ampliar a divulgação de resultados da gestão pública e das ações de controle; Aperfeiçoar instrumentos de controle e processos de trabalho; Ampliar o uso de TI nas ações de controle; Desenvolver competências gerenciais e profissionais; Promover a motivação e o comprometimento; Assegurar suporte logístico às necessidades do TCU.

A competência é definida no TCU como a capacidade do servidor de mobilizar seus conhecimentos, habilidades e atitudes e de demonstrar um saber agir responsável que o leve a obter desempenho compatível com as expectativas de seu espaço ocupacional. O foco do modelo é identificar, desenvolver e estimular as competências profissionais necessárias para que as competências organizacionais se viabilizem.

A Resolução TCU nº 212 de 25/06/08, dispõe sobre o desenvolvimento de ações de educação no âmbito do Tribunal (quadro 37 – item Plano Anual de Capacitação) faz referência sobre a ampliação do regime especial de cumprimento de jornada de trabalho para outras graduações (não só em Direito), para os servidores ocupantes de cargos de nível médio, cursos a distância EaD, sendo a única referência disponibilizada com relação aos servidores cursando graduação (quadro 39 – item Curso de Graduação).

A política de incentivo aos servidores foi fortalecida pela criação do programa de reconhecimento-Reconhe-Ser, pela implementação da modalidade de trabalho à distância e alteração da avaliação de desempenho. Atenção foi dada ao desenvolvimento de competências de liderança e gestão a para atingir sincronismo organizacional, desenvolver equipes e melhorar o desempenho da instituição. Assim, em 2009, o Programa de Desenvolvimento em Liderança e Gestão Sustentável foi intensificado com novo mapeamento para identificação de competências prioritárias. O programa passou a ser realizado na modalidade de educação à distância com duração de 12 meses.

O Programa de reconhecimento por desempenho profissional Reconhe-Ser consiste num programa de contínuo acúmulo de pontos de reconhecimento pelo servidor em decorrência do valor apurado na sua avaliação de desempenho individual, caso essa se situe no intervalo de pontos maior ou igual a 100 e menor ou igual a 150, com sua posterior utilização para obtenção de incentivos institucionais. Dentre os incentivos institucionais criados, destacam-se o acesso a ações de educação corporativa (quadro 39 – item Plano anual de capacitação) que não decorram de déficits de competências, a participação em eventos

nacionais e internacionais, a prioridade na definição de escala individual de trabalho e na flexibilização de horário, quando houver mais de um servidor com demanda semelhante.

Conhecimentos deverão ser adquiridos ou aprimorados para que o TCU esteja preparado para enfrentar os desafios futuros que se aproximam. De modo concomitante, devem ser feitos investimentos na estruturação da gestão do conhecimento organizacional e na modernização e integração das práticas de gestão de pessoas, sempre com foco no fortalecimento da cultura orientada a resultados e na inovação (quadro40 – item o órgão possui Plano de Desenvolvimento Organizacional (PDO)? Qual área responsável pela elaboração?).

A primeira entrega do projeto Atena para implantação da gestão por competências foi a política de gestão de pessoas a ser utilizada no âmbito do TCU, seguida da confecção do manual de avaliação de perfis profissionais.

Aliado ao projeto Atena, surgiu o projeto de Atualização da Administração de Recursos Humanos no TCU – Atuar que iniciou os trabalhos com a identificação dos atuais processos de trabalho da Secretaria de Recursos Humanos e seus desdobramentos.

Outro projeto de grande relevância na área de gestão de pessoas é o Projeto Pessoa I, cujo objetivo é desenvolver conjunto de soluções de tecnologia da informação, com vistas à manutenção dos sistemas de Gerenciamento de Recursos Humanos (GRH), Avaliação de Desempenho - SIPAD e Folha de Pagamento.

O projeto Atena referendou a seleção de candidatos aprovados nos concursos promovidos pelo TCU que desde 2005, são submetidos a processo de mapeamento de perfil profissional, composto de entrevistas individuais, identificação de personalidade ocupacional e análise de currículo, sendo que os aprovados informam as atividades com as quais possuem maior afinidade.

Após três prorrogações, o projeto Atena teve suas atividades encerradas em 2007, deixando a pesquisa do clima organizacional como sucessor na área de gestão de pessoas.

A política de incentivo aos servidores foi fortalecida pela criação de um programa de reconhecimento, o Reconhe-Ser, consiste num programa de contínuo acúmulo de pontos de reconhecimento pelo servidor em decorrência do valor apurado na sua avaliação de desempenho individual. Dentre os incentivos institucionais criados, destacam-se o acesso a ações de educação corporativa que não decorram de déficits de competências, a participação em eventos nacionais e internacionais, a prioridade na definição de escala individual de trabalho e na flexibilização de horário, quando houver mais de um servidor com demanda semelhante, dentre outros.

Segundo o Art. 58. Resolução TCU nº 253, de 21 de dezembro de 2012 Compete à Secretaria de Gestão de Pessoas (SEGEP): I; II; II - Planejar, acompanhar e avaliar o modelo de gestão por competências do Tribunal;

Ordem de sub processos da área de gestão de pessoas utilizados na implantação da Gestão por Competências do TCU (hipótese 1)

1. Política de gestão de pessoas;
2. Manual de avaliação dos perfis profissionais;
3. Soluções de tecnologia da informação, com vistas à manutenção dos sistemas de GRH, Avaliação de Desempenho (SIPAD) e Folha de Pagamento.
4. Seleção;
5. avaliação de desempenho;
6. ações de educação corporativa;
7. definição de escala individual de trabalho;
8. flexibilização de horário.

Assim como a CEF e a EMBRAPA, no TCU a implantação da gestão por competências ocorreu em absoluta consonância com a área de planejamento estratégico do Tribunal uma vez que a primeira entrega do projeto Atena de implantação da gestão por competências foi o planejamento da nova política de gestão de pessoas no TCU (hipótese b).

Com relação ao término do mapeamento de competências organizacionais também foi unânime entre as organizações elencadas no estudo que o mapeamento das competências organizacionais deve ter prioridade em um processo de implantação da gestão por competências.

Já as competências individuais iniciaram com 70% dos gestores do TCU e, 218 analistas recém ingressos, portanto não foi necessário o término do mapeamento individual dos servidores para início dos procedimentos da gestão por competências.

Os processos de prestação de serviços alterados com a implantação da gestão por competências no TCU: Participação no programa de rádio A Voz do Brasil, três vezes por semana com informações sobre a atuação do Tribunal; Projeto Adequação dos Atos Normativos ao Regimento Interno do TCU; Projeto Sistematização de Informações Gerenciais Administrativas (PROSIG); Projeto Análise e Instrução Eletrônica de Atos de Pessoal; Projeto Implantação da Sistemática de Coleta Eletrônica de Contas; Projeto de Implementação de EaD – PÉGASO; Projeto Combate – Implementar Estratégia de Combate à Fraude e à Corrupção pelo TCU; Projeto Apolo– Modelagem de Processos de Trabalho de Educação Corporativa; Projeto SEGEDAM Sem Papel– Processo Eletrônico Administrativo.

### 7.3.2 O Modelo de Gestão de Pessoas do TCU

O TCU adota a gestão de pessoas por competências, que tem como principal fundamento teórico o estabelecimento de vínculos mais estreitos entre o desempenho humano e os resultados do negócio da organização. A competência é definida no TCU como a capacidade do servidor de mobilizar seus conhecimentos, habilidades e atitudes e de demonstrar um saber agir responsável que o leve a obter desempenho compatível com as expectativas de seu espaço ocupacional. O foco do modelo é identificar, desenvolver e estimular as competências profissionais necessárias para que as competências organizacionais se viabilizem.

### 7.3.3 Objetivos do modelo Gestão de Pessoas por Competências do TCU

O TCU definiu seis competências organizacionais julgadas relevantes:

**Orientação Estratégica:** Capacidade de interagir sistematicamente com o ambiente e identificar mudanças, riscos, oportunidades, tendências e outros sinais, e definir, priorizar e comunicar estratégias que favoreçam a criação de valor para todas as partes interessadas;

**Gestão do Relacionamento:** Capacidade de dialogar e interagir com agentes internos e externos, como também de influenciá-los, visando à execução das atribuições institucionais e ao fortalecimento da imagem do TCU;

- **Gestão de Pessoas:** Capacidade de desenvolver políticas e gerenciar práticas que permitam conciliar as expectativas e necessidades dos servidores com as do TCU, a fim de gerar satisfação pessoal e melhor desempenho profissional;

**Tecnologia de Controle Externo:** Capacidade de captar, desenvolver e aplicar procedimentos e conhecimentos que propiciem a efetividade do controle;

**Domínio da Informação:** Capacidade de reconhecer, captar, tratar e tornar disponíveis, interna e externamente, informações relevantes para o acompanhamento da gestão pública e o suporte à tomada de decisão;

**Gestão de Processos de Trabalho:** Capacidade de sistematizar e gerenciar processos de trabalho de modo a obter o melhor desempenho do TCU;

A resolução TCU nº 187, que estabelece a política de gestão de pessoas do Tribunal, traz os principais conceitos do modelo de gestão de pessoas por competências, quais sejam:

- competência organizacional: conjunto de práticas necessárias ao cumprimento da missão e à construção da visão de futuro do Tribunal;- competência profissional: capacidade do servidor

de mobilizar seus conhecimentos, habilidades e atitudes e de demonstrar um saber agir responsável que o leve a obter desempenho compatível com as expectativas de seu espaço ocupacional. As competências profissionais classificam-se em: a) competência pessoal: requerida dos servidores como meio de sustentação de níveis de desempenho adequados aos diferentes espaços ocupacionais; b) competência técnica: requerida dos servidores de acordo com a área funcional ou com os processos de trabalho relacionados a determinado espaço ocupacional; c) competência liderança e gestão: necessária ao exercício de função gerencial.

- espaço ocupacional: contexto de atuação profissional caracterizado por objetivo específico, conjunto de responsabilidades e de perfis profissionais a ele inerentes, e requisitos de acesso, que tem por finalidade orientar o desenvolvimento e o desempenho dos servidores.

A partir da aplicação de tais conceitos, a gestão de pessoas no TCU visa a estimular o desenvolvimento de competências, a melhoria do desempenho, a motivação e o comprometimento dos servidores com a instituição, bem como a favorecer o alcance dos resultados institucionais.

Através do programa de apoio à modernização do Tribunal de Contas da União, co-financiado pelo BID e pelo próprio TCU, foi idealizado o projeto Atena, aprovado pela Portaria TCU nº 149/2003 com objetivo de implantar a gestão por competências no TCU, capaz de estimular o autodesenvolvimento dos servidores e de propiciar o alinhamento das ações de seleção, treinamento, desenvolvimento, alocação e desempenho profissional às estratégias institucionais

Foi contratada consultoria *Price Waterhouse Coopers* (Apêndice C) para orientar a capacitação da equipe e facilitadores, formada por servidores do TCU para conduzir o projeto. Os resultados do mapeamento de competências realizado pela *Price Waterhouse e Coopers* permitem reflexão sobre:

- as competências mais abundantes e mais escassas;
- quais competências necessitam ser desenvolvidas para melhorar o desempenho da unidade;
- quais expectativas de trajetórias profissionais mais frequentes em sua equipe;
- essas expectativas estão alinhadas às necessidades e planos da unidade;
- como podem ser apoiadas o atendimento a essas expectativas de desenvolvimento profissional presentes na equipe.

O objetivo (a) que diz respeito a verificar os processos dentro da área de gestão de pessoas que foram alterados com a implantação da gestão por competências, pode-se dizer que da listagem abaixo onde constam os sub processos da área de gestão de pessoas alterados com a implantação da gestão por competências, todos foram previstos na Teoria, exceto o de

automação gerencial/soluções de tecnologia da informação que surgiram em virtude dos avanços tecnológicos.

- a) Automação Gerencial ou Soluções de tecnologia da informação, com vistas à manutenção dos sistemas de Gerenciamento de Recursos Humanos (GRH), Avaliação de Desempenho (Sipad) e Folha de Pagamento,
- b) Avaliação 360º; avaliação de desempenho;
- c) Capacitação;
- d) Definição de escala individual de trabalho;
- e) Flexibilização de horário;
- f) Manual de avaliação dos perfis profissionais;
- g) Plano de Cargos e Salários;
- h) Plano de carreiras;
- i) Plano de elevação de escolaridade;
- j) Política de gestão de pessoas;
- k) Progressão e promoção;
- l) Qualidade de vida;
- m) Seleção.

Com relação a verificação de como ocorreu a implementação dos processos de gestão por competências após a tomada de decisão de utilizar os preceitos do modelo de competências nas organizações (objetivo b) objeto do estudo, pode-se afirmar que os procedimentos adotados pelas três organizações foram semelhantes e apresentaram diferenças apenas na seqüência em que foram utilizados;

A lista de procedimentos constantes na teoria de gestão por competências, utilizados de forma exitosa nas organizações CEF, EMBRAPA e TCU é apresentada no quadro 11.

**QUADRO – 11- Procedimentos Exitosos Utilizados na CEF, EMBRAPA eTCU**

| PROCEDIMENTO  | ORGANIZAÇÃO QUE UTILIZOU. |
|---|---------------------------|
| Capacitação de servidores/empregados do quadro de pessoal permanente para dar continuidade ao processo de gestão por competências após finalização do projeto de implantação.   | CEF, EMBRAPA e TCU.       |
| Confecção de dicionário de competências da organização como base para identificação das lacunas de competências.  | CEF, EMBRAPA e TCU.       |
| Disseminação/comunicação aos demais servidores do modelo de gestão por competências através dos gestores e equipe executiva de técnicos de diversas Unidades da Organização.  | CEF, EMBRAPA e TCU.       |
| Avaliação 360°  | CEF, EMBRAPA e TCU.       |
| Difusão de processos bem sucedidos de gestão nas Unidades descentralizadas da Organização.  |                           |
| Desenho do modelo de Gestão de Pessoas com base em Competência nas competências essenciais e nos objetivos estratégicos mais importantes para organização.  | EMBRAPA e TCU             |
| Plano de elevação de escolaridade dos servidores  | EMBRAPA,                  |
| Software acessível e adequado para o mapeamento de servidores e banco de talentos e conjunto de soluções de tecnologia da informação, com vistas à manutenção dos sistemas de Gerenciamento de Recursos Humanos.                      | CEF, EMBRAPA e TCU.       |
| Necessidade de atendimento de pré requisitos para ocupar cargo comissionado sem vínculo efetivo na Organização.   | EMBRAPA e TCU.            |
| Identificar fatores presentes na cultura e clima organizacional que influenciam a adoção do modelo de gestão por competências   | TCU e CEF.                |
| Certificação de Desempenho (avaliação de desempenho/ comportamento de entrega) passou a ser utilizada em processos seletivos internos para cargos gerenciais e gerar relatórios de perfis excelentes para avaliação por competências. | CEF, EMBRAPA e TCU..      |
| Criação de Banco de Competências ou Matriz de Versatilidade alimentado pelo sistema de certificações subsidio para identificação de <i>gaps</i> , capacitação, alocação, participações em comissões e projetos.                       | CEF e EMBRAPA             |
| Transformação da área de treinamento e desenvolvimento em universidade corporativa que objetiva desenvolver dentro das organizações o aprendizado relacionado à prática, valorizando as competências já existentes.                   | CEF.                      |
| Levantamento Anual Geral de Necessidades de Treinamento, realizado entre o supervisor imediato e o empregado ou a nível individual e da unidade.  | CEF, EMBRAPA e TCU.       |
| Implantação e utilização, de uma rede de comunicação corporativa para permitir que a comunicação interna seja feita pela rede de computadores.  | CEF, EMBRAPA e TCU.       |

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

Considerando a leitura dos trabalhos acadêmicos de Cunha (2007) e Rost (2009) sobre a gestão por competências nas Organizações CEF e TCU, torna-se oportuno apresentar listagem de procedimentos apontados nos citados estudos como pontos que poderiam ser mais bem trabalhados na Gestão por Competências de cada Organização:

**QUADRO – 12 -Procedimentos não exitosos utilizados na CEF e TCU.**

| <b>PROCEDIMENTO</b>   | <b>ORGANIZAÇÃO QUE UTILIZOU</b> |
|---|---------------------------------|
| A preparação dos gestores para atuarem em suas unidades, utilizando os produtos do mapeamento foi insuficiente.   | CEF                             |
| Ausência de diretriz, expressa em ato normativo, que determinasse a realização da atividade de implantação da gestão por competências.  | CEF                             |
| O mapeamento individual foi realizado apenas aos servidores ocupantes de cargos gerenciais.   | CEF                             |
| A equipe responsável pela implementação da gestão por competências era composta de apenas três servidores com pouca legitimidade política nos níveis estratégicos e táticos.  | TCU                             |
| Comunicação ineficaz da equipe de implementação do projeto com os gestores  | TCU                             |
| Pouca ênfase dada no âmbito do Programa de Desenvolvimento em Liderança e Gestão Sustentável - PDLGS à capacitação dos gerentes para exercerem seu papel na operacionalização do modelo aliada a mudança na presidência do TCU. | TCU                             |

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

Não foram localizados estudos que enfatizem os procedimentos de gestão por competências praticados pela EMBRAPA a serem trabalhados.

A gestão por competências foi confundida com o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Apêndice D), fato observado na Embrapa e TCU que paralelo ao processo de gestão por competências receberam premiação pela participação no referido programa, cuja existência antecede o Decreto nº 5.378/05 que institui o Gespública, podendo ser interpretado como um processo que sofreu influência da troca de gestores na administração federal ou transitoriedade/fugacidade/modismo atribuído aos modelos de gestão utilizados na administração pública o que não é o objetivo deste trabalho, portanto, esta seria uma proposta para futuros estudos.



## 8 CONCLUSÃO

A gestão por competências não pode ser considerada um modelo novo, tanto na esfera privada quanto na pública mesmo que sua instituição formal no Brasil tenha ocorrido com a emissão do Decreto nº 5.707/2006, a experiência de dezesseis organizações públicas que iniciaram os procedimentos para sua implantação já completou mais de uma década o que reforça a idéia de que mesmo copiando as boas práticas das firmas internacionais, o setor público no Brasil é moroso.

Considerando a teoria sobre gestão por competências, das três organizações observadas a Caixa Econômica Federal e o Tribunal de Contas da União foram as que mais avançaram no sentido de implementar processos de gestão de pessoas embasados em competências sendo que a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, mesmo não tendo implantado a gestão por competências em sua totalidade, é a que utiliza um maior percentual da folha de pagamentos bruta para investir em capacitação, fato que requer estudos para conferir a relação entre a gestão por competências e o dispêndio com capacitação.

Apesar da eminente teoria sobre a Gestão por Competências, foi percebida a inexistência de uma receita ou passos a seguir que dêem conta do sucesso na implantação do modelo de gestão, pois em cada Organização fatores como política, cultura e clima organizacional, são diferentes e merecem atenção especial antes de qualquer transformação que vá de encontro aos mesmos. E ainda, não basta que um grupo se encarregue das fases para implantação da gestão por competências, é necessário o engajamento dos gestores e de todas as unidades que compõem a organização que só ocorrerá após o entendimento de que a gestão por competências esta relacionada a estratégia organizacional e objetiva melhorias de processos e pessoas na organização que por sua vez, é composta por seres humanos que na maioria das vezes, têm expectativas de desenvolvimento e formação, diferentes dos ansiados por seus superiores hierárquicos.

## REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, A.P. **Competências profissionais e educação corporativa em gestão de pessoas: um estudo empírico**. 2011. Tese(doutorado)
- BALANÇOS Sociais e Relatórios de Sustentabilidade 2002 a 2011**CEF. Disponível em:<<http://www14.caixa.gov.br/portal/rse/>>.e<[http://www14.caixa.gov.br/portal/acaixa/home/informacoes\\_financeiras/balancos\\_demonstrativos/rel\\_sust\\_balanco\\_social](http://www14.caixa.gov.br/portal/acaixa/home/informacoes_financeiras/balancos_demonstrativos/rel_sust_balanco_social)> .Acesso em: 14 set. 2012.
- BARCELOS, Fernanda. **A Psicologia aplicada à administração de empresas-análise de comunicação**. 3. ed.[s.I. ]: Ediuoro Publicações, 1984.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERNARDONI, Doralice Lopes. **Mapeamento de competências: um estudo de caso na pró-reitoria de pesquisa e pós-graduação da Universidade Federal do Paraná**. 2010
- BITTENCOURT, C.C. **A Gestão de competências gerenciais:a contribuição da aprendizagem organizacional**. 2001. 180 f. Tese (Doutorado em Administração), Universidade Federal do Rio Grande do Sul
- BOTERF, Guy Le. C. Djours; **Le Travel Humain**, Traduzido por Sandra Saúde; Carlos Almeida. PUF, 1995.Disponível em:<[guyleboterf.conseil.com](http://guyleboterf.conseil.com)>. Acesso em:1 jul. 2012.
- BOURGON, Jocelyne.**Em busca de uma nova síntese para a Administração Pública: textos para discussão**. 2010. Caderno ENAP
- BRADFORD, D. L.; BURKE, W. W. **Reinventing organization development new approaches to change in organizations**.San Francisco, CA: John Wiley & Sons. 2005.
- BRANDÃO, Hugo Pena. **Mapeamento de competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas.2012.
- BRANDÃO, Hugo Pena. **Aprendizagem, contexto, competência e desempenho: um estudo multinível**. 2009. 345 f. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações), Universidade de Brasília, 2009;
- BRANDÃO, H.P; GUIMARÃES, T.A. **Gestão por competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** 2001.
- BRANDÃO, Hugo Pena e FREITAS, Isa Aparecida. **Trilhas de aprendizagem como estratégia para desenvolvimento de competências**. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 29., 2005, Brasília, DF. **Anais...**Brasília, DF:ANPAD, 2005.
- BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patrícia. **Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências**. Revista do Serviço Público – RSP, Brasília,DF, v. 56, n. 2, p. 179-194, 2005.

