

GABRIELA CÂMARA CAMPOS BERNARDES SIQUEIRA

**IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS RELEVANTES AOS PROFISSIONAIS DA
SECRETARIA DE ESTADO DE ESPORTES E DA JUVENTUDE DE MINAS
GERAIS**

BELO HORIZONTE

2008

GABRIELA CÂMARA CAMPOS BERNARDES SIQUEIRA

**IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS RELEVANTES AOS PROFISSIONAIS DA
SECRETARIA DE ESTADO DE ESPORTES E DA JUVENTUDE DE MINAS
GERAIS**

Monografia de conclusão apresentada ao Curso Superior de Administração Pública da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, da Fundação João Pinheiro, como requisito para obtenção do título de graduando em Administração Pública.

Orientação: Professora Rosânia Rodrigues de Souza

BELO HORIZONTE

2008

Gabriela Câmara Campos Bernardes Siqueira

Identificação do Perfil de Competências relevantes aos profissionais da Secretaria de Estado de Esportes e da Juventude de Minas Gerais

Monografia de conclusão apresentada ao Curso Superior de Administração Pública da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, da Fundação João Pinheiro, como requisito para obtenção do título de graduando em Administração Pública.

Aprovada na Banca Examinadora

Rosânia Rodrigues de Sousa, orientadora, Fundação João Pinheiro

Cláudia Beatriz Machado Monteiro de Lima Nicácio, avaliadora, Fundação João Pinheiro

Magda Aguiar Balena de Faria, supervisora de estágio, Secretaria de Estado de Esportes e da Juventude de Minas Gerais

Belo Horizonte, 18 de junho de 2008

Dedico este trabalho aos meus pais, Antonio Carlos e Jânia, pelo amor e por me ensinarem a nunca desistir dos meus objetivos.

Agradeço especialmente à orientadora Rosânia Rodrigues de Souza pela dedicação empenhada no desenvolvimento desse trabalho.

Agradeço imensamente aqueles professores que demonstrando seriedade e paixão dedicados à docência, proporcionaram entusiasmo para eu prosseguir no árduo caminho da vida acadêmica, fazendo cada momento realmente valer a pena.

Agradeço também à Magda Aguiar Balena de Faria pelo apoio, aprendizado e amizade proporcionados durante todo meu estágio supervisionado.

Não poderia deixar de agradecer aos valorosos amigos de caminhada acadêmica, os quais, muita amizade e estímulo dedicaram-me.

Nothing is certain except everything you know can change...

[J.C.]

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo identificar o perfil de competências relevantes aos profissionais da Secretaria de Estado de Esportes e da Juventude de Minas Gerais. Esta identificação é importante para esclarecer a sociedade mineira quanto à função dos profissionais da Secretaria e para que estes tenham um maior desempenho em suas atividades. Para responder às diversas transformações do cenário organizacional, as empresas privadas especialmente, têm recorrido a novas formas de gestão de pessoas. Dentre as formas de gerenciamento destaca-se a gestão por competência. Este trabalho pretende mostrar que os conceitos de gestão por competências podem ser aplicados à administração pública. As perguntas que nortearam as pesquisas foram: quais foram as demandas que fizeram com que a administração de recursos humanos se transformasse em gestão de pessoas? É possível consolidar uma cultura organizacional voltada para eficiência e a qualidade na prestação de serviços públicos? Quais são os principais atributos que os profissionais da Secretaria de Estado de Esportes e da Juventude devem ter? Subjacente ao modelo de gestão por competências está o planejamento estratégico de gestão de pessoas, indispensável às instituições públicas no contexto atual.

Palavras-chaves:

Gestão por competências

Mapeamento de competências

Secretaria de Estado de Esportes e da Juventude de Minas Gerais

ABSTRACT

This paper aims to identify the profile of skills relevant to professionals of the Secretariat of State for Sports and Youth of Minas Gerais. This identification is important to clarify the mining company on the basis of the Secretariat and professionals so that they have a better performance in its activities. To respond to various changes in the organizational stage private companies in particular have resorted to new ways of managing people. Among the forms of management are referred to by the management competence. This paper aims to show that the concepts of management skills can be applied to public administration. The questions that guided the research were: what were the demands they made to the administration of human resources to become a managing people? You can build an organizational culture focused on efficiency and quality of provision of public services? what are the key attributes that professionals of the Secretariat of State for Sports and Youth must have? Underlying the model of management skills in strategic planning is the management of people, essential to public institutions in the current context.