**BRASIL. Lei 12.527, de 18 de novembro de 2011.** Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm)>. Acesso em: 15 mar. 2012.

\_\_\_\_\_. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**. Decreto n. 5.378, de 23 de fevereiro de 2005., Brasília, DF, 24 fev. 2005. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato20042006/2006/Decreto/D5378.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato20042006/2006/Decreto/D5378.htm)>. Acesso em: 10 jun. 2013.

**BRASIL. Decreto n. 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 n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 24 fev. 2006. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm)>. Acesso em: 01 de julho de 2012;

\_\_\_\_\_. Emenda Constitucional nº19, de 04 de junho de 1998. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 5 jul. 1998. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm)>. Acesso em: 1 jul. 2012.

\_\_\_\_\_. Decreto nº.5.824/06. Estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 3 jun. 2006. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D570.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D570.htm)>. Acesso em: 1 jul. 2012.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº.5.825/06** de 29/06/2006. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 30 jun. 2006. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D570.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D570.htm)>. Acesso em: 1 jul. 2012.

\_\_\_\_\_. **Lei nº.11.233/05.** Institui o Plano Especial de Cargos da Cultura e a Gratificação Específica de Atividade Cultural - GEAC; cria cargos de provimento efetivo; altera dispositivos das Leis nºs 10.862, de 20 de abril de 2004, 11.046, de 27 de dezembro de 2004, 11.094, de 13 de janeiro de 2005, 11.095, de 13 de janeiro de 2005, e 11.091, de 12 de janeiro de 2005; revoga dispositivos da Lei nº 10.862, de 20 de abril de 2004; e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, 23 dez. 2005. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D570.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D570.htm)>. Acesso em: 1 jul. 2012.

\_\_\_\_\_. Lei nº.11.091/05. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências.**Diário Oficial da União**,6 jul. 2012.Disponível em:<www.mec.gov.br/canalcgpp>. Acesso em:1 jul. 2012.

\_\_\_\_\_. Lei nº.8.112/90.Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.**Diário Oficial da União**, 12 dez.1990 e Republicado em 18.3.1998.disponível: <www.servidor.gov.br/legislção>. Acesso em:1 jul. 2012.

\_\_\_\_\_. Lei nº.9.527/97. Altera dispositivos das leis nºs 8.112, de 11 dedezembro de 1990, 8.460, de 17 de setembro de 1992, e 2.180, de 5 de fevereiro de 1954, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**,11 dez. 1997.Disponível:<www.servidor.gov.br/legislção>. Acesso em:1 jul. 2012.

BRESSER- PEREIRA. L.C. **Da administração pública burocrática à gerencial**. Revista do Serviço Público – RSP, ano 49, nº 1. Jan./Mar. 1998;

\_\_\_\_\_. **A reforma do aparelho do Estado e a Constituição brasileira**. Publicação da Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, 2001.

\_\_\_\_\_. **Instituições, bom Estado, e reforma da Gestão Pública**. 2004.

BRUYNE, Paul de; HERMAN, Jacques; SCHOUTHEETE, Marc de.**Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. 2.ed. 1982.

CARBONE, P.P.; BRANDÃO, H.P.. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 2009.

CARBONE, Pedro Paulo et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro:FGV, 2005.(Série Gestão de Pessoas).

CARVALHO, I. A, et al. **Mesa-redonda de pesquisa-ação. Escolas de Governo e Gestão por competências**. [S.l.: s.n.], 2009. Publicações ENAP.

CARVALHO, M.C.M. **Construindo o Saber**. Campinas: Papyrus,1988.

CASTOR, Belmiro Valverde Jobim; JOSE, Herbert Antonio Age.Reforma e contra reforma: a perversa dinâmica da administração pública brasileira.**RAP**, 32, n. 6, p.97-111, nov./dez, 1998.

CAVALCANTI, B. **A gerência equalizadora: estratégias de gestão no setor público**, in: MARTINS; PIERANTI.**Estado e gestão pública**, Rio de Janeiro, 2006.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. ; SILVA, Roberto da.**Metodologia científica**. 6.ed. 4. São Paulo: [s.n.], 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7.ed.São Paulo: Campus, 2003.

CLEGG, Stewart et al. (Org.). **HANDBOOK de estudos organizacionais:**a Ccoruja de minerva: reflexões sobre a teoria na prática. Campinas: Papyrus, 2009. v. 1.

COSTA, Frederico L. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. **Revista de Administração Pública**,Rio de Janeiro, 2008.

CUNHA, Cleber Araújo, PALUMBO, Salvatore, FARIA, Wallace Cleber dos Santos. **Gestão de pessoas por competência no TCU:** uma análise preliminar. Trabalho de Conclusão de Curso Pós Graduação em Gestão de Pessoas. Brasília, DF. 2007.Disponível em: <<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2055756.PDF>> Acesso em: 1/ jul. 2012.

D'ANGELO, M. J. **Desenvolvimento de competências para a sustentabilidade:** um estudo sobre a gestão de projetos societais sob a perspectiva de grupos.[S.l.: s.n.], 2009.

DAGNINO, Renato. A Relação Universidade-Empresa no Brasil e o “argumento da Hélice Tripla”.**Revista Brasileira de Inovação**, v.2. n.2, jul./dez.2003.

DALBERIO, Maria Célia Borges. **Gestão democrática e participação na escola pública popular.** **Revista Iberoamericana de Educación**,n. 47/3 – 25 de octubre de 2008;

DIAS, Emerson de Paulo. **Conceitos de Gestão e Administração:** uma revisão critica. **Revista Eletrônica de Administração.** FACEF,v.1. edi.01. Julho-dezembro. 2002;

DIAS, Joelma Costa. **Identificação e avaliação de competências gerenciais em uma organização pública.** (Dissertação de Mestrado em Psicologia) – Instituto de Psicologia/UnB,Brasília, 2001;

DIAS, Emerson de Paulo. Conceitos de gestão e administração: uma revisão critica. **Revista Eletrônica de Administração**, FECEP, v. 1, n.1, jul./dez. 2002.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas:** modelo, processos, tendências e perspectivas, ed. 10. rei. São Paulo: Atlas, 2012.

DUTRA, J. S. Gestão da carreira por competência.In:Curso Aberto em Gestão Por Competências, 1, 1999., São Paulo.**Anais...** São Paulo:PROGEP FIA; FEA-USP, 2004.

DUTRA, J.S.; FLEURY, M.T.L;. RUAS, R. (Org.). **Competências:** conceitos, métodos e experiências;Atlas,2008.

EBOLI, Marisa. Breve panorama da educação corporativa no Brasil: apresentação de resultados de pesquisa. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (EnANPAD), 29.,2005, Brasília, DF. **Anais...** Brasília, DF,set. 2005.

FERNANDES, Ciro Campos Chisto.A reforma administrativa no Brasil:oito anos de implementação do Plano Diretor - 1995-2002.In: CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública,7., 2002, Lisboa. **Anais...**Lisboa, 8-11,oct. 2002.

FERREIRA, Elisabete Maria; UMBELINO, Lícia Maria. **Gestão de recursos humanos na administração Pública Federal**. Brasília,DF: ENAP, 1998.

FLEURY, M. T. L. Modelo de Gestão de Pessoas por Competências. In:CURSO ABERTO EM GESTÃO POR COMPETÊNCIAS, 1, 1999,São Paulo.**Anais...** São Paulo: PROGEPIA; FEA-USP,1999.

FLEURY, Maria Tereza L.; FLEURY, Afonso C. Correia. **Alinhando estratégia e competências**. **Revista de Administração de Empresas,(ERA)**, São Paulo, v. 44, n. 1, p. 44-57, 2004.

FLEURY, Maria Tereza L.; FLEURY, Afonso C. Correia. **Construindo o conceito de competência**. RAC, p.183-196, 2001. Edição Especial

FONTENELLE, Alessandro de Araújo. **Noções de administração Pública**. Apostilas Vestcon. 2008.

FRANÇA, Júnia Lessa; VASCONCELLOS, Ana Cristina de; MAGALHÃES, Maria Helena de Andrade; BORGES, Stella Maria. **Manual para normalização de publicações técnico-científicas**. 6.ed. BeloHorizonte: UFMG, 2003.

FRANCO, Dermeval. **As pessoas em primeiro lugar**: como promover o alinhamento de pessoas, desempenho e resultados em tempos turbulentos. [S.l.]: Editora Qualitymark, 2003.

GOMEZ, Carlos M. et at. **Trabalho e conhecimento**: dilemas na educação do rabalhador, 5.ed.São Paulo: Cortez 2004.

GRAMIGNA, M.R. **Modelode competências e gestão de tTalentos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

GRAWITZ, Madeleine, **Méthodes dès sciences sociales**. Paris, ed. Dalloz. 9.ed. tradução MELO, Deize. Belém: UFPA, 1993.

GREINER, L.E. Evolution and revolution as organizations. *Grow*. Harvard Business.**Review**, v. 50, n. 4, p.37-46, 1972;

HALL, Richard H. **Organizações**: estruturas, processos e resultados. TraduçãoGALMAN, Roberto. 8.ed.P.173-190. Cap. 9.

HOLANDA, L. S. P.de ; SOUZA, MA.M.de. **Processo de implantação da gestão por competências em organizações Públicas Federais: Principais Desafios**;VIII Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração.2011;

HONDEGHEM, Annie, et al.Modelos de gestão porcompetências na Europa.**Revista do Serviço Público Brasília**,ENAP, v. 57, p. 241-258, abr./Jun. 2006.

IENAGA, C.H. **Competence based managment**: seminário executive. São Paulo: Dextron Consultoria Empresarial, 1998.

ISAMBERT-JAMATI, V. O apelo à noção de competência na revista L'orientation scolaire et professionnelle: da sua criação aos dias de hoje. In: ROPÉ, F.; TANGUY, L. (Org.). **Saberes e competências**: o uso de tais noções na escola e na empresa. Campinas: Papirus, p. 103-133, 1997. Cap. 3

JONES, Gareth R. **Teoria das organizações**. Traduzido PAULETI, Luciane; VIERIA, Daniel. 6. edi. São Paulo: Atlas, 2010. p.251-299. Cap. 12.

JÚNIOR, Olavo Brasil de Lima. As reformas administrativas no Brasil: modelos, sucessos e fracassos. **Revista do Serviço Público – RSP**. Escola Nacional de Administração Pública. ano 49, n.2, abr-Jun.1998).

KALIL, A. et al. Mesa-redonda de pesquisa-ação. Gestão por competências em organizações de governo. **RSP**, Brasília, DF: ENAP, v. 56, n. 3, 341-348, jul./set. 2005.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. 4.ed.São Paulo: Atlas, 1992.

LEDFORD JR., G. E. Paying for the skills, knowledge, and competences for knowledge workers. **Compensation and Benefits Review**, july./aug, p. 58, 1995.

LEME, R. **Gestão por Competências no Setor Público**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

LIMA, P.D.B. **A excelência em Gestão Pública**: a trajetória e a estratégia do GESPÚBLICA. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007

LUDKE, M; ANDRÉ, M. E.D.A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986;

**MANUAL NORMATIVO INTERNO RH** n, 71. Caixa Econômica Federal 2009;

MCLAGAN, Patrícia A. Competencies: the next generation. **Training & Development**, v. 51, n. 5, p.40-47, 1997.

MARRAS, Jean Pierre. **Capital-trabalho**: o desafio da gestão estratégica de pessoas no século XXI. São Paulo: Futura, 2008.

MARTINS, Luciano, **Reforma da Administração Pública e cultura política no Brasil**: uma visão geral. 1997. Cadernos ENAP.

MUNCK, L. Alinhamento entre estratégia e competências: um estudo teórico-empírico em uma empresa de serviços de interesse público. **REUNA**, Belo Horizonte, v.16, n.2, p. 71-88, maio/jun. 2011.

MUNCK, L.; SOUZA, R.B de. **Gestão por competências e sustentabilidade empresarial**: em busca de um quadro de análise. Paulo: Atlas, 2009.

NININGER, James R; ARDITTI, Marilyn J. A Renovação das organizações. **Revista do Serviço Público da Escola Nacional de Administração – ENAP**. 2005.

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. **Reinventando o governo**. Como o espírito empreendedor está transformando o setor público. Tradução Sérgio Fernando Guarischi Bath e Ewandro Magalhães Júnior. MH comunicação. 1994.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, Boston, v. 68, n. 3, p. 79-93, maio/jun. 1990.

PERRONE, Renato Gomes. **Sistema de Planejamento Corporativo**, Enfoque Sistêmico, Qualitymark, 2006.

POMPÊO, Flávio Sposto, GARCIA, Leonardo Pereira. **Mapeamento de competências profissionais e percepção do sistema de desenvolvimento de competências no Tribunal de Contas da União**. PAINEL 16 - Experiências de Inovação em Gestão de Recursos Humanos - I Congresso do Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração – CONSAD. 2008.

**Prêmio Nacional de Gestão Pública**. Disponível em <http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2048216.PDF>. Acesso em 17/07/2013.

QUINN,R.; THOMPSON,M; FAERMAN,S; McGRATH, M. **A evolução dos modelos gerenciais, in Competências Gerenciais Princípios e Aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

Resolução TCU nº 212 de 26/06/2008. Dispõe sobre o **desenvolvimento de ações de educação no âmbito do Tribunal de Contas da União**. Disponível no Endereço:<<http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/>>. Acesso em 18/03/2013.

Resolução TCU nº 187 de 05/04/2006. Dispõe sobre a política de gestão de pessoas **no Tribunal de Contas da União** Disponível no Endereço:<<http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/>>. Acesso em 18/03/2013.

Resolução TCU nº 187, de 5 de abril de 2006, **dispõe sobre a política de gestão de pessoas no tribunal de contas da união**<<http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/tcu/>>. Acesso em 18/03/2013.

**Relatórios de Gestão e Balanços Sociais da , 2002 a 2011, IV Plano Diretor – 2004 a 2007 e V Plano Diretor 2008-2011-2023**. Endereço: <<http://www..br/>>. Acesso em 01/02/2013.

**Relatórios de Gestão TCU, 2002 a 2011**. Endereço: <[http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/publicacoes\\_institucionais/relatorios/relatorios\\_atividades](http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/publicacoes_institucionais/relatorios/relatorios_atividades)>. Acesso em 01/02/2013.

RABAGLIO, Maria Odete, **Gestão por Competências: Atração e Captação de Talentos Humanos**, Qualitymark, 2008.

REIS, V. A. **Entrevista de Seleção com Foco em Competências Comportamentais**. Qualitymark. São Paulo: 2003.

RESENDE, Ênio. **O livro das competências**. Editora Qualitymark. 2003.



RESENDE, Ênio. **A Força e o Poder das Competências**. Editora Qualitymark. 2004.

REZENDE, Flávio da Cunha. **Razões da Crise de Implementação do Estado Gerencial: Desempenho versus ajuste fiscal**. Revista de Sociologia e Política nº 19, novembro 2002.

REZENDE, Flávio da Cunha. **Por que falham as reformas administrativas?** São Paulo, FGV, p.23-81, 2004.

RIBEIRO, Lore Mânica. **Remuneração por competências: percepção dos gestores da área negocial de uma empresa financeira estatal**. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade de Brasília - UnB, 1999.

RIBEIRO, S.M.R. **Reforma do aparelho de Estado no Brasil: uma comparação entre as propostas dos anos 60 e 90**. 2002.

RIBAS, Andréia e DURAN, Cristiana. **Apostila de Gestão de Pessoas nas Organizações** para o concurso de Analista Administrativo do TST, 2012.

ROCHA NETO, Ivan. **Gestão estratégica de conhecimentos & competências: administrando incertezas e inovações**. 1.ed. Brasília, DF: Editora Universa-UCB, 2003.

\_\_\_\_\_. **Gestão de organizações de conhecimento**. Brasília, DF: FUNADESP; UCB; Universa, 2004.

ROST, André Dal Bem. Monografia. **Análise do modelo de competências da Caixa Econômica Federal à luz das teorias modernas de gestão por competências**. 2009. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/18952/000733477.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 20 mar. 2013.

SANT'ANNA, Anderson de Souza; MORAES Lúcio Flávio Renault de; KILIMNIK Zélia Miranda. **Competências individuais, modernidade organizacional e Satisfação no trabalho: um estudo de diagnóstico Comparativo**. RAE-eletrônica, v. 4, n. 1, Art. 1, jan./jul.2005. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1696&Secao=ARTIGOS&Volume=4&Numero=1&Ano=2005>>. Acesso em: 23ago. 2012.

SARSUR, A.M. **Gestão por competências: a percepção de ganho social do trabalhador**. São Paulo: FEA; USP, 2007.

SARSUR, Amyra. et al. **Competências: Conceitos, Métodos e Experiências**. Ed. Atlas. 2012.

SILVA, Erinalda de Carvalho; BRITO, Geovani Barbosa. **Apostila administração de recursos humanos**. Brasília-DF: Vestcon, 2006.

SERPRO. 2012. Disponível em: <[http://www4.serpro.gov.br/negocios/areas\\_atuacao/adm\\_rh](http://www4.serpro.gov.br/negocios/areas_atuacao/adm_rh)>. Acesso em: 10 maio, 2012.

SOUSA, Antonio. **Introdução à Gestão. Uma abordagem sistêmica**, editora verbo. 1990.

TOLBERT, P.; ZUCKER, L. G. **The institutionalization of institutional theory. Handbook of organization studies**. London: Sage. 1996. p. 175-190.

TEIXEIRA, Sebastião. **Gestão das Organizações**. Mc Graw-Hill. 1998.

TEIXEIRA, Eunice Sampaio Meireles. **Gestão por competências e as mudanças nas práticas da gestão de pessoas: um estudo de caso em duas empresas mineiras**. Belo Horizonte. 2007.

UBEDA, C. L. **A Gestão por competências em uma empresa de pesquisa e desenvolvimento**. 2003. 153 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) , Universidade de São Paulo, São Carlos, 2003 .

VALERIANO, Dalton. **Moderno gerenciamento de projetos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

VESTCON. **Preparatório para o cargo de analista de finanças e controle da controladoria da União: CGU e Preparatório para o Tribunal de Contas da União, cargo analista de controle externo, área: controle externo – auditoria governamental**, 2005. Apostilas

VIDAL, Josep, **Continuidade e mudança na gestão pública no Estado do Pará, uma introdução**, Jundiaí, SP: Paco Editorial, 2011.

\_\_\_\_\_. **Metodologia comparativa e estudo de caso. Paper**, Belém: NAEA,. 2013. No prelo.

VIEIRA, Fernando de Oliveira; MACHADO, Dyuliana Maria Garcia Soares. A abordagem da gestão por competência para alocação de pessoal em organizações públicas. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 7., 2011, Rio de Janeiro. **Anai...** Rio de Janeiro: UFF, 12 e 13 de agosto de 2011.

VOLPATO, Maricilia. **Trabalho e tecnologia: as percepções dos trabalhadores frente ao processo de inovação tecnológica: um estudo de caso**. 1999 Tese (Mestrado). Curitiba: CEFET-PR, 1999.

ZAMBERLAN, C.O. **Orientação para aprendizagem, gestão por competências e comprometimento organizacional nas instituições de ensino superior**. [S. l. : s.n.], 2006.

ZARIFIAN, P.O **Modelo da competência, trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. [S. l. : s.n.], 2003;

WHIDDETT, Steve; HOLLYFORDE, Sarah. **A practical guide to competencies: How to enhance individual and organizational performance**. Chartered Institute of Personnel and Development, 2003.

# **APENDICES**

**APÊNDICE A- 15.1 – Minuta Carta de apresentação as Organizações:**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ  
NÚCLEO DE ALTOS ESTUDOS AMAZÔNICOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DO  
TRÓPICO ÚMIDO - MESTRADO EM PLANEJAMENTO DO DESENVOLVIMENTO

Belém, de de 2012.

Prezados (as) Senhores (as),

Dirigimo-nos a V.S.<sup>a</sup> no sentido de solicitar apoio informacional para a pesquisa acadêmica: Gestão por competências A organização foi escolhida por ter incorporado a gestão por competências em suas atividades e por tratar-se de órgão público considerado de excelência na área de gestão de pessoas.