Keywords:

Competency management

Mapping of powers

Secretary of State for Sports and Youth of Minas Gerais

LISTA DE ABREVIATURAS

Ademg - Administração de Estádios do Estado de Minas Gerais

CEMIG – Companhia Energética de Minas Gerais

Embrapa – Empresa Brasileira de pesquisa Agropecuária

MG – Minas Gerais

p. – página

SEEJ/MG – Secretaria de Estado de Esportes e da Juventude de Minas Gerais

SEF/MG – Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.	Modelo de Competências de Gramigna.....	22
Figura 2.	Processo de Gestão por Competências.....	25
Figura 3.	Modelos da Nova Administração Pública.....	27
Figura 4.	Identificação de gestão com base no gap de competências.	35
Figura 5.	Mapeamento como ação central da Gestão por Competência.	36

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Competência Proatividade.....	44
Quadro 2: Competência Capacidade de trabalhar sobre pressão	45
Quadro 3: Competência Comunicação.....	46
Quadro 4: Competência Criatividade e Inovação	47
Quadro 5: Competência Flexibilidade.....	48
Quadro 6: Competência Caráter.....	49
Quadro 7: Competência Liderança	50
Quadro 8: Competência Organização e Planejamento	51
Quadro 9: Competência Relacionamento Interpessoal	52
Quadro 10: Competência Comprometimento	53

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
2. A GESTÃO POR COMPETÊNCIA	18
2.1 O termo competência	18
2.2 Gestão por Competência na Administração Pública:.....	26
3. CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA	31
3.1 O Mapeamento por Competência.....	33
3.2 O Mapeamento por Competência na SEEJ/MG.....	37
4. METODOLOGIA	39
5. RESULTADOS DOS DADOS	42
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	54
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	57

1. INTRODUÇÃO

O Gerenciamento de Pessoas constitui um assunto bastante trabalhado nos últimos anos. Atualmente, espera-se uma organização mais produtiva, mais competitiva, que busca menos informação e mais conhecimento e menos treinamento e mais educação.

Desde a revolução industrial que o mercado de trabalho tem sofrido significativas transformações. Se no princípio o que garantia às empresas vantagem competitiva era o desenvolvimento de máquinas de última geração, hoje o desenvolvimento da magnitude tecnológica é secundário já que pode ser perfeitamente importado e substituído.

Porém, os recursos humanos não são perfeitamente importados e substituídos e em função de singularidades, são tidos como fatores estratégicos de vantagem competitiva para as organizações. Ganham a preferência dos consumidores, aquelas organizações, em que as pessoas mostram estar preparadas para exercer suas funções de forma diferenciada.

Em outras palavras, podemos dizer que será o conhecimento dos funcionários a principal alavanca das organizações, já que a alta competitividade coloca o desafio nas empresas que desejam sobreviver com algum diferencial, buscando resultados através do desempenho de suas equipes, aglutinando os esforços de seus funcionários e alinhando-os com a estratégia da organização.

Atualmente, verifica-se que a área de recursos humanos está voltada para as atividades estratégicas das organizações, fato essencial para manter a competitividade em um contexto globalizado.

Conforme Gramigna (2002), a área de recursos humanos vem assumindo um espaço estratégico, compartilhando responsabilidades e preparando-se para uma nova ordem. Desta forma, ela atua, através de uma concepção integrada de gestão que tem como foco o negócio. Ainda de acordo com a autora, o sistema centralizado e autoritário está dando espaço à criação de um modelo mais participativo, em que as decisões são tomadas conjuntamente em várias esferas organizacionais. Para tanto, é necessário que o foco se volte para as competências individuais, o que valoriza as ações de recursos humanos.

O atual interesse sobre a gestão estratégica de pessoas desencadeou o surgimento de uma série de teorias e práticas de recursos humanos destacando-se a Gestão por Competência. Tal gestão defende que o domínio de certos recursos humanos é determinante ao desempenho superior das organizações e propõe-se a gerenciar o “gap”, ou lacuna de competência, reduzindo ao máximo o desnível entre as competências necessárias à concretização dos objetivos organizacionais e aquelas já disponíveis na organização. Esta eliminação de possíveis lacunas de competências é feita a partir do mapeamento das competências essenciais definidas pela organização.

De acordo com vários autores, dentre eles Brandão e Leite (2005), este programa se insere entre os diferentes modelos gerenciais propostos para desenvolver e também integrar pessoas em torno dos objetivos e metas organizacionais. O mesmo se propõe, segundo Brandão e Guimarães (2002), a integrar e orientar esforços, principalmente aqueles relacionados à gestão de pessoas, com vistas a desenvolver e a sustentar competências consideradas fundamentais para que as organizações atinjam os seus objetivos.

Brandão e Guimarães (2001), afirmam ainda, que na gestão por competências é proposta uma associação entre as competências da organização com as competências individuais de seus profissionais, partindo-se do pressuposto de que a competência do indivíduo é capaz

de influenciar a competência da organização, ao mesmo tempo, que ocorre a influência no caminho inverso.