A pesquisa implicará na consulta a documentos sobre a fase de implantação da gestão por competências e programa/projeto de desenvolvimento organizacional do período de 2000 a 2011 e outros documentos inerentes ao tema gestão por competências que possam ser disponibilizados por parte dessa Organização, conforme quadro anexo e ainda, entrevistas estruturadas com os responsáveis pela área de gestão de pessoas.

Em caso de concordância em apoiar o estudo, solicitamos a indicação por parte de V.S.<sup>a</sup> dos profissionais com os quais podemos contatar para definição de datas e condições da pesquisa.

Asseguramos que na apresentação do resultado da pesquisa, os dados coletados serão utilizados para fins estritamente acadêmicos, resultando em dissertação que havendo interesse, será disponibilizada em meio magnético para a organização pesquisada.

Certos de que a participação dessa organização nos estudos propostos contribuirá para o desenvolvimento da pesquisa na área de gestão, aguardamos resposta.

Cordialmente,

Professor Doutor Josep Pont Vidal

Coordenador do curso de mestrado profissionalizante em gestão pública

e-mails: [vidalpont@yahoo.es](mailto:vidalpont@yahoo.es) e [josevidal@ufpa.br](mailto:josevidal@ufpa.br).

Fones: (91) 3201-7234 e (91) 81844874

Orientador da Mestranda Rosana Augusto Chagas

e-mails: [rachagas@ufpa.br](mailto:rachagas@ufpa.br), [rachag2003@yahoo.com.br](mailto:rachag2003@yahoo.com.br).

Fones: (91) 3033-4314 e (91) 81313328

## ANEXO CARTA

| QUESTÃO   | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|---|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Qual a Missão?  |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Qual Visão de Futuro?   |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Quais objetivos estratégicos?   |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Quais os Valores?   |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Como é elaborado o Plano de Capacitação?                                  |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Descreva a forma de realização da avaliação de desempenho dos servidores? |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Como é realizada a pesquisa satisfação ao cliente?                        |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Como ocorre o levantamento das vagas para Edital de concurso público?     |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Como é realizado o mapeamento dos servidores?                             |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Qual quantidade servidores por cargo e tempo de serviço Belém             |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Qual quantidade servidores remanejados internamente p/cargo.              |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Qual a quantidade de admissões por cargo                                  |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |

Obs: As questões são as mesmas para as organizações a serem analisadas

APENDICE B- Quadros comparativo CEF, EMBRAPA e TCU, período de 2002 a 2011.

**Quadro13 – CEF 2002**

|  |  |
|--|--|
| Número de empregados   | 55.394   |
| Número de empregados com chefia  | 28.000   |
| Número de admissões  | 4.186  |
| Número de desligamentos  | 2.075  |
| Valor em mil reais da Folha de Pagamento Bruta-FPB   | 3.916.185  |
| Valor gasto capacitação e desenvolvimento profissional referência FPB  | 18.543 = 0,47% da FPB  |
| Promover a melhoria contínua da qualidade de vida da sociedade, intermediando recursos e negócios financeiros de qualquer natureza, atuando, prioritariamente, no fomento ao desenvolvimento urbano e nos segmentos de habitação, saneamento e infra-estrutura, e na administração de fundos, programas e serviços de caráter social.  | Missão   |
| o direcionamento de ações para o atendimento das expectativas da sociedade e dos clientes;a busca permanente de excelência na qualidade de serviços;o equilíbrio financeiro em todos os negócios;a conduta ética pautada exclusivamente nos valores da sociedade;o respeito e valorização do ser humano.   | Valores  |
| Existência de Unidade de Capacitação responsável pelos treinamentos de caixa executivo e avaliador de penhor.  | Plano anual de capacitação   |
| Avaliação de desempenho passou a ser realizada comparando-se os comportamentos de entrega descritos na competência com os comportamentos expressos pelo empregado ao longo do período definido para a avaliação.   | Forma de avaliação de desempenho   |
| Concurso público para o cargo de técnico bancário. Edital n.º 2/2002, de 11 de outubro, pólos de classificação do Rio de Janeiro/RJ, Niterói/RJ, Nova Iguaçu/RJ, Limeira/SP, São José dos Campos/SP, ABC/SP, São Paulo Norte/SP e São Paulo Centro/SP.   | Edital de concurso público forma de levantamento das vagas                                     |
| A Ouvidoria CAIXA é o efetivo canal de exercício de cidadania e o VIVA VOZ que é um instrumento de valorização da opinião dos clientes internos e tem como princípios a gestão participativa e a transparência administrativa.   | Apresenta pesquisa de satisfação ao cliente  |
| Todas as ações de seu planejamento estão orientadas de forma alinhada aos Mega objetivos do Governo Federal, estabelecidos no Plano Plurianual – PPA:<br>I. Inclusão social e redução das desigualdades sociais.<br>II. Crescimento com geração de trabalho, emprego e renda, ambientalmente sustentável e redução das desigualdades regionais.<br>III. Promoção e expansão da cidadania e fortalecimento da democracia. | O órgão possui Plano de Desenvolvimento Organizacional? Qual área responsável pela elaboração? |
| O mapeamento individual realizado nos 825 gestores estratégicos  | Realização de mapeamento individual de servidores?   |

Fonte: Balanço Social da Caixa Econômica Federal de (2003).

**Quadro 14 – CEF 2003**

|   |  |
|---|--|
| Número de empregados  | 57.018   |
| Número de admissões   | 2.884  |
| Número de desligamentos   | 1.203  |
| Valor em real da Folha de Pagamento Bruta   | 4.030.200  |
| Valor gasto capacitação e desenvolvimento profissional referência FPB   | 19.840= 0,49% da FPB.  |
| Cursos na Universidade Corporativa CAIXA ( criada em 2003)  | 45.099   |
| Pós Graduação <i>Lato e Stricto Sensu</i>   | 1.154  |
| Curso de Graduação  | 1.300  |
| Curso Superior em Gestão Estratégica das Organizações   | 500  |
| Idiomas estrangeiros  | 525  |
| Promover a melhoria contínua da qualidade de vida da sociedade, intermediando recursos e negócios financeiros de qualquer natureza, atuando, prioritariamente, no fomento ao desenvolvimento urbano e nos segmentos de habitação, saneamento e infra-estrutura, e na administração de fundos, programas e serviços de caráter social              | Missão   |
| O direcionamento de ações para o atendimento das expectativas da sociedade e dos clientes;<br>a busca permanente de excelência na qualidade de serviços;<br>o equilíbrio financeiro em todos os negócios;<br>a conduta ética pautada exclusivamente nos valores da sociedade;<br>o respeito e valorização do ser humano.                          | Valores  |
| Criação da Universidade Corporativa da CAIXA em outubro com objetivo de vincular as ações de desenvolvimento à estratégia da Empresa.   | Plano anual de capacitação   |
| Análise de comportamentos de entrega dos empregados diante de determinada situação.   | Forma de avaliação de desempenho   |
| Não houve concurso para o quadro da CAIXA em 2003.  | Edital de concurso público forma de levantamento das vagas                                     |
| Através da ouvidoria a CAIXA mantém um canal exclusivo para reclamações, sugestões, denúncias e elogios. Essas demandas são utilizadas para otimizar processos, produtos e serviços ou redirecionar a atuação da empresa para o atendimento das exigências do mercado e para permanente satisfação dos atores envolvidos nos negócios da empresa. | Apresenta pesquisa de satisfação ao cliente  |
| Em 2003, a CAIXA inaugurou uma prática inédita no que se refere ao Planejamento Estratégico – o estabelecimento de mecanismos para a efetiva participação dos empregados em seu processo de elaboração.<br>Adesão da CAIXA ao pacto global da ONU.  | O órgão possui Plano de Desenvolvimento Organizacional? Qual área responsável pela elaboração? |
| Início da avaliação do comportamento de entrega dos gestores (mapeamento) da competência Gestão de Pessoas no universo de 18.497 gestores.  | Realização de mapeamento individual de servidores?   |

Fonte: Balanço Social da Caixa Econômica Federal de (2003).

**Quadro 15 – CEF 2004**

|  |  |
|--|--|
| Número de empregados   | 59.610   |
| Número de admissões  | 4.050  |
| Número de desligamentos  | 1.458  |
| Valor em real da Folha de Pagamento Bruta - FPB  | 4.739.574  |
| Valor gasto capacitação e desenvolvimento profissional referência FPB  | 18.877 = 0,40% da FPB.                                     |
| Cursos na Universidade Corporativa   | 60.414   |
| Pós-Graduação  | 1.038  |
| Ensino de Graduação  | 1.153  |
| Workshops e seminários   | 4.824  |
| Promover a melhoria contínua da qualidade de vida da sociedade, intermediando recursos e negócios financeiros de qualquer natureza, atuando, prioritariamente, no fomento ao desenvolvimento urbano e nos segmentos de habitação, saneamento e infra-estrutura, e na administração de fundos, programas e serviços de caráter social   | Missão   |
| O direcionamento de ações para o atendimento das expectativas da sociedade e dos clientes; A busca permanente de excelência na qualidade de serviços; O equilíbrio financeiro em todos os negócios; A conduta ética pautada exclusivamente nos valores da sociedade; O respeito e valorização do ser humano.   | Valores  |
| Ser referência mundial como banco público integrado, rentável, socialmente responsável, eficiente, ágil e com permanente capacidade de renovação; Manter a liderança na implementação de políticas públicas e ser parceira estratégica dos governos estaduais e municipais; Consolidar sua posição como banco da maioria da população brasileira, com relevante presença no segmento da pessoa jurídica e excelente relacionamento com seus clientes; Ser detentora de alta tecnologia da informação em todos os canais de atendimento e se destacar na gestão de pessoas, reconhecidas em seu mérito, capacitadas e com desenvolvido espírito público; Manter relacionamentos sólidos, coesos e inovadores com parceiros competentes e de forte compromisso social. | Visão de Futuro para 2015                                  |
| A CEF investiu na capacitação voltada para a gestão de pessoas, buscando desenvolver habilidades e competências para o relacionamento, incluindo técnicas de escuta, gestão participativa e <i>feedback</i> . O plano de ação da educação corporativa resulta do diagnóstico da análise de cenário interno e externo, com foco nos seus desafios estratégicos. A área de recursos humanos da CEF realiza diagnóstico organizacional a partir dos objetivos estratégicos para identificar necessidades de especialização de conhecimentos satisfeitos através da pós-graduação corporativa.   | Plano anual de capacitação                                 |
| A Gerência Regional de Recursos Humanos atua na avaliação para fins de Promoção por Mérito, a Participação nos Lucros e Resultados.  | Forma de avaliação de desempenho                           |
| Concurso público para preenchimento de 148 vagas nível inicial do cargo de Técnico Bancário Superior, da Carreira Administrativa e Formação de Cadastro de Reserva para o nível  | Edital de concurso público forma de levantamento das vagas |



|  |  |
|--|--|
| inicial dos cargos de Técnico Bancário, da Carreira Administrativa, e dos cargos de Advogado Júnior, Arquiteto Júnior, Engenheiro Júnior, Engenheiro de Segurança no Trabalho Júnior, Médico do Trabalho Júnior, da Carreira Profissional, sendo incluído no Edital o item Missão do Cargo.  |  |
| A pesquisa de qualidade no atendimento é realizada anualmente e apresenta resultados que avaliam a satisfação do cliente, produtos e serviços da CAIXA.  | Apresenta pesquisa de satisfação ao cliente  |
| O envolvimento dos colaboradores na definição do Planejamento teve início em 2004, com as discussões para a formatação do conteúdo da versão 2005-2007. O resultado foi o estabelecimento das novas diretrizes corporativas, bem como os conteúdos da Visão de Futuro e dos Desafios Estratégicos da CAIXA. Outro resultado importante desse trabalho foi a definição de indicadores de acompanhamento da evolução das ações programadas. A CAIXA desenvolveu seu planejamento estratégico com a participação de diversos níveis da estrutura organizacional, cargos e funções, inclusive das unidades regionais e ainda a participação equilibrada entre o gênero masculino e feminino. | O órgão possui Plano de Desenvolvimento Organizacional? Qual área responsável pela elaboração? |
| Finalização da avaliação (mapeamento) da competência Gestão de Pessoas no universo de 18.497 gestores.   | Realização de mapeamento individual de servidores?   |

Fonte: Balanço Social da Caixa Econômica Federal de (2004).

### Quadro16 – CEF 2005

|  |                         |
|--|-------------------------|
| Número de empregados   | 68.257                  |
| Número de admissões  | 10.095                  |
| Número de desligamentos  | 1.836                   |
| Valor em real da Folha de Pagamento Bruta  | 5.584.780               |
| Valor gasto capacitação e desenvolvimento referência FPB   | 22.582 = 0,40 % da FPB. |
| Cursos na Universidade Corporativa   | 286.130                 |
| Pós-Graduação  | 183                     |
| Workshops e seminários   | 13.639                  |
| Graduação  | 2.518                   |
| Seqüencial de Formação Específica  | 495                     |
| Pós-Graduação  | 1.279                   |
| Promover a melhoria contínua da qualidade de vida da sociedade, intermediando recursos e negócios financeiros de qualquer natureza, atuando, prioritariamente, no fomento ao desenvolvimento urbano e nos segmentos de habitação, saneamento e infra-estrutura, e na administração de fundos, programas e serviços de caráter social | Missão                  |
| O direcionamento de ações para o atendimento das expectativas da sociedade e dos clientes; A busca permanente de excelência na qualidade de serviços; O equilíbrio financeiro em todos os negócios; A conduta ética pautada exclusivamente nos valores da sociedade; O respeito e valorização do ser humano.                         | Valores                 |

|  |  |
|--|--|
| <p>Ser referência mundial como banco público integrado, rentável, socialmente responsável, eficiente, ágil e com capacidade de renovação; Manter a liderança na implementação de políticas públicas e será parceira estratégica dos governos estaduais e municipais; Consolidar sua posição como o banco da maioria da população brasileira, com relevante presença no segmento de pessoa jurídica e excelente relacionamento com seus clientes; Ser detentora de alta tecnologia da informação em todos os canais de atendimento e destacar-se-á na gestão de pessoas, reconhecidas em seu mérito, capacitado e com desenvolvido espírito público; Manter relacionamentos sólidos, coesos e inovadores com parceiros competentes e de forte compromisso social.</p>   | <p>Visão de Futuro para 2015</p>                                   |
| <p>O Projeto de Revitalização com as seguintes ações: Inauguração do campus físico da Universidade CAIXA; Desenvolvimento de ações educacionais com base no modelo pedagógico que orienta desenvolvimento, implementação e avaliação das ações educacionais, de forma a garantir qualidade didático-pedagógica em ações desenvolvidas internamente ou contratadas externamente; Organização dos conteúdos de aprendizagem necessários à CEF, de forma coerente com segmentos de negócio e requerimentos em cada área de atuação; Estabelecimento e/ou renovação de convênios com órgãos públicos e instituições parceiras, para compartilhamento de soluções e/ou novas iniciativas de desenvolvimento; Criação da Trilha de Desenvolvimento: ferramenta de suporte à gestão de pessoas, que possibilita ao empregado definir sua trajetória de desenvolvimento orientado; Criação da página pessoal do empregado, disponível no campus virtual da Universidade; Disponibilização de práticas compartilhadas, no campus virtual da Universidade, compartilhamento de práticas bem-sucedidas realizadas no âmbito das unidades CEF.</p> | <p>Plano anual de capacitação</p>                                  |
| <p>Disponibilização do Mapa de Conhecimentos, no campus virtual da Universidade CAIXA – ferramenta de apoio aos gestores na identificação de necessidades e orientação do desenvolvimento dos empregados; Através do canal de comunicação destinado ao Empresário Lotérico, Banco Central, PROCON, Governo Federal, clientes e outros que se vincularem aos negócios da CAIXA, para encaminhamento de reclamações, sugestões, denúncia e elogios. As informações são utilizadas como fonte de referência para medir o grau de satisfação do cliente, do empresário lotérico ou outros vinculados aos produtos e serviços da CAIXA e como subsídios aos gestores na tomada de decisões quanto ao posicionamento institucional e mercadológico da empresa.</p>   | <p>Forma de avaliação de desempenho</p>                            |
| <p>Não foi realizado concurso público em 2005.</p>   | <p>Editais de concurso público forma de levantamento das vagas</p> |
| <p>O normativo CAIXA prevê: As necessidades do cliente devem ser atendidas em sua plenitude, conforme conceito de qualidade de atendimento; A qualidade do atendimento é responsabilidade do empregado, que deve estar atualizado quanto aos produtos e serviços que a CAIXA oferece, bem</p>  | <p>Apresenta pesquisa de satisfação ao cliente</p>                 |

|   |  |
|---|--|
| como quanto à operacionalização e funcionalidade dos equipamentos e sistemas, garantindo correção nas informações prestadas ao cliente; Toda demanda de atendimento deve ser concluída prioritariamente no mesmo dia, de acordo com as necessidades do cliente; Para oferecer um atendimento eficiente e pontual aos cidadãos que reclamam dos produtos, serviços e atendimento prestado pela empresa, a Ouvidoria lançou, em maio de 2005, o Serviço CAIXA de Atendimento ao PROCON. |  |
| O Plano de Negócios Participativo – PNP, atualmente na 3ª edição, possibilita ao empregado conhecer melhor a empresa em que trabalha, comprometendo-se com as estratégias traçadas e participando das decisões de gestão.<br>Instituição do Programa CAIXA de Diversidade, que passou a orientar as políticas corporativas de respeito ao ser humano e às diferenças de raça, gênero, orientação sexual e crenças religiosas.   | O órgão possui Plano de Desenvolvimento Organizacional? Qual área responsável pela elaboração? |
| Nova avaliação do corpo gerencial, nas competências: Gestão de Pessoas, Orientação ao Cliente e Orientação a Resultados.  | Realização de mapeamento individual de servidores?   |

Fonte: Balanço Social da Caixa Econômica Federal de (2005).

### Quadro 17 – CEF 2006

|   |                           |
|---|---------------------------|
| Número de empregados  | 72.252                    |
| Número de admissões   | 6.199                     |
| Valor em real da Folha de Pagamento Bruta   | 6.244.151                 |
| Valor gasto capacitação e desenvolvimento profissional referência FPB   | 30.397 = 0,49% da FPB.    |
| Cursos na Universidade Corporativa  | 233.371                   |
| Pós-Graduação   | 212                       |
| Ensino de Graduação   | 163                       |
| Workshops e seminários  | 31.373                    |
| Melhorar a qualidade de vida da sociedade, atuando como intermediária de recursos e transações financeiras e promover o desenvolvimento urbano, nas áreas de habitação, saneamento e infra-estrutura e administrar fundos, programas e serviços de caráter social.  | Missão                    |
| Suas ações devem ser direcionadas para atender às expectativas da sociedade e dos clientes; É seu dever buscar a excelência na qualidade de seus serviços; O equilíbrio financeiro deve permear todos os negócios; Sua conduta ética está pautada exclusivamente nos valores da sociedade.  | Valores                   |
| Será referência mundial como banco público integrado, rentável, socialmente responsável, eficiente, ágil e com permanente capacidade de renovação; Manterá a liderança na implementação de políticas públicas e será parceira estratégica dos governos estaduais e municipais; Consolidará sua posição como o banco preferido da maioria da população brasileira, com relevante presença no segmento de pessoa jurídica e excelente relacionamento com seus clientes; | Visão de Futuro para 2015 |

|  |   |
|--|---|
| <p>Será detentora de alta tecnologia da informação em todos os canais de atendimento; Terá posição de destaque na gestão de pessoas, reconhecendo seu mérito, promovendo seu crescimento e incentivando o espírito público; Manterá relacionamentos sólidos, coesos e inovadores com parceiros competentes e com forte compromisso social.</p>   |   |
| <p>A CAIXA criou o curso Responsabilidade Ambiental nos Negócios, lançado pela Universidade CAIXA em setembro de 2006. O curso mostra o importante papel das instituições financeiras na transição para modos mais sustentáveis de produção, pois funcionam como exemplos de comportamento socioambiental responsável ao incorporar essa variável em suas políticas de crédito.</p>  | Plano anual de capacitação  |
| <p>Realizou uma auto-avaliação com o UniEthos e constatou que os pontos fortes da sua atuação são os temas Governo, Sociedade e Comunidade, o que evidencia o estreito relacionamento que a Empresa tem com esses segmentos e o seu envolvimento com ações sociais, fatores intrínsecos na sua missão. A partir dessa auto-avaliação, a CAIXA vai desenvolver ações que culminem no aprofundamento dos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social menos pontuados. Os indicadores constam no Plano Estratégico e nos Planos de Negócios e a eles são atribuídas metas.</p>                                 | Forma de avaliação de desempenho  |
| <p>Concurso público para formação de cadastro de reserva para o nível inicial dos cargos de Advogado Júnior, Arquiteto Júnior e Engenheiro Júnior, da Carreira Profissional. No Edital do concurso, além da Missão do Cargo, consta que os itens das provas objetivas poderão avaliar habilidades que vão além de mero conhecimento memorizado, abrangendo compreensão, aplicação, análise, síntese e avaliação, valorizando a capacidade de raciocínio, sendo que cada item das provas objetivas poderá contemplar mais de uma habilidade e conhecimentos relativos a mais de uma área de conhecimento.</p> | Edital de concurso público forma de levantamento das vagas<br>continuação Edital de concurso público<br>forma de levantamento das vagas |
| <p>A Ouvidoria Itinerante visitou 14 Superintendências Regionais e 86 agências em 11 estados. Com base nas reuniões e visitas às unidades, a Ouvidoria elabora relatórios para informar à CAIXA os pontos positivos e as maiores carências no dia-a-dia das unidades.</p>  | Apresenta pesquisa de satisfação ao cliente   |
| <p>A auto-avaliação mostrou o quanto a empresa evoluiu nas áreas de responsabilidade social e desenvolvimento sustentável. Isso incentivou discussão sobre a adoção dos indicadores Ethos para medir o aprofundamento das práticas voltadas a essas áreas. O objetivo da CEF é melhorar em até 20% sua pontuação, de modo que a empresa tenha metas relativas não apenas a negócios, mas também um compromisso com o futuro da sociedade brasileira, do país e do planeta. Lançamento do programa CAIXA objetivos de desenvolvimento do milênio.</p>   | O órgão possui Plano de Desenvolvimento Organizacional?<br>Qual área responsável pela elaboração?                                       |
| <p>Avaliação de empregados gestores e ocupantes de cargos técnicos e de assessoramento nas competências: Gestão de Pessoas, Orientação ao Cliente, Orientação a Resultados e Trabalho em Equipe.</p>   | Realização de mapeamento individual de servidores?  |

Fonte: Balanço Social da Caixa Econômica Federal de (2006)

**Quadro 18 – CEF 2007**

|   |                                  |
|---|----------------------------------|
| Número de empregados  | 74.949                           |
| Número de admissões   | 4.103                            |
| Número de desligamentos   |                                  |
| Valor em real da Folha de Pagamento Bruta   | 7.158.891                        |
| Valor gasto capacitação e desenvolvimento profissional referência FPB   | 35.914= 50% da FPB.              |
| Cursos na Universidade Corporativa  | 394.354                          |
| Pós-Graduação   | 347                              |
| Ensino Superior   | 855                              |
| Workshops e seminários  | 19.781                           |
| Promover a melhoria da qualidade de vida da sociedade intermediando recursos e negócios financeiros de qualquer natureza, atuando prioritariamente no desenvolvimento urbano, nos segmentos de habitação, saneamento e infra-estrutura e na administração de fundos, programas e serviços de caráter social.  | Missão                           |
| O direcionamento de ações para o atendimento das expectativas da sociedade e dos clientes;a busca permanente de excelência na qualidade de seus serviços; O equilíbrio financeiro em todos os negócios;A conduta ética pautada exclusivamente nos valores da sociedade; O respeito e a valorização do ser humano.   | Valores                          |
| Será referência mundial como banco público integrado, rentável, socialmente responsável, eficiente, ágil e com permanente capacidade de renovação; Manterá a liderança na implementação de políticas públicas e será parceira estratégica dos governos estaduais e municipais;Consolidará sua posição como o banco da maioria da população brasileira, com relevante presença no segmento de pessoa jurídica e excelente relacionamento com seus clientes; Será detentora de alta tecnologia da informação em todos os canais de atendimento e destacar-se na gestão de pessoas, reconhecidas em seu mérito, capacitadas e com desenvolvido espírito público; Manterá relacionamentos sólidos, coesos e inovadores com parceiros competentes e de forte compromisso social.   | Visão de Futuro para 2015        |
| A Universidade CAIXA é um centro dedicado integralmente a formar, atualizar e aperfeiçoar os empregados, oferecendo oportunidades de aprendizagem contínua, com atuação abrangente: seminários internos de atualização técnica e gerencial, cursos presenciais e a distância, cursos auto-instrucionais ou ministrados em local de trabalho, programas de desenvolvimento de competências para o atendimento ao cliente, iniciativas de incentivo à elevação da escolaridade e ao aperfeiçoamento em nível superior, bolsas de estudos para inscritos em cursos de graduação e pós-graduação, cursos sequenciais de nível superior a distância, ações de incentivo ao aprendizado de idiomas, Masterin Business Administration (MBA) e pós-graduação lato sensu e foi realizada experiência inovadora de capacitar empregados na Língua Brasileira de Sinais (LIBRAS), como forma de permitir o atendimento a clientes deficientes auditivos. | Plano anual de capacitação       |
| Avaliação do desempenho da CAIXA, com base no conceito de   | Forma de avaliação de desempenho |

|   |  |
|---|--|
| Resultados Econômico-Socioambientais (ESA) que mensuram a contribuição das ações da CAIXA para o desenvolvimento sustentável das regiões onde atua. Também determinou que, entre os critérios de avaliação da efetividade da CAIXA, estão os Resultados Econômico-Socioambientais obtidos.  |  |
| Não foi aberto concurso público em 2007.  | Edital de concurso público forma de levantamento das vagas                                     |
| Anualmente, nada menos do que cinco pesquisas sobre qualidade de atendimento são desenvolvidas pela CAIXA. A finalidade é monitorar a opinião dos diversos segmentos que compõem o público beneficiário de sua atividade a respeito dos serviços que lhes são prestados. Em 2007, as pesquisas tiveram a seguinte abrangência: Pessoa Física 9.360, Pessoa Jurídica 4.060 (realizadas via telefone), Social/Cidadão 6.630 Social/Pessoa Jurídica 1.368 (realizadas pela Web e Presencial) As informações apuradas por esses levantamentos alimentam o sistema de gestão da CAIXA (AVGestão), que classifica as unidades de atendimento por desempenho e busca meios para melhorar o trabalho. | Apresenta pesquisa de satisfação ao cliente  |
| Para que seus objetivos sejam alcançados, a CAIXA conta com uma série de recursos de gestão. Um deles é o Planejamento Estratégico, documento que serve de guia para as ações corporativas ao longo de um determinado período.  | O órgão possui Plano de Desenvolvimento Organizacional? Qual área responsável pela elaboração? |
| Não foi realizado o mapeamento.   | Realização de mapeamento individual de servidores?   |

Fonte: Balanço Social da Caixa Econômica Federal de (2007).

### Quadro 19 – CEF 2008

|  |                           |
|--|---------------------------|
| Número de empregados   | 76.175                    |
| Número de admissões  | 5.818                     |
| Número de desligamentos  | 2.420                     |
| Valor em real da Folha de Pagamento Bruta  | 8.485.004                 |
| Valor gasto capacitação e desenvolvimento profissional referência FPB  | 49.517= 0,58 % da FPB.    |
| Pós-Graduação  | 1.409                     |
| Ensino Superior  | 3.847                     |
| Workshops e seminários   | 244.776                   |
| Promover qualidade de vida da sociedade intermediando recursos e negócios financeiros, atuando no desenvolvimento urbano, habitação, saneamento e infra-estrutura e administração de fundos, programas e serviços de caráter social.   | Missão                    |
| O direcionamento de ações para o atendimento das expectativas da sociedade e dos clientes; A busca permanente de excelência na qualidade de seus serviços; O equilíbrio financeiro em todos os negócios; A conduta ética pautada exclusivamente nos valores da sociedade; O respeito e a valorização do ser humano | Valores                   |
| Será referência mundial como banco público integrado, rentável, socialmente responsável, eficiente, ágil e com permanente capacidade de renovação; Manterá a liderança na implementação de políticas públicas e será parceira estratégica  | Visão de Futuro para 2015 |

|   |  |
|---|--|
| dos governos estaduais e municipais; Consolidará sua posição como o banco da maioria da população brasileira, com relevante presença no segmento de pessoa jurídica e excelente relacionamento com seus clientes; Será detentora de alta tecnologia da informação em todos os canais de atendimento e destacar-se-á na gestão de pessoas reconhecidas em seu mérito, capacitadas e com desenvolvido espírito público; Manterá relacionamentos sólidos, coesos e inovadores com parceiros competentes e de forte compromisso social.   |  |
| Em 2008, a Universidade CAIXA disponibilizou aos seus empregados um leque de ações educacionais que contribuem para a atuação em responsabilidade social empresarial, a excelência de atendimento, a ampliação de conhecimentos e a abertura de espaços para o debate em relação à gestão da sustentabilidade.  | Plano anual de capacitação   |
| Avaliação do desempenho com base no conceito de Resultados Econômico-Socioambientais (ESA) que mensuram a contribuição das ações da CAIXA para o desenvolvimento sustentável das regiões onde atua.   | Forma de avaliação de desempenho   |
| concurso público para formação de cadastro de reserva no nível inicial do cargo de Técnico Bancário, da Carreira Administrativa, para lotação exclusiva no pólo Cruzeiro do Sul/AC, Edital nº 1/2008.   | Edital de concurso público forma de levantamento das vagas   |
| A CAIXA realiza periodicamente pesquisas de satisfação dos clientes. Anualmente, nada menos do que cinco pesquisas sobre qualidade de atendimento são desenvolvidas. A finalidade é monitorar a opinião dos diversos segmentos que compõem o público beneficiário de sua atividade a respeito dos serviços que lhes são prestados. As informações apuradas por esses levantamentos alimentam o sistema de gestão da CAIXA que, classifica as unidades de atendimento por desempenho e busca meios para melhorar o trabalho das equipes. Os dados também ajudam a construir o indicador “Atendimento CAIXA”, que serve à avaliação de desempenho da empresa como um todo e, também, das Superintendências Regionais. | Apresenta pesquisa de satisfação ao cliente<br><br>Continuação Apresenta pesquisa de satisfação ao cliente |
| Iniciou a revisão do Plano Estratégico para o período que vai até 2015. Esse processo objetivou adequar os conceitos da Missão, Visão de Futuro, Valores e Desafios Estratégicos à nova realidade da CAIXA no contexto de suas relações institucionais e competitivas. O ciclo iniciado em 2008 teve como uma de suas premissas o alinhamento das ações estratégicas da CAIXA ao Plano Plurianual do governo federal (PPA).   | O órgão possui Plano de Desenvolvimento Organizacional?<br>Qual área responsável pela elaboração?          |
| Não houve mapeamento em virtude do modelo de gestão por competências esta sendo aprimorado.   | Realização de mapeamento individual de servidores?   |

Fonte: Relatório de Sustentabilidade da Caixa Econômica Federal de (2008).

**Quadro 20 – CEF 2009**

|   |  |
|---|--|
| Número de empregados  | 81.306   |
| Número de admissões   | 5.061  |
| Número de desligamentos   | 1.722  |
| Valor em real da Folha de Pagamento Bruta   | 7.086.248  |
| Valor gasto capacitação e desenvolvimento profissional referência FPB   | 50.996 =0,72 % da FPB.   |
| Pós-Graduação   | 253  |
| Graduação   | 840  |
| Workshops e seminários  | 28.387   |
| Atuar na promoção da cidadania e do desenvolvimento sustentável do País, como instituição financeira, agente de políticas públicas e parceira estratégica do Estado brasileiro.   | Missão   |
| Sustentabilidade econômico-financeira e socioambiental; Valorização do ser humano; Respeito à diversidade; Transparência e ética com o cliente; Reconhecimento e valorização das pessoas que fazem a CEF; Eficiência e inovação nos serviços, produtos e processos.   | Valores  |
| A CAIXA será referência mundial como banco público integrado, rentável, socialmente responsável, eficiente, ágil, com permanente capacidade de renovação e consolidar á sua posição como o banco da maioria da população brasileira.  | Visão  |
| Ações educacionais da Universidade Corporativa têm impacto direto sobre o grau de empregabilidade dos colaboradores, atualizando-os para as demandas atuais e futuras do mercado de trabalho e assegurando desenvolvimento contínuo das potencialidades profissionais. Compromisso com a evolução dos colaboradores se estende à gestão do fim de suas carreiras.   | Plano anual de capacitação   |
| Mudança na composição das bancas de entrevistadores fase de avaliação de competências, que passou a ser dividida de forma equânime entre homens e mulheres; e a abolição do critério de indicações pessoais para a ocupação de posições na empresa.   | Forma de avaliação de desempenho   |
| Não foi realizado concurso público em 2009.   | Edital de concurso público forma de levantamento das vagas                                     |
| Realizada periodicamente nos diferentes canais de contato com o público, a Pesquisa de Qualidade de Atendimento (PQA) avalia os níveis de satisfação em relação ao atendimento oferecido, além de consolidar dados que permitem a comparação de desempenho com os bancos concorrentes.  | Apresenta pesquisa de satisfação ao cliente  |
| A elaboração do Plano Estratégico na fase consultiva, teve como objetivo acolher e processar as contribuições individuais e coletivas, com vistas à consolidação de uma proposta básica. Para possibilitar ampla participação dos colaboradores, a CAIXA promoveu uma pesquisa eletrônica, que alcançou cerca de 25% de seus profissionais, além de realizar oficinas que reuniram cerca de 800 pessoas. Ao final, uma proposta de Plano Estratégico foi submetida ao Conselho de Administração para aprovação e homologação. | O órgão possui Plano de Desenvolvimento Organizacional? Qual área responsável pela elaboração? |
| Não houve mapeamento em virtude do modelo de gestão por competências esta sendo aprimorado.   | Realização de mapeamento individual de servidores?   |

Fonte: Relatório de Sustentabilidade da Caixa Econômica Federal de (2009).



**Quadro 21 – CEF 2010**

|   |  |
|---|--|
| Número de empregados  | 83.185   |
| Número de admissões   | 5.901  |
| Número de desligamentos   |  |
| Valor em real da Folha de Pagamento Bruta   | 7.895.707  |
| Valor gasto capacitação e desenvolvimento profissional referência FPB   | 75.116= 0,95% da FPB.                                      |
| Pós-Graduação   | 6.007  |
| Graduação   | 6.277  |
| Workshops e seminários  | 76.847   |
| Atuar na promoção da cidadania e do desenvolvimento sustentável do País, como instituição financeira, agente de políticas públicas e parceira estratégica do Estado brasileiro.   | Missão   |
| Sustentabilidade econômico-financeira e socioambiental; Valorização do ser humano; Respeito à diversidade; Transparência e ética com o cliente; Reconhecimento e valorização das pessoas que fazem a CEF; Eficiência e inovação nos serviços, produtos e processos.   | Valores=   |
| A CAIXA será referência mundial como banco público integrado, rentável, socialmente responsável, eficiente, ágil, com permanente capacidade de renovação e consolidará sua posição como o banco da maioria da população brasileira.   | Visão  |
| É orientação da empresa que, em até 180 dias a partir da admissão, o recém-contratado participe dos cursos de Atendimento e Cidadania, Pessoas com Deficiência e Responsabilidade Social Empresarial. Conforme a carreira profissional evolui dentro da empresa, novas iniciativas educacionais são propostas, entendendo que tais ações de desenvolvimento pessoal e profissional repercutem diretamente na melhoria do clima organizacional e na qualidade do atendimento. Além das orientações do Regulamento de Pessoal, em 2010, foram registradas 93.852 participações dos empregados em diversos cursos cujas temáticas orientam para o exercício laboral pautado nos valores éticos e nos princípios constitucionais. | Plano anual de capacitação                                 |
| Modelo em aprimoramento   | Forma de avaliação de desempenho                           |
| concurso público com vistas à formação de cadastro de reserva para o cargo de Técnico Bancário Novo, nível médio, da Carreira Administrativa e para os cargos de Advogado, Arquiteto e Engenheiro, nível superior, da Carreira Profissional. As questões das provas objetivas poderão avaliar habilidades que vão além de mero conhecimento memorizado, abrangendo compreensão, aplicação, análise, síntese e avaliação, valorizando a capacidade de raciocínio. Cada questão das provas objetivas poderá contemplar mais de uma habilidade e conhecimentos relativos a mais de uma área de conhecimento.   | Edital de concurso público forma de levantamento das vagas |
| Em 2010, a CAIXA registrou um total de 24 reclamações na Ouvidoria e 19 reclamações no SAC relativas à violação de privacidade do sigilo bancário de seus clientes. Diante dos registros, foi realizada a apuração dos fatos e adotadas medidas corretivas.   | Apresenta pesquisa de satisfação ao cliente                |

|   |   |
|---|---|
| A CAIXA dispõe de um Plano Estratégico Participativo 2009-2015, que apresenta um conjunto de compromissos a serem contemplados pela Administração. Além de enfatizar o papel da empresa como agente indutor de desenvolvimento e sua importância para a sociedade, o Plano Estratégico evidencia a preocupação corporativa com o tema da sustentabilidade, bem como o propósito de buscar a melhoria, a simplificação e a agilidade de processos para que os objetivos prioritários sejam alcançados. | O órgão possui Plano de Desenvolvimento Organizacional? Qual área responsável pela elaboração ? |
| Em 2010, das 151 Gerências Nacionais, 114 identificaram e validaram uma competência específica, por meio da qual os empregados vinculados serão avaliados.  | Realização de mapeamento individual de servidores?  |

Fonte: Relatório de Sustentabilidade da Caixa Econômica Federal de (2010).

### Quadro22– CEF 2011

|  |                                  |
|--|----------------------------------|
| Número de empregados   | 85.633                           |
| Número de admissões  | 4.885                            |
| Número de desligamentos  | 2.270                            |
| Valor em real da Folha de Pagamento Bruta  | 9.804.419                        |
| Valor gasto capacitação e desenvolvimento profissional referência FPB  | 92.544 = 0,94% da FPB.           |
| Pós-Graduação  | 1.454                            |
| Graduação  | 4.127                            |
| Workshops e seminários   |                                  |
| Atuar na promoção da Cidadania e do desenvolvimento sustentável do país, como instituição financeira, agente de políticas públicas e parceira estratégica do Estado brasileiro.  | Missão                           |
| Sustentabilidade econômico-financeira e socioambiental; Valorização do ser humano; Respeito à diversidade; Transparência e ética com o cliente; Reconhecimento e valorização das pessoas que fazem a CEF; Eficiência e inovação nos serviços, produtos e processos.  | Valores                          |
| A CAIXA será referência mundial como banco público integrado, rentável, socialmente responsável, eficiente, ágil, com permanente capacidade de renovação e consolidará sua posição como banco da maioria da população brasileira.  | Visão                            |
| Na CAIXA, as ações educacionais são estruturadas por oito trilhas de aprendizagem, que têm como foco os conhecimentos essenciais à atuação profissional. São elas: Trilhas Fundamentais; Fundamental CAIXA; Fundamental Atendimento; Fundamental Responsabilidade Social Empresarial; Fundamental Conhecimentos em Assessoria; Fundamental Conhecimentos em Gestão; Fundamental Conhecimentos Técnicos; Fundamental Saúde e Qualidade de Vida; Para o desenvolvimento dos conhecimentos relacionados aos temas estratégicos e/ou vinculados a funções gratificadas são elaboradas trilhas específicas pelos gestores das áreas e pela área de Desenvolvimento Humano e Profissional. | Plano anual de capacitação       |
| A promoção é baseada no desempenho profissional. Essa lógica possibilita a concessão de até duas referências salariais por ano,  | Forma de avaliação de desempenho |

|   |  |
|---|--|
| dependendo dos resultados da avaliação de cada empregado e do orçamento existente para o exercício, conforme estabelecido no Acordo Coletivo de Trabalho 2007-2008. Em 2011, 83.179 empregados passaram por processo de avaliação, com 74.875 deles passíveis de promoção (90% do total).   |  |
| Concurso Público com vistas à formação de cadastro de reserva para o cargo de Médico do Trabalho, da Carreira Profissional.   | Edital de concurso público forma de levantamento das vagas                                     |
| Em função de sua comprovada relevância, as manifestações dos empregados, demais colaboradores e do público externo podem se transformar em propostas a serem incorporadas pelo sistema de governança e de administração da CAIXA.   | Apresenta pesquisa de satisfação ao cliente  |
| O modelo de Gestão de Pessoas por Competência da CAIXA tem como base o Planejamento Estratégico no que diz respeito ao mapeamento das habilidades pessoais e profissionais que possam contribuir para a realização dos objetivos corporativos. O modelo possibilita não apenas a identificação de oportunidades de desenvolvimento, mas também o reconhecimento e a valorização dos conhecimentos, das competências e das atitudes de cada empregado para potencializar os resultados da empresa. | O órgão possui Plano de Desenvolvimento Organizacional? Qual área responsável pela elaboração? |
| As análises de desempenho e de desenvolvimento da carreira têm importância crucial. O sistema que viabilizará as avaliações de competências e desempenho teve projeto piloto iniciando em 2011. Quando será possível contar com algumas informações numéricas, como o registro das competências dos empregados mapeados em cada unidade, quantidade de competências mapeadas, percentual de empregados avaliados e percentual de certificações obtidas.   | Realização de mapeamento individual de servidores?   |

Fonte: Relatório de Sustentabilidade da Caixa Econômica Federal de (2011).