Para os mesmos autores, a gestão por competência tomará como norte a estratégia organizacional que irá direcionar suas ações, a sua gestão de pessoas e subsistemas como o recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, plano de carreira e compensação, e avaliação de desempenho, com vistas à captação e ao desenvolvimento das competências relevantes à consecução das estratégias da organização.

O modelo de gestão por competência seria um processo contínuo na tentativa de aproximar ao máximo as competências já existentes na organização, das competências consideradas relevantes ao alcance das metas organizacionais.

Todas essas transformações implicam em desafios colocados não só para as empresas privadas como também para as empresas públicas, principalmente com a reforma administrativa do Estado, em que os serviços públicos passaram a se orientar pela qualidade e pela eficiência.

Em Minas Gerais, com o Programa Choque de Gestão, baseado no rigor administrativo, no enxugamento da máquina pública, na definição de metas para arrecadação fiscal e na implantação de sistemas de controle nas compras do governo, que será esclarecido no capítulo 2, os gestores públicos devem ainda ajudar a construir o “melhor estado para se viver” e orientar o Estado para resultados, o que significa: “possibilitar visão integral das pessoas, tornar o ambiente mais propício aos investimentos e ao negócio, conhecer a distribuição territorial e integrá-la de forma competitiva, ser articulador da rede de cidades, ocupar-se com a equidade e o bem estar dos cidadãos e cuidar do meio ambiente de maneira sustentável com pilares fundamentados na

qualidade fiscal e inovação em gestão pública ”(Projeto Estruturador Ampliação da Profissionalização dos Gestores públicos).

A busca por maior qualidade e eficiência no Estado não é nova, pode-se dizer que a primeira experiência na administração direta do estado de Minas Gerais com o Programa Gestão por Competência aconteceu em 1989 quando a Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais – SEF/MG – implementou o Banco de Potencial, por meio do qual foi possível identificar competências - conhecimentos e habilidades - dos servidores fazendários, de forma a subsidiar processos seletivos internos, atender às demandas gerenciais que necessitavam dessa identificação de perfis e proporcionar orientação profissional aos servidores avaliados.

O Banco de Potencial fundamentou-se na Resolução 1981 publicada no MG 08/06/1990 e armazenava informações sobre o perfil comportamental e psicológico dos servidores da SEF. O projeto permitia a Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais realizar um raio X do seu potencial humano, fundamentando diversas decisões gerenciais como o uso de critérios objetivos e coerentes na escolha de servidores para participação em processos sucessórios, elaboração de planos de capacitação e desenvolvimento profissional com base nas competências em déficit, aproveitamento de potenciais em evidencia na constituição de equipes multidisciplinares já que as competências reunidas possibilitam o alcance de resultados em menor prazo e esforço, assertividade na realocação de servidores e indicadores de desempenho mensuráveis na elaboração de perfis desejáveis nos editais dos concursos públicos para a SEF.

Após sua extinção por razões administrativas, o Banco de Potencial foi retomado em 2004, com o nome “Mapeamento por Competência dos Servidores Fazendários” fazendo parte do Programa Gestão por Competência, continuando com o objetivo de subsidiar os gerentes nos processos seletivos internos, identificando potenciais para

ocupação de cargos e exercício de funções especiais. Além de fornecer subsídios para programas de capacitação, identificação de perfil das equipes de trabalho e para traçar planos de desenvolvimento pessoal e profissional dos servidores fazendários.

Além da SEF outras empresas públicas e agências reguladoras já adotam os pressupostos da gestão por competência como, por exemplo, a CEMIG, o Banco do Brasil, a Caixa Econômica Federal e a Embrapa.

Com o início do Governo Aécio Neves muitas transformações ocorreram na forma de gerenciar o Estado. A partir dessas mudanças nos vimos diante de um grande desafio, qual seja propor um Programa de Gestão por Competências para a Secretaria de Esportes e da Juventude, como alternativa para subsidiá-la nos processos de capacitação e de indicação de servidores tanto para cargos comissionados, quanto para o exercício de funções especiais na referida secretaria.

O Mapeamento por Competência dos Profissionais da Secretaria de Estado de Esporte e da Juventude nasce a partir da necessidade de se buscar novos modelos que estimulem a capacidade de inovação, adaptação e aprendizagem que atendem melhor às exigências do desenvolvimento econômico contemporâneo. Nesta pesquisa serão identificadas as competências necessárias aos servidores para a concretização da visão de futuro da secretaria.

A idéia alinha-se com o Projeto Estruturador Ampliação e Profissionalização dos Gestores Públicos e tem como objetivo a criação de um tipo ideal de perfil de competência para os servidores da SEEJ/MG. Além disso, ele irá perpassar os demais projetos estruturadores no tocante à efetividade da gestão pública.