### Quadro 23 EMBRAPA– 2002

|  |                             |
|--|-----------------------------|
| Número de empregados   | 8.619                       |
| Número de admissões  | 656                         |
| Número de desligamentos  | 458                         |
| Valor em mil reais da Folha de Pagamento Bruta-FPB   | 324.315.956,52              |
| Valor gasto com capacitação e desenvolvimento profissional referência FPB  | 18.885.856,10 =5,82% da FPB |
| Pós Graduação  | 320                         |
| Curso Superior em Gestão Estratégica das Organizações  | 2640                        |
| Ser uma empresa de referência no Brasil e no exterior, reconhecida pela: excelência de sua contribuição técnico-científica; capacidade de catalisar e viabilizar parcerias e novos negócios de base tecnológica; capacidade de oferecer soluções adequadas e oportunas para o mercado e para a sociedade; e estrutura leve e ágil, concentrada na atividade fim. | Missão                      |
| Criatividade; eficiência e eficácia; parceria; perspectiva global; rigor científico; trabalho em equipe, foco no cliente; liderança; ética e estratégia.   | Valores                     |
| A promoção de programas de capacitação destinados a alinhar a atuação dos colaboradores às diretrizes da Empresa e realinhar o   | Plano anual de capacitação  |

|   |   |
|---|---|
| <p>perfil profissional dos segmentos gerencial, técnico–científico e de suporte é um compromisso da , expresso no seu Plano Diretor. Esses programas se dividem em treinamento de longa duração (pós-graduação - PG) e de curta duração - TCD, que são realizados tanto no país quanto no exterior.</p>   |   |
| <p>O Sistema de Planejamento, Acompanhamento e Avaliação de Resultados do Trabalho -SAAD–RH é um instrumento gerencial utilizado pelo colaborador e pelo supervisor para definição da programação de trabalho individual, a partir das metas e objetivos organizacionais constantes do PDU, PAT e PAE. Enquanto processo de avaliação inclui as fases do ciclo administrativo (planejamento, organização, coordenação, controle e avaliação das atividades). O Escore de Avaliação Final decorrente do processo do SAAD-RH é usado nos processos de recompensa da Empresa (promoção e progressão salarial e premiação), que ocorrem anualmente, com critérios e finalidades específicas. A promoção (mudança de nível no mesmo cargo) e progressão salarial (mudança de referência salarial dentro do mesmo nível do cargo) representa um ganho permanente no salário do empregado. As promoções na EMBRAPA são classificadas nas seguintes modalidades: por mérito=desempenho identificado no processo geral da Empresa; por término de curso de pós-graduação “<i>stricto sensu</i>”; e por certificação interna.</p> | Forma de avaliação de desempenho  |
| <p>Concurso público, com contrato estabelecido nos termos da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).<br/>No âmbito das UD's, unidades funcionais programaticamente operadoras das funções de P&amp;D, a identificação de chefe geral inclui um sistema de seleção pública, aberto a candidatos de fora da Empresa. A admissão em cargos gerenciais, de assessoramento e de supervisão ocorre mediante designação por livre escolha do Diretor-Presidente. Estes cargos classificam-se em três níveis: cargos em comissão, funções de confiança e funções de supervisão. Para os cargos em comissão, é adotado contrato de trabalho de ocupação temporária. Nesta situação, a Empresa, desde 1996, estabeleceu um Sistema de Sucessão Gerencial que formaliza o processo público de recrutamento e avaliação de candidatos ao cargo de Chefe-Geral de Unidade Descentralizada, cuja coordenação do processo é feita pelo Comitê Técnico Interno – CTI, em cada Unidade.</p>   | <p>Edital de concurso público forma de levantamento das vagas</p> <p>Continuação Edital de concurso público forma de levantamento das vagas</p> |
| <p>A avaliação da liderança começou a ser realizada indiretamente pela clientela da , por meio da avaliação de sua Imagem Institucional e do grau de satisfação dos clientes. A Pesquisa de Imagem Institucional tem como objetivo avaliar como a EMBRAPA é percebida por seus Públicos de Interesse e pela sociedade em geral. Sua periodicidade é bienal e sua primeira ocorrência refere-se ao período 2000/2001. Todas as informações obtidas são utilizadas para melhorar o conhecimento dos processos organizacionais e promover melhorias no desempenho institucional, por meio de negociação de metas diretamente com a Diretoria Executiva. Essas práticas são avaliadas por meio de trabalhos de melhoria de processos, de sistemas de avaliação institucional e de avaliação de empregados.</p>  | Apresenta pesquisa de satisfação ao cliente   |

|  |   |
|--|---|
| <p>No período 2000-2003 houve o realinhamento estratégico da Empresa, incorporando o conjunto de premissas, componentes e mecanismos básicos de articulação das ações da . Para a execução e gerenciamento da estratégia, foi implementado o Modelo de Gestão Estratégica – MGE, baseado no método de “<i>Balanced Scorecard</i>” – BSC, que inclui a construção de indicadores de desempenho da Instituição. Com o objetivo do realinhamento sistemático das estratégias da Empresa com as tendências do agronegócio e da conjuntura internacional, a EMBRAPA elaborou em 2002, um estudo de cenários futuros para os próximos 10 anos, e que servirá de base para elaboração do próximo PDE e dos Planos Diretores das Unidades Descentralizadas - PDUs.</p> | <p>O órgão possui Plano de Desenvolvimento Organizacional? Qual área responsável pela elaboração?</p> |
| <p>Não houve</p>   | <p>Realização de mapeamento individual de servidores?</p>   |

Fonte: Relatório de Gestão e Balanço Social(2002).

#### Quadro 24 EMBRAPA –2003

|  |  |
|--|--|
| Número de empregados   | 8.501  |
| Número de admissões  | 214  |
| Número de desligamentos  | 332  |
| Valor em real da Folha de Pagamento Bruta - FPB  | 364.752.319,41   |
| Valor gasto com capacitação e desenvolvimento profissional referência FPB  | 757.871,55 = 2.07% da FPB                                      |
| Pós Graduação Lato e Stricto Sensu   | 292  |
| Curso de Graduação   | Ênfase na redução da baixa escolaridade de 18% dos empregados. |
| Participações em eventos de capacitação  | 4.594  |
| Viabilizar soluções para o desenvolvimento sustentável do agronegócio brasileiro por meio de geração, adaptação e transferência de conhecimentos e tecnologias, em benefício da sociedade.   | Missão   |
| Criatividade; eficiência e eficácia; parceria; perspectiva global; rigor científico; trabalho em equipe, foco no cliente; liderança; ética e estratégia.   | Valores  |
| Ser uma empresa de referência no Brasil e no exterior, reconhecida pela: excelência de sua contribuição técnico-científica; capacidade de catalisar e viabilizar parcerias e novos negócios de base tecnológica; oferecer soluções adequadas e oportunas para o mercado e para a sociedade; estrutura leve e ágil, concentrada na atividade fim.   | Visão  |
| Nos últimos três anos, as ações de capacitação gerencial envolveram uma média de 500 gerentes por ano. A implantação do conceito de Educação Corporativa e a estruturação desse processo, na Empresa, foi o grande foco de atuação na área de desenvolvimento em 2003, indo ao encontro do compromisso de capacitação inovadora e contínua da EMBRAPA em relação aos seus empregados. A Educação corporativa na é entendida como | Plano anual de capacitação                                     |

|  |  |
|--|--|
| um “processo de construção e reconstrução permanente e contínua do conhecimento, que atende às competências ligadas à área de atuação do empregado, buscando soluções corporativas de desenvolvimento dos talentos humanos, vinculadas aos objetivos estratégicos da Empresa”.   |  |
| o Sistema de Planejamento, Acompanhamento e Avaliação de Resultados do Trabalho Individual – SAAD-RH. A conta hoje com um sistema de avaliação e dois processos que visam o desenvolvimento na carreira e uma bonificação pecuniária em razão dos resultados obtidos (promoção e premiação, respectivamente).O SAAD-RH é um instrumento gerencial utilizado pelo empregado e supervisor para definição da programação de trabalho individual a partir das metas e objetivos organizacionais constantes do PDE, PDU e PAT. Na qualidade de processo de avaliação, inclui fases de planejamento, acompanhamento e avaliação.   | Forma de avaliação de desempenho   |
| Não houve  | Edital de concurso público forma de levantamento das vagas                                     |
| A EMBRAPA realiza avaliação da satisfação do cliente das Unidades Centrais e Descentralizadas de dois em dois anos, cujo resultado compõe o Índice de Desempenho Institucional do Sistema de Avaliação e Premiação por Resultado da – SAPRE. Na avaliação da satisfação do cliente, é mensurado o grau de satisfação da clientela em relação às tecnologias, serviços e produtos gerados pelas Unidades da , por meio de questionários enviados aos usuários registrados no banco de clientes de cada uma delas.   | Apresenta pesquisa de satisfação ao cliente  |
| Para a operacionalização das estratégias previstas no III PDE, vigente ao longo do ano de 2003, a Empresa atualizou o seu sistema de planejamento, definindo uma política global de administração, composta por: Pesquisa e Desenvolvimento, Negócios para Transferência de Tecnologia e Comunicação Empresarial, e Desenvolvimento Institucional. Para apoiar esse direcionamento da gestão, foi desenvolvido um Modelo de Gestão Estratégica que busca operacionalizar os objetivos e metas definidos nos Planos Diretores da Empresa e de suas Unidades Descentralizadas (PDE e PDUs), a implementação deste modelo inclui um trabalho de integração e capacitação de pessoal em todos os níveis. | O órgão possui Plano de Desenvolvimento Organizacional? Qual área responsável pela elaboração? |
| Não houve  | Realização de mapeamento individual de servidores?   |

Fonte: Relatório de Gestão e Balanço Social (2003).

#### Quadro 25 – EMBRAPA 2004

|   |                               |
|---|-------------------------------|
| Número de empregados  | 8.533                         |
| Número de admissões   | 280                           |
| Número de desligamentos   | Não informado                 |
| Valor em real da Folha de Pagamento Bruta                             | 393.673.482,52                |
| Valor gasto capacitação e desenvolvimento profissional referência FPB | R\$ 19.492.229,71 = 4,95% FPB |
| Pós Graduação Lato e Stricto Sensu                                    | 263                           |

|  |  |
|--|--|
| Curso de Graduação   | Níveis: fundamental, médio, pós-graduação e aperfeiçoamento.                                   |
| Participações em eventos de capacitação  | 1.443  |
| Viabilizar soluções para o desenvolvimento sustentável do espaço rural, com foco no agronegócio, por meio da geração, adaptação e transferência de conhecimentos e tecnologias, em benefício dos diversos segmentos da sociedade brasileira.   | Missão   |
| Aprendizagem organizacional; Ética e transparência; Perspectiva global e interdisciplinaridade; Pluralidade e respeito à diversidade intelectual; Responsabilidade social;   | Valores  |
| Ser uma empresa de referência no Brasil e no exterior, reconhecida pela: Excelência, adequação e oportunidade de sua contribuição técnico-científica para a sociedade; Apoio à formulação de políticas públicas e capacidade de articulação nacional e internacional para a sustentabilidade do espaço rural e do agronegócio; Contribuição para a redução dos desequilíbrios regionais e das desigualdades sociais, e para a gestão sustentável do meio ambiente e dos recursos naturais. Obtenção de resultados e soluções eficazes com custos competitivos. | Visão  |
| Iniciada a campanha de divulgação da Educação Corporativa, com o envio do Calendário-2005 a todos os empregados. O calendário é ilustrado com os conceitos de Educação Corporativa e mensagens que lembram os diferentes eventos de capacitação da Empresa.  | Plano anual de capacitação   |
| Foi dado início à reestruturação do processo de avaliação, com vistas ao seu aperfeiçoamento. Esse trabalho contou com uma fase de visitas a várias empresas governamentais e privadas para análise dos processos de avaliação de desempenho adotados por essas organizações. Com base nessas visitas, foi possível observar que muitos dos problemas relacionados à avaliação de desempenho ocorriam também em função da utilização dos dados desse processo nos sistemas de recompensa da Empresa.   | Forma de avaliação de desempenho   |
| formação de cadastro de reserva, visando o preenchimento gradual de vagas, na Gado de Corte e Gado de Leite para o cargo de Pesquisador II e Técnico de Nível Superior III.  | Edital de concurso público forma de levantamento das vagas                                     |
| O conhecimento das necessidades da clientela se faz por meio da ação das Unidades Descentralizadas, com informações adicionais coletadas pelas Unidades Centrais e pela Diretoria-Executiva; avaliadas com base em reuniões ou manifestações do seu pessoal. SAC 1.099 cartas e 1.780 e-mails com um total de 2.486 respostas, correspondendo a 86,34%.  | Apresenta pesquisa de satisfação ao cliente  |
| Plano Diretor da- IV PDE (2004- 2007) estudo dos Cenários, Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação para o Agronegócio Brasileiro, 2002-2012.Foram analisados diversos cenários, que representaram caminhos a serem adotados pela que vislumbravam novo realinhamento governamental ou a continuidade do governo, de tal forma que a Empresa pudesse construir: alinhamento estratégico, visão, missão, valores, objetivos estratégicos, e ações que espelhassem as necessidades do novo governo.  | O òrgão possui Plano de Desenvolvimento Organizacional? Qual área responsável pela elaboração? |
| Não houve  | Realização de mapeamento individual de servidores?   |

Fonte: Relatório de Gestão e Balanço Social (2004).

**Quadro 26 EMBRAPA –2005**

|   |  |
|---|--|
| Número de empregados  | 8.483  |
| Número de admissões   | 383  |
| Número de desligamentos   | Não informado  |
| Valor em real da Folha de Pagamento Bruta   | 440.735.965,56   |
| Valor gasto com capacitação e desenvolvimento profissional referência FPB   | 26.083.754,37 = 5,92% da FPB                               |
| Pós Graduação Lato e Stricto Sensu  | 229  |
| Curso de Graduação  | 278  |
| Participações em eventos de capacitação   | 2.644  |
| Viabilizar soluções para o desenvolvimento sustentável do espaço rural, com foco no agronegócio, por meio da geração, adaptação e transferência de conhecimentos e tecnologias, em benefício dos diversos segmentos da sociedade brasileira.  | Missão   |
| Aprendizagem organizacional; Ética e transparência; Perspectiva global e interdisciplinaridade; Pluralidade e respeito à diversidade intelectual; Responsabilidade social.  | Valores  |
| Ser referência no Brasil e no exterior, reconhecida pela: Excelência, adequação e oportunidade de sua contribuição técnico-científica para a sociedade; Apoio à formulação de políticas públicas e capacidade de articulação nacional e internacional para a sustentabilidade do espaço rural e do agronegócio; Contribuição para a redução dos desequilíbrios regionais e das desigualdades sociais, e para a gestão sustentável do meio ambiente e dos recursos naturais. Obtenção de resultados e soluções eficazes com custos competitivos. | Visão  |
| A educação interna mobilizou as Unidades da em 2005. Em todo o país, foram desenvolvidas 45 ações, sempre visando ao avanço do conhecimento e à capacitação dos empregados. O programa de pós-graduação strictu sensu (pós-doutorado, doutorado, mestrado e especialização) mantém 229 empregados em curso sendo que, ao longo de 2005, 60 empregados concluíram seus cursos de pós-graduação, foram realizadas 2.644 ações de atualização e aperfeiçoamento, sendo 2.115 no País e 529 no exterior.  | Plano anual de capacitação                                 |
| Mapeamento 360° - um trabalho que possibilitou que os empregados que ocupam cargos de gerência ou exercem função de líder fossem avaliados por seus supervisores, por empregados do mesmo nível hierárquico e por seus subordinados.  | Forma de avaliação de desempenho                           |
| Concurso público para contratação e para formação de cadastro de reserva em cargos de nível superior técnico de nível superior II áreas: ciências contábeis e jurídica (contencioso e consultoria). Os itens das provas objetivas poderão avaliar habilidades que vão além de mero conhecimento memorizado, abrangendo compreensão, aplicação, análise, síntese e avaliação, valorizando a capacidade de raciocínio.  | Edital de concurso público forma de levantamento das vagas |
| A natureza das demandas registradas em 2005 na Ouvidoria que é o principal canal de pesquisa de satisfação ao cliente da , foram configuradas 27 denúncias, 99 reclamações, 14 sugestões, 3 opiniões, 290 perguntas, 2 elogios, 11 problemas observados e 66 informação/questionamento.   | Apresenta pesquisa de satisfação ao cliente                |



|   |  |
|---|--|
| O IV PDE- 2004 A 2007, expressa o compromisso da com o presente governo e sua responsabilidade com o futuro do País. Nesse documento, a empresa se compromete, na esfera de sua competência, a ajudar o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento a continuar levando a todos aqueles que vivem da produção e da transformação de alimentos e fibras o que existe de mais atual em termos técnico-científicos, de modo a poder contribuir adequadamente para a sustentabilidade do espaço rural e do agronegócio brasileiros. | O órgão possui Plano de Desenvolvimento Organizacional? Qual área responsável pela elaboração? |
| Não houve   | Realização de mapeamento individual de servidores?   |

Fonte: Relatório de Gestão e Relatório e Balanço Social (2005).

### Quadro 27 – EMBRAPA 2006

|  |  |
|--|--|
| Número de empregados   | 8.428  |
| Número de admissões  | 273  |
| Número de desligamentos  | Não informado  |
| Valor em real da Folha de Pagamento Bruta  | 473.145.901,68   |
| Valor gasto capacitação e desenvolvimento profissional referência FPB  | 26.229.157,68 = 5,54% da FPB.                              |
| Curso de Graduação   | 477  |
| Participações em eventos de capacitação  | 3.486  |
| Viabilizar soluções para o desenvolvimento sustentável do espaço rural, com foco no agronegócio, por meio da geração, adaptação e transferência de conhecimentos e tecnologias, em benefício dos diversos segmentos da sociedade brasileira.   | Missão   |
| Aprendizagem organizacional; Ética e transparência; Perspectiva global e interdisciplinaridade; Pluralidade e respeito à diversidade intelectual; Responsabilidade social.   | Valores  |
| Ser uma empresa de referência no Brasil e no exterior, reconhecida pela: Excelência, adequação e oportunidade de sua contribuição técnico-científica para a sociedade. Apoio à formulação de políticas públicas e capacidade de articulação nacional e internacional para a sustentabilidade do espaço rural e do agronegócio. Contribuição para a redução dos desequilíbrios regionais e das desigualdades sociais, e para a gestão sustentável do meio ambiente e dos recursos naturais. Obtenção de resultados e soluções eficazes com custos competitivos. | Visão  |
| Investimento na formação e na manutenção de turmas de nível fundamental nas unidades descentralizadas, através da aprovação de 29 projetos de elevação de escolaridade. Atualmente, 477 empregados de 24 unidades estão em curso.  | Plano anual de capacitação                                 |
| O projeto 4 de gestão de pessoas apresenta o item adequar o sistema de avaliação de desempenho das pessoas para valorizar a inovação organizacional, o trabalho em rede e outros arranjos coletivos.   | Forma de avaliação de desempenho                           |
| Dois concursos foram realizados em 2006, oferecendo 271 vagas para pesquisadores, em 14 áreas de conhecimento, e 179 vagas para analistas, direcionadas a dez áreas de atuação. Esses  | Edital de concurso público forma de levantamento das vagas |

|  |  |
|--|--|
| 450 novos profissionais representam renovação de 13,4 % do contingente de empregados das duas carreiras.   |  |
| A Ouvidoria possibilita a análise de críticas e sugestões a respeito dos serviços prestados pela , constituindo um valioso instrumento para a solução de problemas e de conflitos organizacionais, tanto de caráter interno com o de natureza externa.   | Apresenta pesquisa de satisfação ao cliente  |
| Para estruturar as ações, organizar os recursos necessários para viabilizar a implementação das objetivas e diretrizes estratégicas definidas no Programa Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento da Agropecuária - 2006 e garantir sinergia entre as atividades, a aperfeiçoará projetos em andamento e implementará novos projetos estruturantes e integrativo. | O órgão possui Plano de Desenvolvimento Organizacional? Qual área responsável pela elaboração? |
| Não houve  | Realização de mapeamento individual de servidores?   |

Fonte: Relatório de Gestão e Balanço Social (2006).