Em razão da sua importância e da aplicabilidade do tema para a Administração Pública, este trabalho se propõe a levantar as competências relevantes aos profissionais da Secretaria de Estado de Esportes e da Juventude de Minas Gerais.

O trabalho é dividido em seis seções. Essa primeira seção buscou apresentar brevemente os temas abordados neste trabalho. A segunda seção, discorrerá sobre a Gestão por Competência e a sua aplicabilidade na Gestão Pública. A terceira seção tratará a respeito da Secretaria de Estado de Esportes e da Juventude e a importância do mapeamento para a Secretaria no contexto atual. Na quarta seção contemplaremos a metodologia utilizada no trabalho. Posteriormente na quinta seção serão apresentados os resultados obtidos no Mapeamento por Competência na SEEJ/MG.

Por fim, na sexta seção será feita uma análise da aplicabilidade da Gestão por Competências por meio do Mapeamento de Competências na SEEJ/MG e as considerações finais sobre o tema.

2. A GESTÃO POR COMPETÊNCIA

O modelo conceitual de gestão por competências pressupõe que haja alinhamento entre o objetivo estratégico, as competências organizacionais e a gestão das competências atuais e futuras dos gestores, alicerçadas pelos valores, com suporte de sistemas de tecnologia de informação e de comunicação e efetiva liderança estratégica – conjunto esse focalizado no alcance dos propósitos e resultados esperados (...). (ROQUETTE e MURICI, 2007, p.6)

2.1 O termo competência

Nas últimas décadas, o cenário organizacional, tem sofrido significativas transformações: globalização dos negócios, desenvolvimento tecnológico, intenso movimento pela qualidade, alterações nas características da população e da força de trabalho, mudança nos valores sociais, alterações na legislação e atuações dos governos. Essas transformações fazem surgir novas demandas em relação às diferentes formas de gestão.

Ciente das mudanças que o contexto organizacional têm sofrido, cabe à área de recursos humanos dar um salto de seu papel puramente operacional para uma função estratégica que gera vantagem competitiva para as organizações.

A Gestão por Competência figura-se como uma forma flexível de gestão que pode fazer face às mudanças do mundo contemporâneo.

No senso comum a palavra competência é usada para fazer referência a capacidade que uma pessoa tem de realizar determinada atividade com efetividade, conseguindo alcançar resultados bem sucedidos.

De acordo com o dicionário Michaelis (1998, p.546), competência é definida como: “1.capacidade legal, que um funcionário ou tribunal tem, de apreciar ou julgar um pleito ou questão; 2.faculdade para apreciar e resolver qualquer assunto; 3.aptidão, idoneidade.”

Na linguagem popular, quando se diz que uma pessoa é competente está sendo sinalizado que esta pessoa faz bem aquilo que ela se propõe. Por outro lado, o oposto de uma pessoa competente significa algo negativo, pejorativo e que esta pessoa é incapaz de realizar uma atividade dentro de padrões de tempo e de qualidade esperados.

A partir da revisão histórica do conceito de competência, constata-se conforme Guimarães e Brandão (2001), que na Idade Média o termo dizia respeito ao contexto jurídico, quando era atribuído a alguém ou a alguma instância a apreciação e o julgamento de determinadas questões.

Com a Revolução Industrial, muitas transformações ocorreram no mercado de trabalho e nas relações sociais e nesse ambiente o termo competência foi absorvido à linguagem organizacional dizendo respeito à habilidade com que determinada pessoa era capaz de desempenhar uma atividade específica.

A partir daí muitos estudos e pesquisas abordaram o assunto e com isso o termo competência acabou assumindo diferentes conotações no campo da administração organizacional.

De acordo com o entendimento de Zarifian (1996), competência está diretamente associada às atitudes ligadas ao ambiente de trabalho e não diretamente a um conjunto de tarefas ou atividades estáticas, já que este ambiente é excessivamente dinâmico e transformado. Então, para o autor, competência será: “assumir de responsabilidade pessoal do assalariado frente a situações produtivas”

(Zarifian, 1996, p.5), credenciando o trabalhador a lidar com eventos de baixa frequência, surpreendentes e singulares.

Ao definir competência, Sparrow e Bognanno (1994), por exemplo, fazem alusão a um repertório de atitudes que possibilita ao profissional adaptar-se com agilidade a um ambiente dinâmico e competitivo, tendo como norte a inovação e o aprendizado constante. Para esses autores competências seriam atitudes que representassem algum diferencial na obtenção de alto desempenho em um trabalho específico dentro de uma carreira profissional ou no cenário de uma estratégia corporativa.

De acordo com a definição de Fleury e Fleury (2000, p. 33), competência seria um “saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregam valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. E para o autor é necessário o desenvolvimento de competências para que a organização tenha espaço e condições de participação e sobrevivência em um ambiente competitivo a partir de investimentos em educação e aprendizado permanente.

Prahalad e Hamel (1990) extrapolam as competências individuais e as competências relacionadas a pequenas equipes de trabalho e propõem as competências organizacionais, que são atributos da organização que lhe conferem vantagem competitiva, geram diferencial que será percebido pelo cliente e que dificilmente conseguem ser imitados pela concorrência.

No modelo de Gramigna (2002) as competências organizacionais são divididas em essenciais, básicas e terceirizáveis. De modo que as essenciais são consideradas as mais relevantes ao sucesso do negócio e reconhecidas pelos clientes. As básicas são competências necessárias à manutenção do funcionamento da organização, e as terceirizáveis são consideradas não associadas a

atividade-fim podendo ser transferidas para outras fontes externas a organização, capazes de realizar estas atividades com mais facilidade, agregando um maior valor às mesmas.

Após a identificação dessas competências a organização poderá estabelecer as competências humanas, que podem ser desdobradas em atitudes, conhecimento e habilidades.

Para tanto, Gramigna (2002) define competência humana fazendo uma analogia bastante inusitada com o processo de crescimento de uma árvore. Segundo a autora a raiz seria o conjunto de valores e princípios adquiridos ao longo da vida e que influenciam as atitudes. E o nível de comprometimento dos profissionais com os seus trabalhos relaciona-se diretamente com a forma que crenças e valores são conduzidos no cenário e trabalho. O tronco representa os conhecimentos que a pessoa retém e utiliza quando precisa. E quanto maior o “tronco” mais a competência se aprimora credenciando os profissionais a se comportarem com flexibilidade e sabedoria diante dos desafios do trabalho. Folhas, flores e frutos seriam as habilidades, que segundo a autora é agir com técnica, aptidão e capacidade, sendo consequenciado por ações bem sucedidas no trabalho.

Para a autora a atitude será a principal componente da competência, pois diz respeito ao querer ser ou agir e tem origem no sistema cognitivo humano.

A figura a seguir exemplifica a proposta de Gramigna (2002) quanto ao modelo de gestão de competências, especialmente na sua forma de avaliar o desempenho das competências humanas. A autora sugere o método de avaliação de 360 graus pela busca de democratização da avaliação de desempenho. Neste tipo de avaliação todos que se relacionam com determinado profissional são chamados a fazerem sua avaliação, o que envolve colegas de trabalho, supervisores, clientes, fornecedores, o próprio profissional e os demais stakeholders.

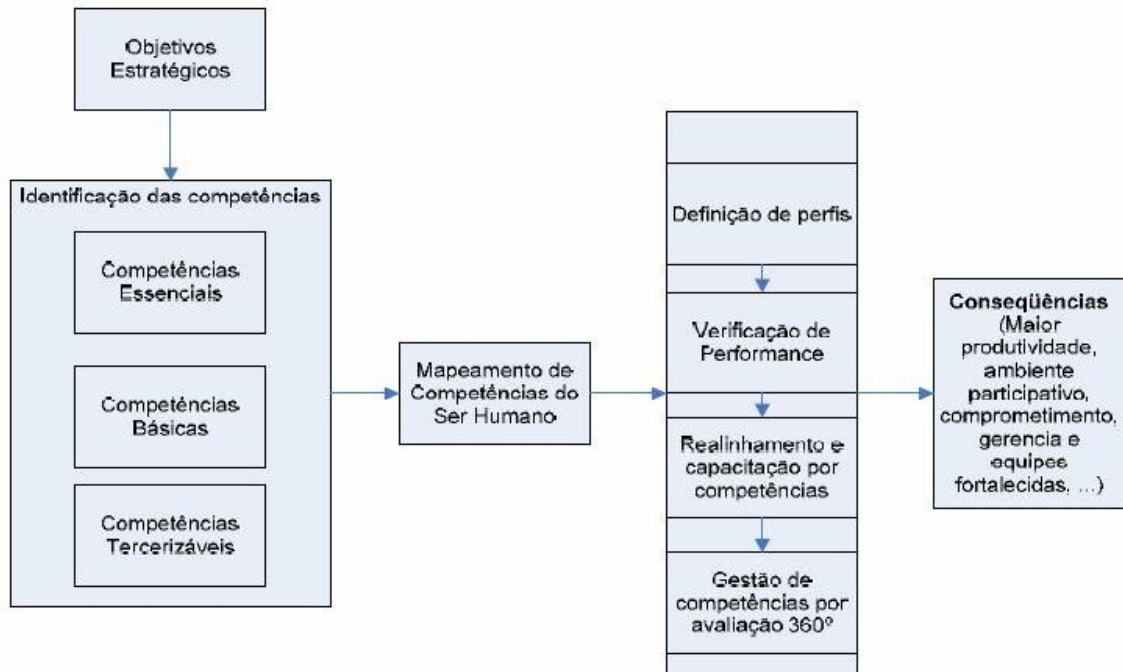


Figura 1 - Modelo de Competências de Gramigna
Fonte: Adaptado de Gramigna (2002)