### Quadro 28 – EMBRAPA 2007

|  |                              |
|--|------------------------------|
| Número de empregados   | 8.347                        |
| Número de admissões  | 312                          |
| Número de desligamentos  | Não informado                |
| Valor em real da Folha de Pagamento Bruta  | 541.495.480.48               |
| Valor gasto capacitação e desenvolvimento profissional referência FPB  | 17.156.454,52 = 3,17% da FPB |
| Pós Graduação Lato e Stricto Sensu   | 430                          |
| Participações em eventos de capacitação  | 2.605                        |
| Viabilizar soluções para o desenvolvimento sustentável do espaço rural, com foco no agronegócio, por meio da geração, adaptação e transferência de conhecimentos e tecnologias, em benefício dos diversos segmentos da sociedade brasileira.   | Missão                       |
| Aprendizagem organizacional; Ética e transparência; Perspectiva global e interdisciplinaridade; Pluralidade e respeito à diversidade intelectual; Responsabilidade social.   | Valores                      |
| Ser uma empresa de referência no Brasil e no exterior, reconhecida pela: Excelência, adequação e oportunidade de sua contribuição técnico-científica para a sociedade; Apoio à formulação de políticas públicas e capacidade de articulação nacional e internacional para a sustentabilidade do espaço rural e do agronegócio; Contribuição para a redução dos desequilíbrios regionais e das desigualdades sociais, e para a gestão sustentável do meio ambiente e dos recursos naturais. Obtenção de resultados e soluções eficazes com custos competitivos. | Visão                        |
| A capacitação profissional contribui para renovar as competências da Empresa . Contínua e estratégica, a educação corporativa prepara a Empresa para atender às demandas que recebe. Envolve todas as categorias profissionais, em diferentes modalidades de treinamento.  | Plano anual de capacitação   |
| O processo de progressão e promoção salarial, agora baseado na   | Forma de avaliação de        |

|   |  |
|---|--|
| avaliação de competências corporativas, em vez de aspectos comportamentais, o que resultou em maior valorização dos empregados: do total de 8.384 empregados, 6.414 foram promovidos e 4.072 receberam premiação individual.  | desempenho   |
| A Empresa realizou concurso para preenchimento de 310 vagas nas carreiras analista, pesquisador (economia) e assistente administrativo, para o qual se apresentaram mais de 147 mil candidatos.   | Edital de concurso público forma de levantamento das vagas                                     |
| Em 2007, seguindo a metodologia implementada em 2005, a pesquisa também procurou identificar atributos explícitos ou implícitos que estão nas expectativas de nossos clientes quanto ao atendimento e às tecnologias, serviços e produtos.  | Apresenta pesquisa de satisfação ao cliente  |
| No final de 2007, iniciou os trabalhos de elaboração do 5º Plano Diretor da , O processo de construção do PDE se inicia por meio da administração da empresa, o Conselho de Administração organiza, controla e avalia as atividades direcionadas para a Empresa, a visão do governo e a visão da sociedade quanto ao seu papel institucional, assessorando a quanto a definição de suas macro políticas, bem como na negociação dos meios para implementá-las. A função controle é exercida pelo Conselho de Administração com suporte do Conselho Fiscal e da Auditoria Interna da . | O órgão possui Plano de Desenvolvimento Organizacional? Qual área responsável pela elaboração? |
| Não houve   | Realização de mapeamento individual de servidores?   |

Fonte: Relatório de Gestão e Balanço Social (2007).

### Quadro 29 – EMBRAPA 2008

|   |                                  |
|---|----------------------------------|
| Número de empregados  | 8440                             |
| Número de admissões   | 614                              |
| Número de desligamentos   | 480                              |
| Valor em real da Folha de Pagamento Bruta   | 578.937.827,53                   |
| Valor gasto capacitação e desenvolvimento profissional referência FPB   | 42.049.920,24 = 7,26% da FPB.    |
| Pós Graduação Lato e Stricto Sensu  | 59                               |
| Participações em eventos de capacitação   | 1.384                            |
| Viabilizar soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação, entendidas como a introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo ou social, que resultem em novos produtos, processos ou serviços.  | Missão                           |
| Excelência em pesquisa e gestão; Responsabilidade sócio ambiental; Respeito à diversidade e pluralidade; Comprometimento; Cooperação.   | Valores                          |
| Ser líder mundial na geração de conhecimento, tecnologia e inovação para a produção de alimentos, fibras e agro energia.  | Visão                            |
| Ênfase para educação a distância em parceria com a FGV.   | Plano anual de capacitação       |
| Avaliação de desempenho registra que a empresa finalizou e lançou 23 novas cultivares, testou e indicou 46 outras cultivares para novas regiões, disponibilizou 39 softwares, 108 metodologias científicas, 456 mapas de zoneamentos, 188 novas práticas agropecuários, 12 processos agroindustriais, 3 novos | Forma de avaliação de desempenho |

|   |  |
|---|--|
| equipamentos e 9 insumos agropecuários. As unidades operacionais realizaram 1.400 dias de campo, implantaram 3.840 unidades de demonstração, ofereceram 16 mil horas de palestras técnicas e cursos de treinamento, lançaram 741 novas publicações técnicas, 291 cartilhas e folhetos e 23 vídeos técnicos, organizaram de 1.985 feiras agropecuárias industriais.                  |  |
| Não houve   | Edital de concurso público forma de levantamento das vagas                                     |
| Cada unidade criou seu serviço de atendimento ao cliente-SAC que realiza as pesquisas de satisfação.  | Apresenta pesquisa de satisfação ao cliente  |
| O V - Plano Diretor – PDE objetiva continuar os esforços de desenvolvimento organizacional iniciado em 1980, com o I Plano-Diretor. Este processo de planejamento irá permitir a empresa fazer frente às crescentes complexidades, descontinuidades, incertezas e volatilidades que predominam no ambiente externo das instituições de PD&I voltadas para a agricultura brasileira. | O órgão possui Plano de Desenvolvimento Organizacional? Qual área responsável pela elaboração? |
| Não houve   | Realização de mapeamento individual de servidores?   |

Fonte: Relatório de Gestão e Balanço Social (2008).

### Quadro 30 – EMBRAPA 2009

|   |  |
|---|--|
| Número de empregados  | 8.695  |
| Número de admissões   | 807  |
| Número de desligamentos   | 583  |
| Valor em real da Folha de Pagamento Bruta   | 784.700.093,44   |
| Valor gasto capacitação e desenvolvimento profissional referência FPB   | 68.514.412,04 = 8,73% da FPB.  |
| Pós Graduação Lato e Stricto Sensu  | 32   |
| Curso de Graduação  | níveis fundamental e médio, promovidas por 10 Unidades Descentralizadas da , com a participação de 249 empregados. |
| Participações em eventos de capacitação   | 2.581  |
| Viabilizar soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação, entendidas como a introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo ou social, que resultem em novos produtos, processos ou serviços.  | Missão   |
| Excelência em pesquisa e gestão; Responsabilidade socioambiental; Respeito à diversidade e à pluralidade; Comprometimento; Cooperação.  | Valores  |
| Ser um dos líderes mundiais na geração de conhecimento, tecnologia e inovação para a produção sustentável de alimentos, fibras e agro energia.  | Visão  |
| Com o objetivo de conduzir os estudos prospectivos e de macro estratégias relacionados à pesquisa agropecuária, em consonância com o novo Plano Diretor é considerando a crescente demanda por capacitação e treinamento em agricultura tropical, em novembro de 2009 foi estruturado o Centro de | Plano anual de capacitação   |

|  |  |
|--|--|
| Estudos Estratégicos e Capacitação em Agricultura Tropical – CECAT. Criado como uma unidade descentralizada, incorpora os fundamentos do Centro Nacional de Pesquisa em Macro-estratégia (CME), criado em dezembro de 2008 para concentrar os estudos em macro-estratégias.  |  |
| A partir do segundo semestre, foram desenvolvidos mecanismos de avaliação dos gestores dos centros de pesquisa e de avaliação externa do projeto Laboratório Virtual dano Exterior (Labex). Outra iniciativa foi a reavaliação do Sistema de Gestão (SEG), visando sua reestruturação, e de outros mecanismos de gestão de uso já consolidado há quase 10 anos, como os sistemas de avaliação de unidades operacionais (SAU) e de desempenho dos empregados (SAAD).  | Forma de avaliação de desempenho   |
| Concurso Público destinada ao provimento de cargos de Pesquisador Classe A, Pesquisador Classe B, Analista Classe A, Analista Classe B, Assistente Classe A, Assistente Classe B e Assistente Classe C, do Quadro de Pessoal da .  | Edital de concurso público forma de levantamento das vagas                                     |
| Acessando o Serviço de Atendimento ao cidadão - SAC, os clientes são classificados nas categorias definidas no Manual da Qualidade da Unidade, a saber: Instituição Pública; Sociedade Civil; Empresas Privadas e Instituições de Fomento, o Índice de Satisfação – IS, dos clientes do SAC em 2009 foi de 90%.  | Apresenta pesquisa de satisfação ao cliente  |
| Uma inovação introduzida no presente ciclo de planejamento é a reflexão estratégica para um horizonte de mais longo alcance, que projete um salto organizacional e de gestão da PD&I numa perspectiva de longo prazo. Assim, para o V PDE, o horizonte da estratégia alcança o ano em que comemora o cinquentenário de sua criação (2023), tendo sido feita uma maior especificação para os primeiros quatro anos do Plano (2008-2011). O fundamento dessa prática baseia-se na construção da visão de longo prazo para iluminar decisões de médio prazo e do presente.<br>A estratégia de longo prazo contém os elementos que vão delinear o perfil da sua maturidade. Responde à pergunta “aonde queremos chegar no ano horizonte do Plano Estratégico?”. Inclui as escolhas feitas, considerando o conjunto de condicionantes dos ambientes externo e interno e os anseios e as aspirações de todos aqueles que compõem um retrato estratégico da empresa que gostariam de ver no futuro. | O órgão possui Plano de Desenvolvimento Organizacional? Qual área responsável pela elaboração? |
| 501 servidores das unidades piloto (QUADRO EVOLUÇÃO DE SERVIDORES DAS UNIDADES PILOTO )  | Realização de mapeamento individual de servidores?   |

Fonte: Relatório de Gestão e Balanço Social (2009).

**Quadro 31 – EMBRAPA 2010**

|  |   |
|--|---|
| Número de empregados   | 9.248   |
| Número de admissões  | 724   |
| Número de desligamentos  | 512   |
| Valor em real da Folha de Pagamento Bruta  | 862.357.304,22  |
| Valor gasto capacitação e desenvolvimento profissional referência FPB  | 89.190.150,52 = 10,34 % da FPB.   |
| Pós Graduação Lato e Stricto Sensu   | 166   |
| Curso de Graduação   | 10 Unidades Descentralizadas promoveram ações de nível fundamental e médio, com a participação de 126 empregados. |
| Participações em eventos de capacitação  | 5.873   |
| Viabilizar soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação, entendidas como a introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo ou social, que resultem em novos produtos, processos ou serviços.   | Missão  |
| Excelência em pesquisa e gestão; Responsabilidade socioambiental; Respeito à diversidade e pluralidade; Comprometimento; Cooperação.   | Valores   |
| Ser líder mundial na geração de conhecimento, tecnologia e inovação para a produção sustentável de alimentos, fibras e agroenergia.  | Visão   |
| Ao longo de 2010, a Educação Corporativa esteve presente no dia-a-dia dos empregados dapor meio de ações de educação profissional, treinamento e desenvolvimento, individuais e coletivos, no país e no exterior.  | Plano anual de capacitação  |
| Desenvolvimento e aprovação do novo sistema de avaliação dos empregados, chamado DIR – Desempenho Individual de Resultados, que introduz um novo conceito de planejamento e estabelecimento de metas e de resultados esperados, e,pela primeira vez, se vincula ao planejamento estratégico da Empresa (PDE, PDU e PAES).  | Forma de avaliação de desempenho  |
| Não houve, em vigor o concurso de Edital nº 1/2009.  | Edital de concurso público forma de levantamento das vagas  |
| A maioria das unidades da , realizam pesquisa de satisfação ao cliente externo, a Meio Ambiente disponibiliza desde o ano de 2005, relatórios da mencionada pesquisa. Os clientes que contataram a Meio Ambiente via o SAC são convidados a preencher uma pesquisa de satisfação. O acesso à pesquisa é agilizado com envio de um link no corpo da mensagem de resposta aos seus questionamentos. Assim, todos os clientes atendidos pelo SAC são convidados a responder a pesquisa. | Apresenta pesquisa de satisfação ao cliente   |
| Empresa realiza processos de planejamento estratégico desde a década de 1990, já estando no final do quinto ciclo, o que demonstra seu pioneirismo neste tipo de iniciativa no setor público brasileiro. E paralelo ao planejamento estratégico corporativo, suas unidades de negócio (Centro de Pesquisa), também realizam seu planejamento e elaboram seus respectivos Planos Diretores (PDUs), de forma a contribuir para o alcance   | O órgão possui Plano de Desenvolvimento Organizacional? Qual área responsável pela elaboração?                    |

|  |  |
|--|--|
| dos objetivos institucionais. Alinhada ao PDE e aos PDUs dos centros de pesquisa, a Sede da Empresa elabora seu Plano de Ações Estratégicas (PAES) no qual são planejadas ações corporativas de natureza gerencial e administrativa. |  |
| Trabalho realizado em cima dos 501 servidores já mapeados.   | Realização de mapeamento individual de servidores? |

Fonte: Relatório de Gestão e Balanço Social (2010).

### Quadro 32 – EMBRAPA 2011

|   |  |
|---|--|
| Número de empregados  | 9.649  |
| Número de admissões   | 584  |
| Número de desligamentos   | 211  |
| Valor em real da Folha de Pagamento Bruta   | 1.051.609.845,91   |
| Valor gasto capacitação e desenvolvimento profissional referência FPB   | 102.328.994,03 = 9,73% da FPB                              |
| Pós Graduação Lato e Stricto Sensu  | 233  |
| Curso de Graduação  | ações educativas de nível fundamental e médio,             |
| Participações em eventos de capacitação   | 3.729  |
| Viabilizar soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação, entendidas como a introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo ou social, que resultem em novos produtos, processos ou serviços.  | Missão   |
| Excelência em pesquisa e gestão; Responsabilidade socioambiental; Respeito à diversidade e pluralidade; Comprometimento; Cooperação.  | Valores  |
| Ser líder mundial na geração de conhecimento, tecnologia e inovação para a produção sustentável de alimentos, fibras e agro energia.  | Visão  |
| Realização de ações: educação profissional, treinamento e desenvolvimento, individuais e coletivos, no país e no exterior. Foram realizadas ações corporativas de sensibilização, educação, valorização e envolvimento dos empregados com foco na cultura organizacional da Empresa. O objetivo é fortalecer e internalizar os valores, a missão e a visão além de assuntos referentes ao Plano Diretor e às Políticas de atuação da Empresa; Campanha da Ética na ; Campanha Mulher ; Campanha Pesquisa de Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho. | Plano anual de capacitação                                 |
| implantou o novo Sistema de Monitoramento e Avaliação de Desempenho de Unidades (SMAD), cujo instrumento principal de gestão é o Plano de Metas   | Forma de avaliação de desempenho                           |
| Para a realização de um novo concurso considera-se: a adequação à legislação vigente (quadro de pessoal autorizado, vagas para portadores de necessidades especiais, dentre outros) e a indisponibilidade de cadastro de reserva que atenda às especificações, provenientes de concursos anteriores. A abertura do processo seletivo ocorre por meio da autorização formal da Diretoria Executiva da Empresa.   | Edital de concurso público forma de levantamento das vagas |
| A EMBRAPA Meio Ambiente é pioneira entre as unidades da   | Apresenta pesquisa de satisfação                           |

|  |  |
|--|--|
| na utilização de instrumento de pesquisa veiculada em meio eletrônico do SAC é enviado ao cliente, por correio eletrônico. Solicita ainda que registre comentários que possam contribuir para a melhoria dos serviços oferecidos pela  | ao cliente   |
| Adota o Planejamento Estratégico com base em um conjunto de princípios, procedimentos e ferramentas, estabelece suas referências institucionais e a direção a ser seguida, visando a um maior grau de interação e alinhamento com seu ambiente. Em linhas gerais, esse processo abrange as seguintes etapas: (I) Análises do ambiente externo e interno, cenários, análise SWOT–forças (Strengths), fraquezas (Weaknesses), oportunidades (Opportunities) e ameaças (Threats); (II) Definição/revisão das referências institucionais - missão, visão, valores, foco de atuação (painéis, workshops); (III) Definição de objetivos e de diretrizes estratégicas; (IV) Formulação/detalhamento das estratégias; (V) Implantação e acompanhamento das estratégias; (V) Atualização das estratégias; (VI) Avaliação e realinhamento. Um dos produtos desse processo é o Plano Diretor. | O órgão possui Plano de Desenvolvimento Organizacional? Qual área responsável pela elaboração? |
| Trabalho realizado em cima dos 501 servidores já mapeados.   | Realização de mapeamento individual de servidores?   |

Fonte: Relatório de Gestão e Balanço Social (2011).

### Quadro 33 – TCU 2002

|  |                                  |
|--|----------------------------------|
| Número de empregados   | 2.077                            |
| Número de admissões  | 0                                |
| Número de desligamentos  | 0                                |
| Valor em mil reais da Folha de Pagamento Bruta-FPB   | 516.690.337,00                   |
| Valor gasto capacitação e desenvolvimento profissional referência FPB  | 1.632.500,00 = 0,3% da FPB       |
| Pós Graduação  | 141                              |
| Participação em evento de capacitação  | 3.627                            |
| Assegurar a efetiva e regular gestão dos recursos públicos, em benefício da sociedade.   | Missão                           |
| Ser instituição de excelência no controle e contribuir para o aperfeiçoamento da administração pública.  | Visão                            |
| Ética, efetividade, independência, justiça e profissionalismo.   | Valores                          |
| Com o credenciamento do ISC junto ao MEC para ministrar cursos de especialização lato Sensu e expedir os respectivos certificados, o Tribunal pode ofertar diretamente o Curso de Pós-Graduação em Controle Externo aos seus servidores. Foi publicada a Portaria nº 199/02, que autorizou a realização do primeiro curso de pós-graduação em controle externo reconhecido pelo MEC. O percentual de eventos de treinamento realizados sob demanda em 2002 foi de 79,6% (144 do total de 181 eventos), quando o esperado seria que a menor parte dos eventos fosse feita sob demanda e a maior parte derivasse diretamente das estratégias do TCU. | Plano anual de capacitação       |
| Implantação de política de avaliação de desempenho através da implementação do plano de carreira do TCU, aprovado pela Lei   | Forma de avaliação de desempenho |



|   |  |
|---|--|
| nº 10.356, de 27 de dezembro de 2001. A lei criou a gratificação de produtividade que começou a ser paga de acordo com o desempenho institucional e profissional de cada servidor.  |  |
| Concurso de remoção extraordinário para a Secretaria de Controle Externo.   | Edital de concurso público forma de levantamento das vagas                                     |
| Realizado o 1º encontro técnico da Secretaria-Geral de Controle Externo (Segecex), com participação das secretarias da sede. O encontro teve como um de seus objetivos o compartilhamento de práticas bem sucedidas de avaliação de funções de governo. | Apresenta pesquisa de satisfação ao cliente  |
| O plano estratégico do Tribunal, aprovado pela Portaria nº 269, de 31/08/1999, de modo a compatibilizá-lo à nova realidade de atuação do TCU e com as constantes mudanças dos ambientes interno e externo e discutir as diretrizes de 2003-2007.        | O órgão possui Plano de Desenvolvimento Organizacional? Qual área responsável pela elaboração? |
| Não se aplica   | Realização de mapeamento individual de servidores?   |

Fonte: Relatório de Gestão - TCU (2002).