Duas abordagens destacam-se de acordo com Dutra (2004). A primeira é representada principalmente por autores estadunidenses (Boyatzis, 1982, e Mc Clelland, 1973, por exemplo) e compreende a competência como um arsenal de qualificações que se desdobram em conhecimentos, habilidades e atitudes, que habilita a pessoa a exercer determinada atividade. A segunda corrente relaciona competência às realizações da pessoa em determinado contexto_ o que ela produz no trabalho (Dutra, 2004).

Para efeito desse trabalho, a competência será entendida tal qual Brandão (2005) que uniu as duas correntes supracitadas. E, portanto não será vista apenas como um estoque de conhecimentos, habilidades e atitudes que credenciam uma pessoa a desempenhar determinada atividade, mas também pela maneira que a pessoa se comporta quando aplica seus conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho.

Perry (1996), corroborando a definição dada por Brandão (2005) afirma que “competência” refere-se ao agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) que afeta a maior parte do trabalho de uma pessoa (um papel ou responsabilidade), que se correlacionam com o desempenho no trabalho e que podem ser mensuradas considerando padrões bem aceitos, que podem ser aperfeiçoados por meio de treinamento e de desenvolvimento.

As competências humanas são decorrentes da combinação entre conhecimentos, habilidades e atitudes, refletidas no desempenho profissional dentro de determinado ambiente organizacional e que são expressas quando as pessoas agem diante das situações profissionais com as quais se deparam (Zarifian, 1999) e revelam a ligação que se dá entre as condutas individuais e a estratégia da organização.

O conhecimento refere-se ao saber que o indivíduo acumulou ao longo de sua vida, são informações reconhecidas e integradas na memória das pessoas. Suas palavras chaves são: informação; saber o quê; saber o porquê.

A habilidade trata da maneira como o conhecimento é aplicado, a capacidade do indivíduo de evocar os conhecimentos (lembranças de conceitos, idéias ou fenômenos) e empregá-lo em suas ações. Gagné e colaboradores (1998) classificam habilidades em *intelectuais*, quando abordam principalmente processos mentais de organização e reorganização de informações, e *manipulativas* ou motoras, quando necessitam obrigatoriamente de uma coordenação neuromuscular. Suas palavras chaves são: técnica; capacidade; saber como.

A atitude diz respeito aos aspectos afetivos e sociais relacionados ao trabalho (Durand, 2000) e que determinará a conduta e o comportamento da pessoa em relação ao outros, ao seu trabalho e às

situações de um modo geral. Suas palavras chaves são: querer fazer; identidade; determinação.

A combinação dos três elementos gera um desempenho profissional que é revelado pela maneira como a pessoa se comporta no trabalho e as conseqüências desse comportar em termos das realizações e dos resultados.

Em razão das relações sociais que se estabelecem nas equipes de trabalho e das combinações entre as competências de seus membros, em cada grupo poderá se manifestar uma competência coletiva (Zarifian, 1999), que vai além da soma simples das competências individuais.

Parece muito razoável afirmar que a Gestão por Competência busca aglutinar esforços para que as competências humanas aliadas a outros processos, gerem e sustentem as competências organizacionais essenciais à concretização dos objetivos estratégicos da organização.

O modelo Gestão por Competência proposto por Brandão (2005) segue a seguinte lógica: na formulação da estratégia organizacional ficam definidos a missão, a visão de futuro e os objetivos estratégicos da organização. Em seguida são estabelecidos os indicadores de desempenho organizacional e identificadas as competências necessárias para a consecução dos objetivos estratégicos da organização.

Esse modelo é mais bem explicado na figura a seguir:



Figura 2 – Processo de Gestão por Competências
Fonte: Adaptado de Guimarães et al. *apud* Guimarães e Brandão (2001)

Em seguida é realizado o mapeamento das competências organizacionais ficando diagnosticado as eventuais lacunas existentes entre as competências imprescindíveis ao alcance do desempenho desejado e as competências já disponíveis na organização. A partir daí deve ser realizada a captação, selecionando competências externas e integrando-as ao contexto organizacional e o desenvolvimento das competências internas já disponíveis no sentido de aperfeiçoá-las, seja no nível individual a partir da aprendizagem, seja no nível organizacional por meio de pesquisas. Neste nível já é possível formular planos operacionais, estratégias de gestão e programas de remuneração de equipes e de indivíduos. Segue-se o acompanhamento e a avaliação, em que os planos, estratégias e indicadores de desempenho supracitados são monitorados buscando identificar e corrigir possíveis erros.

O ciclo encerra com a comparação entre os resultados obtidos e os resultados esperados, em que é verificado se as medidas tomadas pela organização conseguiram promover o desenvolvimento das competências definidas como essenciais à organização. A partir daí a organização pode reconhecer e reforçar os comportamentos e desempenhos desejáveis, por meio de premiação e remuneração, e ao mesmo tempo extinguir eventuais desvios.

2.2 Gestão por Competência na Administração Pública:

A Gestão por Competência na Administração Pública tem algumas singularidades em função principalmente da dinâmica do processo de reforma e de contra-reforma administrativas no país. E nesse embate há o confronto entre a administração pública burocrática, auto-referida e centralizada e as tendências inovadoras, que procuram introduzir nas organizações uma cultura flexível e uma gestão empreendedora a favor da eficiência na agilidade para responder as rápidas transformações atuais (Guimarães, 2000).

A partir de meados do século XX é possível verificar com nitidez transformações nos mercados, no conhecimento, nas informações e tecnologia, e nas relações sociais e econômicas. Estas mudanças exigiram das empresas públicas uma nova forma de gestão que fizesse face às transformações dos processos produtivos sustentados nos avanços científicos e tecnológicos.

Para a administração pública o desafio central é superar o modelo burocrático, hierarquizado, que tende ao insulamento e adquirir novos padrões gerenciais mais eficientes e flexíveis. Esses novos padrões exigem que os gestores públicos adotem modelos e procedimentos das empresas privadas, realizando as adaptações

necessárias ao ambiente público. Essa iniciativa deixa claro que a nova gestão pública está orientada para a eficiência e para a qualidade na prestação do serviço público.

Ferlie (1996) inicia seus estudos identificando quatro modelos gerenciais no setor público que se distanciam dos modelos clássicos da administração pública: Impulso para eficiência, na tentativa de tornar o setor público mais parecido com os pressupostos da iniciativa privada, norteado pela eficiência; Downsizing e Descentralização, que propõe a ênfase nas organizações híbridas (misto público-privado) e a gestão hierárquica passa a ser substituída pela gestão por contrato; Busca pela Excelência, que enfatiza a importância da cultura organizacional e rejeita a racionalidade extrema do primeiro modelo; e Orientação para o Serviço Público, modelo que tem como estratégia a assimilação de práticas gerenciais bem-sucedidas no setor privado. Os quatro modelos podem ser visualizados na figura a seguir.



Figura 3 – Modelos da Nova Administração Pública
Fonte: Adaptado de Guimarães et al (2000)

Em Minas Gerais observa-se a predominância dos modelos dois e três, em que a reforma administrativa implantou a administração pública gerencial, no lugar da burocrática que era adotada até então, e que é baseada nos avanços obtidos pela administração de negócios. Porém, ao contrário das empresas que visam o lucro, a instituição pública é voltada para a satisfação do interesse do cidadão. Suas principais implicações foram: a reforma constitucional com a flexibilização da estabilidade dos funcionários públicos; a mudança cultural de um modelo burocrático para um modelo gerencial de administração; o estabelecimento de uma missão e o de uma estratégia explícita de comunicação; a avaliação de desempenho com base nos resultados e mudanças da gestão.

Para responder as novas mudanças da administração pública o Governo do Estado de Minas Gerais desenvolveu o Programa Choque de Gestão que tinha como filosofia central “fazer mais com menos”, o que em outras palavras quer dizer, gastar menos com a própria administração estadual e mais com o cidadão. O Programa visa enxugar a máquina estatal e atuar com eficiência para disponibilizar maior proporção de recursos cabíveis de discricionariedade.

Na prática o programa é um conjunto de medidas de natureza legais e administrativas que reduziram o número de secretarias, extinguiu superintendências e diretorias, cortou um número significativo de cargos de confiança, reduziu os vencimentos do próprio governador, centralizou as folhas de pagamentos_ combatendo falhas e fraudes, adotou novas políticas de compras governamentais (utilização sistemática do pregão via internet e cotação eletrônica de preços), recuperou sua capacidade financeira para investir nas áreas fins: saúde, educação, segurança, transporte, saneamento e habitação.

Ao início do seu segundo mandato o governador Aécio Neves anunciou o “Choque de Gestão 2ª geração” tendo vistas alcançar o mesmo sucesso da primeira versão. Para isso o Governador contou

com sua equipe administrativa e cada secretário ficou incumbido de criar um plano de resultados e definir metas até 2010, momento em que encerra o governo de Aécio Neves e elaborar projetos estruturados para 2023, alinhados com a visão de futuro do atual governo, para fazer de Minas Gerais o melhor estado para se viver.