### Quadro 34 – TCU 2003

|  |  |
|--|--|
| Número de empregados   | 2.035  |
| Número de admissões  | 59   |
| Valor em real da Folha de Pagamento Bruta - FPB  | 446.379.000,00   |
| Valor gasto capacitação e desenvolvimento profissional referência FPB  | 887.756,61   |
| Pós Graduação Lato e Stricto Sensu   | 149  |
| Participações em eventos de capacitação  | 4.856  |
| Assegurar a efetiva e regular gestão dos recursos públicos, em benefício da sociedade.   | Missão   |
| Ética, efetividade, independência, justiça e profissionalismo.   | Valores  |
| Ser instituição de excelência no controle e contribuir para o aperfeiçoamento da administração pública.  | Visão  |
| Os cursos oferecidos são desenhados a partir de demandas dos clientes e não de necessidades decorrentes diretamente das estratégias. Apesar de garantida a vinda de servidores das Secex nos Estados para cursos de especialização o acesso é problemático para os não-residentes em Brasília. Diante disso, autorizou-se o oferecimento de bolsas de estudo de pós graduação para servidores lotados em regionais, no valor de até R\$ 7.000,00, propiciando-lhes a participação em cursos de especialização em áreas pertinentes à atividade-fim do Tribunal, de modo a viabilizar a aquisição, produção e disseminação de conhecimentos úteis ao aperfeiçoamento das ações de controle. | Plano anual de capacitação                                 |
| Com a vinculação de parte da remuneração de servidores ao alcance de metas, foram selecionados indicadores do plano de diretrizes para subsidiar o cálculo da parcela relativa ao resultado institucional. Esse resultado é utilizado para cálculo da gratificação de desempenho devida aos servidores.  | Forma de avaliação de desempenho                           |
| Concurso público de provas e títulos de vagas no cargo de Procurador do Ministério Público junto ao Tribunal de Contas da União, e para os cargos de Técnico de Controle Externo e Analista de Controle Externo, com lotação na Sede, Brasília/DF.   | Edital de concurso público forma de levantamento das vagas |

|   |  |
|---|--|
| Foram abertos concursos internos de remoção extraordinários para as secretarias de Controle Externo nos Estados do Acre, Amapá, Rondônia, Roraima e Tocantins.  |  |
| Instalada em 2004 a Ouvidoria do TCU, por seu intermédio, é possível receber informações da comunidade a respeito de ato praticado por agente público jurisdicionado, assim como sugestão de aprimoramento, crítica ou reclamação de serviço prestado pelo próprio Tribunal. A Ouvidoria recebeu, em 2004, mais de 1.200 chamados, cerca de 800 solicitações de informações e orientações gerais e 400 manifestações relatando acontecimentos com indícios de irregularidades.  | Apresenta pesquisa de satisfação ao cliente  |
| O projeto Atena com vínculos a área de planejamento:<br>Com o Plano Estratégico do TCU: Objetivo estratégico 5:aprimorar política interna de gestão de pessoas e Estratégia 10: assegurar elevado nível de satisfação dos servidores do TCU;Com o Plano de Diretrizes: Diretriz 5: aprimorar política interna de gestão de pessoas; Com o Plano Diretor do ISC:Meta 2: contribuir para aprimorar a política interna de gestão de pessoas no TCU. O plano foi revisto com base em diagnóstico institucional que considerou variáveis internas e externas e tem como prioridades a inovação na forma de atuação e a ampliação do uso da tecnologia da informação. | O órgão possui Plano de Desenvolvimento Organizacional? Qual área responsável pela elaboração? |
| Processo de gestão por competências em fase de elaboração ainda não foi realizado o mapeamento individual de servidores.<br>Fonte: Relatório de Gestão - TCU (2003)   | Realização de mapeamento individual de servidores?   |

### Quadro 35 – TCU 2004

|  |                                  |
|--|----------------------------------|
| Número de empregados   | 2.169                            |
| Número de admissões  | 100                              |
| Valor em real da Folha de Pagamento Liquida - FPL  | 553.695.798,00                   |
| Valor gasto capacitação e desenvolvimento profissional referência FPL  | 1.402.723,00 = 0,2 % da FPL      |
| Pós Graduação Lato e Stricto Sensu   |                                  |
| Treinamento em curso de formação na etapa de concurso público  | 155                              |
| Participações em eventos de capacitação  | 473                              |
| Assegurar a efetiva e regular gestão dos recursos públicos, em benefício da sociedade.   | Missão                           |
| Ética;Efetividade;Justiça;Profissionalismo.  | Valores                          |
| Ser reconhecido como instituição de excelência no controle e no aperfeiçoamento da Administração Pública.  | Visão                            |
| O TCU voltou-se com bastante ênfase para as atividades de treinamento e de aperfeiçoamento de seu corpo técnico com ênfase na gestão por competências, pois apenas a educação continuada, a profissionalização e o auto desenvolvimento dos servidores públicos poderão levar a mudanças permanentes na Administração Pública e à melhoria dos padrões de desempenho | Plano anual de capacitação       |
| O contexto do Projeto de Apoio a Modernização do TCU, instituiu o projeto de Atualização da Administração de Recursos  | Forma de avaliação de desempenho |

|   |  |
|---|--|
| Humanos no TCU– Atuar. Uma das propostas do projeto é redesenhar os processos críticos de trabalho, o programa de desenvolvimento profissional para o corpo técnico da área de recursos humanos, o aperfeiçoamento da pesquisa de satisfação profissional e a implementação de uma nova ferramenta de gerenciamento de serviços de pessoal.   |  |
| Em 2004, foram realizados concursos públicos para o provimento de cargos de analista e de técnico de controle externo, além dos cargos de procurador do Ministério Público junto ao TCU. 147 analistas e 21 técnicos tomaram posse, o que contribuiu para impulsionar a execução das tarefas a cargo da secretaria do Tribunal.   | Edital de concurso público forma de levantamento das vagas                                     |
| As atividades da Ouvidoria podem ser agrupadas sob duas formas: na prestação de informações solicitadas pelo cidadão, sobre serviços, orientações de controle social e de caráter geral sobre a instituição; O de autuação das informações constitui-se na remessa sobre possíveis irregularidades praticadas pelos diversos agentes públicos aos relatores competentes. As informações ingressadas na Ouvidoria comunicando indício de irregularidade são encaminhadas ao relator, que as remete à unidade técnica competente para fins de verificação e posterior autuação como representação, quando for o caso.                           | Apresenta pesquisa de satisfação ao cliente  |
| O Plano Plurianual 2004–2007 contempla um único programa sob responsabilidade do TCU: o Programa de Controle Externo. Para mensurar o desempenho desse programa, foi estabelecido índice específico, cuja fórmula de cálculo é: (processos apreciados no ano) / (processos em estoque em 31/12 do ano anterior + processos autuados no ano). Os planos de diretrizes do Tribunal são elaborados a partir de diagnóstico institucional, que considera informações colhidas em reuniões de reflexão realizadas nas diferentes unidades do Tribunal e nos resultados da auto-avaliação institucional e da pesquisa de satisfação dos servidores. | O órgão possui Plano de Desenvolvimento Organizacional? Qual área responsável pela elaboração? |
| Em fase de implementação dos mapeamentos organizacionais.   | Realização de mapeamento individual de servidores?   |

Fonte: Relatório de Gestão - TCU/(2004)

### Quadro 36 – TCU 2005

|   |                          |
|---|--------------------------|
| Número de empregados  | 2.237                    |
| Número de admissões   | 85                       |
| Número de desligamentos   |                          |
| Valor em real da Folha de Pagamento Liquida - FPL                                     | 679.024.802,46           |
| Valor gasto com capacitação e desenvolvimento profissional referência FPL             | 1.898.779 = 0,3 % da FPL |
| Pós Graduação Lato e Stricto Sensu  | 399                      |
| Participações em eventos de capacitação   | 2.266                    |
| Assegurar a efetiva e regular gestão dos recursos públicos em benefício da sociedade. | Missão                   |
| Ética, Justiça, Efetividade, Independência e Profissionalismo.                        | Valores                  |
| Ser instituição de excelência no controle e contribuir para o                         | Visão                    |

|  |  |
|--|--|
| aperfeiçoamento da administração pública.  |  |
| No TCU, as atividades de capacitação e desenvolvimento profissional estão a cargo do Instituto Serzedello Corrêa, criado em 1992 pela Lei Orgânica do TCU (Lei nº 8.443/92). A denominação escolhida é uma homenagem ao ilustre paraense Innoncêncio Serzedello Corrêa, um dos primeiros ministros da Fazenda da República e personalidade notável na defesa da independência dos Tribunais de Contas e da fiscalização das contas públicas.                                     | Plano anual de capacitação   |
| Parte da remuneração dos servidores do TCU está atrelada ao alcance de resultados institucionais. Essa prática tem contribuído para melhorar os resultados da atuação do controle, assim como para a articulação e a interação de prioridades, iniciativas e unidades. Em todas as etapas, são fundamentais a participação ativa e o compromisso de todo o corpo técnico e deliberativo com os destinos traçados para o TCU.   | Forma de avaliação de desempenho   |
| Em 2005, foi realizado concurso público para o provimento de cargos de analista de controle externo. Os novos servidores, 42 analistas e 11 técnicos, tomaram posse no dia 5/2/2005.   | Edital de concurso público forma de levantamento das vagas                                     |
| O TCU elaborou portfólio com os principais indicadores adotados por instituições públicas, no Brasil e no exterior, para mensuração de desempenho. A proposta não é esgotar a lista existente, mas cooperar na divulgação de indicadores que estão sendo utilizados e, assim, servir de exemplo para outras instituições.  | Apresenta pesquisa de satisfação ao cliente  |
| Em 2005, iniciou o processo de discussão do referencial estratégico do TCU, que resultou na apresentação do plano estratégico de ações do Tribunal no período de 2006 a 2010. O documento sintetiza o referencial estratégico, construído a partir da percepção de demandas e anseios da sociedade, do Congresso Nacional, de servidores e autoridades do Tribunal. Com o auxílio da metodologia <i>Balanced Scorecard</i> , foi construído mapa estratégico para a instituição. | O órgão possui Plano de Desenvolvimento Organizacional? Qual área responsável pela elaboração? |
| 70% dos gestores do TCU e, 218 novos analistas com perfis identificados. Restante dos gestores e 1.150 servidores serão mapeados de setembro a novembro deste ano.   | Realização de mapeamento individual de servidores?   |

Fonte: Relatório de Gestão e Relatório Anual de Atividades – TCU/ (2005).

### Quadro 37 – TCU 2006

|   |                             |
|---|-----------------------------|
| Número de empregados  | 2.381                       |
| Número de admissões   | 170                         |
| Número de desligamentos   | 0                           |
| Valor em real da Folha de Pagamento Bruta - FPB                                       | 898.742.417,00              |
| Valor gasto capacitação e desenvolvimento profissional referência FPB                 | 3.309.471,64 = 0,3% da FPB. |
| Pós Graduação Lato e Stricto Sensu  | 112                         |
| Participações em eventos de capacitação   | 1.516                       |
| Assegurar a efetiva e regular gestão dos recursos públicos em benefício da sociedade. | Missão                      |
| Controle externo da administração pública e da gestão dos                             | Negócio                     |

|   |  |
|---|--|
| recursos públicos federais.   |  |
| Ser instituição de excelência no controle e contribuir para o aperfeiçoamento da administração pública.   | Visão  |
| Contratação da Fundação Instituto de Administração (FIA), para ministrar curso de pós-graduação em gestão de pessoas. Início do programa de liderança e gestão sustentável do TCU, estruturado em três módulos realizados pela Escola Nacional e Internacional de Controle e Fiscalização/ISC. Houve a realização dos Programas de Formação para analistas de controle externo e técnicos de controle externo.  | Plano anual de capacitação   |
| A partir da Resolução nº 187 de 5/04/06, as competências profissionais dos servidores poderão ser identificadas mediante auto-avaliação, avaliação de pares, gerentes, subordinados e clientes, e exames de certificação de competências.   | Forma de avaliação de desempenho   |
| Concurso público para Auditor e Analista de Controle Externo em Unidades da Federação e na Sede, sob os moldes da Lei nº 8.112/90 combinada com Art. XI e XII da resolução TCU nº 187/06:XI - seleção de novos servidores será feita com foco nas competências profissionais que atendam necessidades institucionais;XII - seleção interna de servidores para atuar em determinado espaço ocupacional, inclusive de natureza gerencial será feita com base na análise de perfis profissionais e com ampla divulgação do processo seletivo. Na hipótese de nomeação para o exercício de função de confiança, o processo seletivo terá caráter facultativo.                       | Edital de concurso público forma de levantamento das vagas                                     |
| Através do conjunto de ações sistematizadas de relacionamento, divulgação e troca de informações entre o TCU, a sociedade, o Congresso Nacional e os gestores públicos, com vistas à promoção da cidadania, esclarecimento da função de controle do Estado e aprimoramento da Administração Pública nas diferentes esferas de governo.  | Apresenta pesquisa de satisfação ao cliente  |
| Em janeiro/06 foi aprovada a atualização do Plano Estratégico do TCU (PET-TCU) para o quinquênio 2006-2010 (Portaria TCU nº 02/2006, de 5/1/06) que sintetiza proposta de referencial estratégico para o TCU construído a partir da percepção de demandas e anseios da sociedade, do Congresso Nacional, de unidades, servidores e autoridades do Tribunal. Prioriza as ações estratégicas a serem empreendidas.  | O órgão possui Plano de Desenvolvimento Organizacional? Qual área responsável pela elaboração? |
| Mapeamento dos perfis profissionais de 1600 servidores. Os resultados foram utilizados para o desenho de ações educacionais. O relatório de perfil pode ser utilizado pelo servidor para direcionar seus esforços de desenvolvimento profissional. No período de 11 a 26/4/2007, o ISC entregou os relatórios de perfil profissional aos participantes do mapeamento de competências. O relatório de perfil profissional apresenta as opiniões do servidor e de seu gestor acerca das competências pessoais e técnicas do servidor mapeado. As prioridades identificadas servem de base para que o ISC elabore e ofereça programas de desenvolvimento de competências técnicas. | Realização de mapeamento individual de servidores?   |

Fonte: Relatório de Gestão e Relatório Anual de Atividades – TCU(2006).

**Quadro 38 – TCU 2007**

|  |  |
|--|--|
| Número de empregados   | 2.354  |
| Número de admissões  | 10   |
| Número de desligamentos  | 12   |
| Valor em real da Folha de Pagamento Liquida - FPL  | 929.004.140,99   |
| Valor gasto capacitação e desenvolvimento profissional referência FPL  | 2.293.983,64 = 0,2% da FPL   |
| Pós Graduação Lato e Stricto Sensu   | 143  |
| Participações em eventos de capacitação  | 1.307  |
| Assegurar a efetiva e regular gestão dos recursos públicos em benefício da sociedade.  | Missão   |
| Controle externo da administração pública e da gestão dos recursos públicos federais.  | Negócio  |
| Ser instituição de excelência no controle e contribuir para o aperfeiçoamento da administração pública.  | Visão  |
| Realizado o Curso de Pós-Graduação em Gestão de Pessoas, promovido em parceria com a Fundação Instituto de Administração (FIA) da Universidade de São Paulo (USP). O ISC coordenou, em 17.4.2007, a 1ª oficina para planejamento de curso de mestrado profissionalizante em avaliação de gestão pública, com ênfase nas políticas públicas da área social, com a participação de representantes da Escola Nacional de Saúde Pública (ENSP) da Fundação Osvaldo Cruz (Fiocruz). O objetivo dessa primeira oficina foi alinhar as expectativas das unidades do Tribunal às necessidades em termos de formação profissional e produção de conhecimento. | Plano anual de capacitação   |
| 224 gestores que participaram do mapeamento de competências no 1º semestre receberam seus relatórios de perfil profissional, o que lhes possibilitou conhecer seus pontos fortes e pontos a desenvolver.   | Forma de avaliação de desempenho   |
| Resolução nº 202/07, a norma definiu a realização anual de concursos, observada a dotação orçamentária, a existência de vagas e interesse da Administração. A resolução também previu a possibilidade de seleção de novos servidores, mediante orientação específica em áreas de conhecimento. No 2º semestre de 2007, foi realizado concurso público para provimento de 129 vagas do cargo de analista de controle externo e 10 vagas para o cargo de técnico de controle externo.  | Edital de concurso público forma de levantamento das vagas                                     |
| No ano de 2007, foram registrados 4.843 chamados, sendo 56,5% de solicitação de informação, esclarecimento, crítica, elogio, sugestão e orientação de caráter geral e 43,5% referentes a indício de irregularidade na aplicação de recursos públicos federais.   | Apresenta pesquisa de satisfação ao cliente  |
| No que se refere ao processo de formulação do Plano de Diretrizes para o exercício de 2007, algumas inovações decorrentes da incorporação do <i>balanced scorecard</i> ao planejamento institucional foram incorporadas ao processo de planejamento anual.   | O órgão possui Plano de Desenvolvimento Organizacional? Qual área responsável pela elaboração? |
| Realizado mapeamento de 224 gestores   | Realização de mapeamento individual de servidores?   |

Fonte: Relatório de Gestão e Relatório Anual de Atividades – TCU (2007).

**Quadro 39 – TCU 2008**

|   |  |
|---|--|
| Número de empregados  | 2.581  |
| Número de admissões   | 262  |
| Número de desligamentos   |  |
| Valor em real da Folha de Pagamento Liquida - FPL   | 989.521.269,00   |
| Valor gasto capacitação e desenvolvimento profissional referência FPL   | 2.904.494,35   |
| Curso de Graduação  | Sem referência quantitativa.                               |
| Pós Graduação Lato e Stricto Sensu  | 117  |
| Participações em eventos de capacitação   | 5.418  |
| Assegurar a efetiva e regular gestão dos recursos públicos em benefício da sociedade.   | Missão   |
| Ética; Justiça; Efetividade; Independência; Profissionalismo.   | Valores  |
| Ser instituição de excelência no controle e contribuir para o aperfeiçoamento da administração pública.   | Visão  |
| O projeto Apolo (vigência 22/10/07 a 31/10/08) Modelagem de Processos de Trabalho de Educação Corporativa tem o objetivo de mapear, modelar e disponibilizar fluxos de processos e procedimento operacional padrão relativos a educação corporativa no TCU. O desenvolvimento de ações de educação no TCU foi definido pela Resolução nº 212/2008. As principais novidades trazidas pelo novo normativo foram: Conceitos compatíveis com a Política de Gestão de Pessoas do TCU (Resolução nº 187/06), com a estrutura e organização do TCU e com o modelo de gestão por competências; Eliminação de restrição de bolsa de estudos para mais de um idioma estrangeiro por período; Ampliação do regime especial de cumprimento de jornada de trabalho para outras graduações (não só em Direito), cargos de nível médio, cursos a distância (EaD) e trabalhos de conclusão de cursos de pós-graduação <i>lato sensu</i> ; Fixação de limites para afastamento integral para participar de pós-graduação <i>stricto sensu</i> ; Associação da licença para capacitação com as competências requeridas do servidor, observado o interesse estratégico do tribunal; Regulamentação da gratificação por encargo de curso ou concurso, instituída pela Lei nº 11.314/2006. | Plano anual de capacitação                                 |
| As competências profissionais dos servidores poderão ser identificadas mediante auto-avaliação, avaliação de pares, gerentes, subordinados e clientes, e exames de certificação de competências.  | Forma de avaliação de desempenho                           |
| Concurso público para provimento de 120 vagas do cargo de analista de controle externo. Entre os meses de outubro e novembro, os candidatos aprovados realizaram a segunda etapa do concurso, o programa de formação, com duração de 120 horas. Conforme Resolução 187/2006 – TCU, a seleção de novos servidores será feita com foco nas competências profissionais que atendam às necessidades institucionais.   | Edital de concurso público forma de levantamento das vagas |
| As comunicações de irregularidades são encaminhadas pela Ouvidoria às unidades técnicas do TCU para auxiliar no   | Apresenta pesquisa de satisfação ao cliente                |

|  |  |
|--|--|
| planejamento de suas atividades. Até dezembro de 2008, o Tribunal julgou 469 processos de fiscalização relacionados a manifestações encaminhadas à Ouvidoria.  |  |
| O Plano de Diretrizes do TCU para o exercício de 2008, elaborado a partir da priorização de objetivos estratégicos oriundos das perspectivas de processos internos e de pessoas e inovação do mapa estratégico do Tribunal. Esse procedimento tem por finalidade alinhar o planejamento anual com planejamento de longo prazo do TCU, facilitar a comunicação da estratégia institucional e conferir maior foco e celeridade às ações do Tribunal. | O órgão possui Plano de Desenvolvimento Organizacional? Qual área responsável pela elaboração? |
| 120 aprovados em concurso público.   | Realização de mapeamento individual de servidores?   |

Fonte: Relatório de Gestão e Relatório Anual de Atividades – TCU/2008.

#### Quadro 40 – TCU 2009

|   |  |
|---|--|
| Número de empregados  | 2.653  |
| Número de admissões   | 131  |
| Número de desligamentos   | 64   |
| Valor em real da Folha de Pagamento Liquida - FPB   | 1.130.194.764,00   |
| Valor gasto capacitação e desenvolvimento profissional referência FPL   | 2.977.568,58   |
| Pós Graduação Lato e Stricto Sensu  | 165  |
| Participações em eventos de capacitação   | 3.000  |
| Assegurar a efetiva e regular gestão dos recursos públicos em benefício da sociedade.   | Missão   |
| Ética; Justiça; Efetividade; Independência; Profissionalismo.   | Valores  |
| Ser instituição de excelência no controle e contribuir para o aperfeiçoamento da Administração Pública.   | Visão  |
| O estabelecimento de parceria com instituições de referência em Educação Corporativa e controle da gestão pública. Especial atenção foi creditada ao desenvolvimento de competências de liderança e gestão priorizadas pelo corpo diretivo, para atingir sincronismo organizacional, desenvolver equipes e melhorar o desempenho da instituição. Assim, o Programa de Desenvolvimento em Liderança e Gestão Sustentável foi intensificado com novo mapeamento para identificação de competências prioritárias. O programa passou a ser realizado na modalidade de educação à distância com duração de 12 meses. | Plano anual de capacitação                                 |
| Portaria TCU 180/09: § 2º Avaliação processo que envolve avaliador, servidor e chefia imediata, e pode contemplar, entre, o planejamento das metas do servidor para o quadrimestre, o acompanhamento das atividades realizadas ao longo do período e a atribuição de notas relativas ao desempenho profissional.  | Forma de avaliação de desempenho                           |
| Concurso público para o provimento de 128 vagas do cargo de Auditor Federal de Controle Externo e de Técnico de Controle Externo. Todas as vagas foram alocadas em Brasília.  | Edital de concurso público forma de levantamento das vagas |
| O cidadão, ao informar a Ouvidoria do TCU a respeito de possíveis irregularidades na gestão de recursos públicos, é meio de exercício da cidadania e de fortalecimento da democracia.   | Apresenta pesquisa de satisfação ao cliente                |



|  |  |
|--|--|
| A alteração da sistemática de planejamento e gestão, a iniciativa de definição de indicadores para a área de apoio e de novo horário para atendimento ao público externo são práticas adotadas em 2009, que refletem a nova gestão comprometida com a geração de resultados. O pacto por resultados foi amplamente debatido com os servidores e viabilizado mediante publicação de atos normativos.            | O órgão possui Plano de Desenvolvimento Organizacional? Qual área responsável pela elaboração? |
| 128 novos servidores participaram do programa de formação 2009, 2ª etapa do concurso público para provimento dos cargos de Auditor e Técnico Federal de Controle Externo (AUFC e TEFC), foi organizado em cursos, oficinas e palestras, e teve por finalidade a integração inicial no ambiente de trabalho e o desenvolvimento básico de competências necessárias à atuação profissional dos novos servidores. | Realização de mapeamento individual de servidores?   |

Fonte: Relatório de Gestão e Relatório Anual de Atividades – TCU/ (2009).

### Quadro 41 – TCU 2010

|  |                            |
|--|----------------------------|
| Número de empregados   | 2.648                      |
| Número de admissões  | 57                         |
| Número de desligamentos  | 64                         |
| Valor em real da Folha de Pagamento Bruta - FPL  | 1.151.319.517,00           |
| Valor gasto capacitação e desenvolvimento profissional referência FPL  | 2.820.245,00 = 0,2% da FPL |
| Pós Graduação Lato e Stricto Sensu   | 155                        |
| Participações em eventos de capacitação  | 21.380                     |
| Assegurar a efetiva e regular gestão dos recursos públicos em benefício da sociedade.  | Missão                     |
| Ética; Justiça; Efetividade; Independência; Profissionalismo.  | Valores                    |
| Ser instituição de excelência no controle e contribuir para o aperfeiçoamento da Administração Pública.  | Visão                      |
| O Instituto Serzedello Corrêa (ISC), recebeu desafio de capacitar 10.000 gestores públicos, em todo o país. Apesar das dificuldades do ineditismo, ao final do ano, essa meta foi superada em 42% (14.237 participantes), fruto do uso de novos métodos de educação a distância (EaD), colaboração de servidores do TCU, parcerias com outras escolas de governo e instituições de controle. Em 2010, o ISC propôs dobrar a meta para 20.000 gestores públicos capacitados. Para tal, foi aumentado o número de vagas de cada curso e o conjunto de ações educacionais ofertadas. No período de janeiro de 2009 até outubro de 2010, a área educacional focou-se nos cursos a distância. Foram desenvolvidos e ofertados 23 novos cursos EaD (educação a distância). Além disso, foram criadas 8 comunidades virtuais de aprendizagem no Avec-TCU. A EaD foi fundamental para alavancar os programas de capacitação de gestores e de competências técnicas, bem como para ofertar as primeiras ações para licença para capacitação direcionadas (em 2010, foram ofertados dois cursos EaD específicos para licença para capacitação) | Plano anual de capacitação |
| Foi alterada a sistemática de cálculo da avaliação de  | Forma de avaliação de      |

|   |   |
|---|---|
| desempenho dos servidores do TCU, buscando-se atrelar a média dos desempenhos individuais ao resultado do desempenho de suas respectivas unidades de lotação. Além disso, as notas da avaliação de desempenho podem, agora, variar de 0 a 150 pontos. Os resultados até 100 pontos são utilizados para o cálculo dos efeitos financeiros da Gratificação de Desempenho. Os eventuais pontos obtidos acima de 100 são acumulados em programa de incentivo aos servidores denominado Reconhe-Ser. A nova sistemática implementada criou significativa inovação, na medida em que possibilita diferenciar os servidores em três categorias: aqueles que não cumpriram suas metas (avaliações inferiores a 100), aqueles que cumpriram integralmente suas metas (avaliações iguais a 100) e as que superaram metas fixadas (avaliações superiores a 100). | desempenho  |
| O Instituto Serzedello Corrêa (ISC/TCU) torna públicas a abertura de inscrições e as normas estabelecidas para a realização do concurso público para o provimento de 20 vagas no cargo de Auditor Federal de Controle Externo (AUFC), área Apoio Técnico e Administrativo (ATA), especialidade Tecnologia da Informação (TI).   | Edital de concurso público forma de levantamento das vagas                                      |
| A Ouvidoria do TCU tem como atribuição receber informação a respeito de irregularidade em ato administrativo praticado por agente público jurisdicionado ao Tribunal, envolvendo recursos federais, assim como sugestão de aprimoramento, crítica ou reclamação de serviço prestado pelo próprio TCU.   | Apresenta pesquisa de satisfação ao cliente   |
| O instrumento do planejamento, no âmbito do TCU possui duas vertentes: Procura alinhar estratégias, processo e pessoas aos objetivos institucionais, por meio de metas anuais a serem alcançadas e, atua como indutor da melhoria da gestão, na medida que identifica problemas e respectivas causas, estabelecendo ações corretivas.<br>O índice de alcance de metas pactuadas alcançou o valor de 115,22%.  | O órgão possui Plano de Desenvolvimento Organizacional? Qual área responsável pela elaboração ? |
| Não houve.  | Realização de mapeamento individual de servidores?  |

Fonte: Relatório de Gestão e Relatório Anual de Atividades – TCU/ (2010).

#### Quadro 42 – TCU 2011

|  |                             |
|--|-----------------------------|
| Número de empregados   | 2.572                       |
| Número de admissões  | 11                          |
| Número de desligamentos  | 95                          |
| Valor em real da Folha de Pagamento Bruta - FPB  | 1.164.794.006,00            |
| Valor gasto capacitação e desenvolvimento profissional referência FPB                                | 3.658.690, 00 = 0,3% da FPB |
| Pós Graduação Lato e Stricto Sensu   | 185                         |
| Participações em eventos de capacitação  | 1.153                       |
| Controlar a Administração Pública para contribuir com seu aperfeiçoamento em benefício da sociedade. | Missão                      |

|  |   |
|--|---|
| Ser reconhecido como instituição de excelência no controle e no aperfeiçoamento da Administração Pública.  | Visão   |
| Programas Educacionais consideram as necessidades de desenvolvimento de competências profissionais e as diretrizes estratégicas do TCU: Integração e Formação de Futuros Servidores; Incentivos à Educação Continuada; Desenvolvimento de Competências Gerenciais; Desenvolvimento de Competências Pessoais, Desenvolvimento de Competências Técnicas; Pós-graduação e Pesquisa ;Reinserção Profissional; Proaudi – Programa de Aprimoramento Profissional em Auditoria; Programa de Capacitação dos Servidores Públicos; Programas Internacionais.                    | Plano anual de capacitação  |
| O TCU lançou o novo sistema de ouvidoria Sinsouv Web que objetiva aprimorar o tratamento das manifestações e facilitar o acesso ao cidadão.  | Forma de avaliação de desempenho  |
| Concurso público para provimento de 70 cargos de Auditor Federal de Controle Externo (AUFC), sendo 68 (sessenta e oito) na área de Controle Externo (CE), 42 (quarenta e dois) na orientação Auditoria Governamental, 26 (vinte e seis) na orientação Auditoria de Obras Públicas e 2 (dois) na área de Apoio Técnico Administrativo (ATA), especialidade Psicologia.  | Edital de concurso público forma de levantamento das vagas                                      |
| Lançado sistema de ouvidoria, o Sisouv Web, tem como objetivo aprimorar o tratamento das manifestações e facilitar o acesso do cidadão. O acesso ao Sisouv se dá pelo Portal TCU, e pela Central de Atendimento (fone 0800-644 1500 - opção 1) em que um dos atendentes cadastrará a manifestação no sistema.  | Apresenta pesquisa de satisfação ao cliente   |
| O planejamento anual tem como objetivo principal o estabelecimento de foco para a execução da estratégia da organização definida no mapa estratégico. Fase do planejamento corresponde à transformação da estratégia em ação. Com o estabelecimento de prioridades anuais, definidas a partir do mapa estratégico, a organização aproveita de maneira ordenada os recursos disponíveis e consegue estabelecer a sequência lógica de execução de sua estratégia, garantindo foco às ações da organização e o alinhamento de todas as unidades à estratégia do Tribunal. | O órgão possui Plano de Desenvolvimento Organizacional? Qual área responsável pela elaboração ? |
| Não houve  | Realização de mapeamento individual de servidores?  |

Fonte: Relatório de Gestão e Relatório Anual de Atividades TCU/ (2011).

## APENDICE B - LISTAGEM DAS ESCOLAS/CENTROS DE CAPACITAÇÃO FEDERAIS:

- 1- Academia da Força Aérea - AFA;
- 2- Academia Militar das Agulhas Negras - AMAN;
- 3- Academia Nacional de Polícia - ANP;
- 4- Câmara dos Deputados - CEFOR;
- 5- Centro de Adestramento Almirante Newton Braga;
- 6- Centro de Capacitação – CICMA;
- 7- Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia – INMETRO;
- 8- Centro de Altos Estudos da PGFN;
- 9- Centro de Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário CEAjud/CNJ;
- 10- Diretoria de Ensino da Marinha;
- 11- Estudos e Capacitação;
- 12- Escola de Advocacia Geral da União - EAGU;
- 13- Escola da Previdência Social / Programa Educação Previdenciária-INSS;
- 14 - Escola de Admi.e Capacitação do Tribunal Regional do Trabalho da 1ª Região – ESACS;
- 15 - Escola de Administração Fazendária - ESAF;
- 16 - Escola de Administração Judiciária do Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região;
- 17 - Escola de Inteligência - ESINT / ABIN;
- 18 - Escola de Magistrados da Justiça Federal da 3º Região – SP;
- 19 - Escola Judicial do Tribunal Regional do Trabalho - TRT da 4ª Região;
- 20 - Escola Judicial do Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região;
- 21 - Escola Nacional de Administração Pública / ENAP ;
- 22 - Escola Nacional de Ciências Estatísticas - ENCE / IBGE;
- 23 - Escola Nacional de Defesa do Consumidor - ENDC;
- 24 - Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca – ENSP;
- 25 - Escola Naval – EN;
- 26 - Escola Superior da Defensoria Pública da União;
- 27 - Escola Superior de Guerra - ESG ;
- 28 - Escola Superior do Ministério Público da União – ESMPU;
- 29 - Escola Virtual da Controladoria-Geral da União;
- 30 - Fundação Joaquim Nabuco – FUNDAJ;
- 31 - Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade;
- 32 - Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN);
- 33 - Instituto Federal de Educação; Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul - IFMS;
- 34 - Instituto Federal de Educação; Ciência e Tecnologia de Pernambuco – IFPE;
- 35 - Instituto Legislativo Brasileiro - ILB / Senado Federal;
- 36 - Instituto Nacional da Propriedade Industrial - INPI;
- 37 - Instituto Nacional de Câncer José Alencar Gomes da Silva - INCA/RJ Branco – IRBR;
- 38 - Instituto Rio Branco – IRBR;
- 39 - Instituto Serzedello Corrêa - ISC / TCU;
- 40- Ministério da Integração Nacional – Coordenação-Geral de Recursos Humanos; 41-Universidade Corporativa CAIXA/Gerência Nacional de Educação;
- 42 - Universidade Corporativa da Justiça Federal da 1ª Região - TRF 1ªRegião/DF;
- 43 - Universidade Corporativa da Petrobrás;
- 44 - Universidade Corporativa do BACEN / Gerência de Educação Corporativa;
- 45 - Universidade Corporativa do Banco do Brasil;
- 46 - Universidade Corporativa do SERPRO;
- 47 - Universidade Corporativa dos Correios;
- 48 - Universidade do Legislativo Brasileiro - UNILEGIS;
- 49 - Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS;
- 50 - Universidade Federal de Rondônia - UNIR;
- 51 - Universidade Federal de Roraima - UFRR;
- 52 - Universidade Federal do ABC;
- 53 - Universidade Federal do Ceará;
- 54 - Universidade Federal do Pará - UFPA.

## **APENCIDE C – CONSULTORIAS UTILIZADAS PELA CEF e TCU**

A consultoria utilizada pela EMBRAPA para implantação do modelo de gestão por competências foi a Milestone, empresa focada em soluções tecnológicas para Gestão de Conhecimento e Gestão por Competências. Criada por profissionais e pesquisadores da PUC-Rio, fundada em 2001 no Rio de Janeiro/RJ, a Milestone surgiu para oferecer um novo conceito de soluções corporativas em gestão estratégica de pessoas e gestão do conhecimento, aliando tecnologia, pessoas, processos e consultoria na implantação de seus projetos. A empresa leva em conta o bem estar dos colaboradores, realizando programas que visem o bom ambiente de trabalho e o capital intelectual das companhias.

Breve Histórico da Milestone:

- 1 - Nascida no Laboratório de Engenharia de Software – PUC-Rio – 2001;
- 2 - Parceira da Fundação Padre Leonel Franca na execução de projetos 2002;
- 3 - Associada ao Instituto Gênese desde 2003;
- 4 - Associada a SBGC desde 2003;
- 5 - Forte interação em Pesquisa e Desenvolvimento TecWeb – PUC-Rio, First – Instituto Fraunhofer (Alemanha), Consultoria e Treinamento, Portais de Conhecimento, Comunidades de Prática, Lições Aprendidas, Gestão de Competências, Gestão de Conhecimento.

A Milestone disponibiliza serviços em gestão por competências, gestão do conhecimento, processos, gestão de mudanças e comunidades de prática – grupos de pessoas que compartilham problemas e soluções e as colocam em prática. Para isso, a empresa oferece quatro softwares – Skillo, YouKnow, InstantaNews e MKP – que apresentam informações e processos para a melhoria do gerenciamento de pessoas.

A Milestone apresenta os seguintes conceitos organizacionais:

Missão: Ser a ferramenta para que as empresas encontrem e selecionem as pessoas certas.

Visão: Empresas escolhendo as melhores pessoas. Pessoas escolhendo as melhores empresas.

Princípios Norteadores:

- Ser uma comunidade engajada com o sucesso do Cliente;
- Vencer a concorrência com ética e respeito;
- Ter realização profissional com prazer no trabalho;
- Ser uma empresa cidadã;
- Entender o lucro como consequência;

A consultoria utilizada pelo TCU para implantação da gestão por competências foi a Price Waterhouse- PwC que é um *network* global de firmas separadas e independentes que trabalham de forma integrada na prestação de serviços de Assessoria Tributária e Empresarial e de Auditoria. As firmas que compõem o *network* global estão presentes em 158 países e congregam mais de 169.000 colaboradores e sócios em todo o mundo. O conhecimento, a experiência e a capacidade profissionais em desenvolver soluções criativas permitem criar valor para os clientes, acionistas e *stakeholders* com o mínimo de riscos. Com atuação pautada pelo rigor na adoção das boas práticas de governança corporativa e pela ética na condução dos negócios.

Breve Histórico da PwC:

- 1 – Criada em Londres por Samuel Lowell Price – 1849;
- 2 - William Cooper inicia a firma em Londres – 1854;
- 3 - Início da Coopers Brothers – 1861;
- 4 - Samuel Lowell Price associa-se com Holyland e Waterhouse – 1865;
- 5 - Início da Lybrand, Ross Bros. & Montgomery em U.S. – 1898;
- 6 - Chegada da Price Waterhouse na América do Sul – 1913;
- 7 - Início da Coopers & Lybrand – 1957;
- 8 - Criação da firma mundial Price Waterhouse - 1892;
- 9 - Fusão da Price Waterhouse com Deloitte *Haskins & Sells* somente em alguns países – 1990;
- 10 - Fusão mundial da Price Waterhouse com Coopers & Lybrand. Surge a *PricewaterhouseCoopers*;
- 11 - Comemoração dos 90 anos da PwC Brasil – 2005.

Presente no país desde 1915, quando inaugurou seu primeiro escritório no Rio de Janeiro, a PwC Brasil possui cerca de 5.000 profissionais distribuídos em 17 escritórios em todas as regiões brasileiras.

O aspecto mais estratégico dessa estrutura pulverizada é garantir que, além da capacitação e especialização inerentes a todos os profissionais da PwC Brasil, os colaboradores regionais tenham amplo conhecimento das culturas e das vocações econômicas próprias de cada região. Esse conhecimento da sociedade em que atuam, a experiência profissional e a excelência acadêmica dos colaboradores das firmas são fatores que garantem a eficiência na prestação de serviços da *network*. Além disso, o profundo comprometimento das firmas com princípios éticos e com a transparência em relação às suas atividades faz da PwC Brasil um símbolo inequívoco de qualidade e confiabilidade para seus clientes.

Desde a fundação do primeiro escritório no Brasil, em 1915, a PwC, seus colaboradores e sócios, conviveram com períodos sócio econômicos marcados ora pela prosperidade, ora pela retração. Em todos esses anos, entretanto, a PwC Brasil nunca deixou de acreditar no desenvolvimento do País e participou ativamente da construção de um ambiente de negócios mais transparente por meio de seus serviços.

Na primeira fase de atuação no Brasil, até os anos 1950, a atividade da PwC Brasil foi marcada pela prestação de serviços a companhias internacionais. Nos anos 1950 e início de 1960 foi aberto o caminho para a conquista de clientes nacionais e a firma passou a ter um desempenho mais consistente no mercado brasileiro. Os primeiros grandes clientes foram as estatais Petrobras, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), Caixa Econômica Federal (CEF) e algumas subsidiárias da Companhia Vale do Rio Doce.

Já por volta dos anos 1970, transformações no ambiente legislativo possibilitaram a expansão dos negócios da firma no Brasil. Foram elas: a criação do Conselho Monetário Nacional (CNM), em 1968, e, mais recentemente, em 1976, o estabelecimento da Lei das Sociedades Anônimas e a criação da Comissão de Valores Mobiliários (CVM). Com novos instrumentos financeiros, que obrigavam a auditoria de todas as empresas de capital aberto no Brasil, o país se aproximou da realidade do mercado dos países mais desenvolvidos e o nicho mercadológico para os serviços da PwC no país foi definitivamente criado.

No final dos anos 1970 e início de 1980, a companhia consolidou sua participação no mercado de companhias privadas nacionais e criou uma estrutura direcionada aos novos clientes do setor financeiro, que incluíam os maiores bancos privados e estatais do país. Nos anos 1990, as privatizações abriram ainda mais o já amplo espaço para a atividade profissional da PwC Brasil. A firma participou de projetos relevantes de auditoria de companhias e instituições do Estado e de processos licitatórios. Essa experiência garantiu à PwC Brasil credibilidade para intensificar ainda mais sua atividade em território nacional.

Os primeiros anos no século XXI foram marcados por uma forte transformação na economia brasileira, com a expansão da indústria como um todo e de setores específicos, como agronegócio e petróleo e gás. A PwC continua atenta à conjuntura nacional e se mantém presente para auxiliar as companhias brasileiras a aproveitarem de forma consistente o ciclo virtuoso da economia nacional.

A marca PwC se originou da fusão das firmas Price e Waterhouse em meados do século XIX e com a *Coopers & Lybrand* em 1998, esta última também com origem histórica de mais de 150 anos.

## APENDICE D - PRÊMIO NACIONAL DA GESTÃO PÚBLICA

O Prêmio Nacional da Gestão Pública -PQGF instituído em 3 de março de 1998, é uma das ações estratégicas do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA. Sua finalidade é reconhecer e premiar as organizações públicas que comprovem alta qualidade do seu sistema de gestão, com elevado desempenho institucional. O propósito do prêmio é contribuir para a transformação da gestão pública estimulando, pelo reconhecimento, as organizações públicas a buscarem a excelência em gestão, com alto desempenho, assumindo o compromisso de evolução contínua. O prêmio atua, ainda, com a identificação e disseminação de boas práticas de gestão. Para tanto, são realizados ciclos anuais, quando as organizações públicas se candidatam e se habilitam a concorrer à premiação. Podem participar do Prêmio todas as organizações públicas brasileiras, dos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, das esferas federal, estadual e municipal. O processo de avaliação da qualidade do sistema de gestão de cada candidata tem por base o Modelo de Excelência em Gestão Pública. Reconhecer por meio do Prêmio Nacional de Gestão Pública significa destacar, dentre as organizações participantes de um ciclo de premiação, aquelas que evidenciam alto desempenho gerencial na direção da inovação, da otimização do uso dos recursos, da qualidade dos resultados produzidos e da satisfação do cidadão. O prêmio visa reconhecer as organizações públicas de classe mundial. É importante registrar que o Prêmio é resultado de um trabalho conjunto e integrado de diversos agentes - organizações públicas e privadas, servidores públicos e demais cidadãos - voluntários, em sua maioria, que, visualizando a oportunidade de ganhos coletivos para o setor público e para a sociedade, dão ao projeto sustentação e legitimidade. Para assessorar e apoiar o Ministro do Planejamento especificamente na condução e realização do Prêmio Nacional de Gestão Pública – PQGF existe o Conselho do PQGF, integrado por personalidades de destaque e reconhecidamente atuantes no campo da gestão, que tem como principais competências propor as diretrizes e normas do Prêmio ao Ministro do Planejamento, Orçamento e Gestão e homologar e deliberar sobre as organizações vencedoras e finalistas, com base nos resultados da Banca de Juízes.