Em sua segunda geração o programa preconiza um “Estado para Resultados” e seu conjunto de estratégias é composto por: sustentabilidade ambiental, integração territorial competitiva, equidade e bem estar, perspectiva integrada do capital humano, investimentos e negócio e redes de cidades com vistas a fazer de Minas Gerias o melhor estado para se viver. Para isso o programa atua na ampliação da transparência e do controle social das ações do governo, implementando a governança social; incorporação de inovações e disseminação de boas práticas de gestão nas instituições públicas; aprimoramento da governança corporativa; acentuado investimento na profissionalização os gestores públicos; aumento da presença do terceiro setor na prestação de serviços; manutenção com o compromisso de equilíbrio fiscal, prevenindo os riscos de gestão; e aumentando a utilização do governo eletrônico.

O Programa Choque de Gestão no tocante a gestão de pessoas propõe a substituição do controle para o conhecimento. Na medida em que o governo escolheu como um de seus Projetos Estruturadores a ampliação da profissionalização dos servidores públicos, fica clara a preocupação da atual gestão de aprofundar a profissionalização de seus servidores através da seleção, avaliação e desenvolvimento dos mesmos tendo vistas à melhoria da qualidade dos serviços prestados pela Administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo.

Além disso, a aprovação da legislação para pagamento por desempenho a partir de acordo de resultados, do adicional de desempenho e do prêmio de produtividade, é uma idéia muito

semelhante á lógica da Gestão por Competência em que os bons desempenhos reconhecidos devem ser premiados por meio de remunerações.

Consciente de que todas essas mudanças exigem do setor de Recursos Humanos nas instituições públicas uma nova postura, qual seja, o desenvolvimento de competências essenciais à instituição, condicionado ao Mapeamento por Competências, torna-se fator de extrema relevância na institucionalização de um serviço público mais eficiente e eficaz que atenda com qualidade às demandas e necessidades do povo mineiro.

A gestão por competências já está sendo adotada em alguns órgãos públicos de Minas Gerais, com o objetivo de conduzir os servidores públicos às metas institucionais.

3. CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA

A Secretaria de Estado de Esportes e da Juventude (SEEJ/MG) foi criada pela Lei Delegada No. 121, de 25 de janeiro 2007 e tem por finalidade planejar, dirigir, executar, controlar e avaliar as atividades setoriais a cargo do Estado que visem ao desenvolvimento social, por meio de ações relativas ao esporte, ao lazer, ao protagonismo juvenil, à prevenção do uso de entorpecentes e à recuperação de dependentes.

Faz parte da estrutura orgânica básica da SEEJ a Coordenadoria Especial da Juventude, com três superintendências: Reinserção, Inclusão e Mobilização do Jovem; a Subsecretaria de Políticas Antidrogas, com duas superintendências: de Articulação e Descentralização de Políticas Antidrogas e de Prevenção, Tratamento e Reinserção Social e ainda, o Centro de Referência Estadual em Álcool e Drogas.

Quanto ao Esporte, a SEEJ possui três Superintendências: de Políticas Desportivas Regionais, de Esporte Educacional e de Esportes de Competição. Integram a área de competência da SEEJ os Conselhos Estaduais de Desportos, da Juventude e Antidrogas; a Ademg (Administração de Estádios do Estado de Minas Gerais) e a Fundação Caio Martins.

A Secretaria de Estado de Esportes e da Juventude de Minas Gerais passou a substituir a Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social na função de órgão gestor e na composição do grupo coordenador do Fundo Estadual de Prevenção, Fiscalização e Repressão de Entorpecentes.

A criação da Secretaria de Estado de Esporte e da Juventude evidencia o comprometimento do atual governo com o desenvolvimento

de uma política de esporte e de lazer como instrumento de integração social promovendo e acompanhando as praticas desportivas em Minas Gerais.

De acordo com o Governador Aécio Neves, a criação da SEEJ está entre as mais importantes decisões da sua administração, já que a nova pasta tem a responsabilidade de buscar maiores oportunidades de emprego e inclusão social para a juventude mineira.

No momento da posse do Secretário de Estado Gustavo Côrrea o senhor governador fez o seguinte pronunciamento: "Sob sua responsabilidade, secretário Gustavo, está talvez, a maior novidade desse nosso segundo mandato. Criei a Secretaria de Esportes e da Juventude não para criar mais um posto de governo. Ao contrário, a prática deste governo tem sido a extinção de funções públicas que não são consideradas essenciais. Mas criei porque percebi que havia necessidade de darmos um sinal mais claro às novas gerações. Dizer que o governo se preocupa, na prática, com ações concretas, desenvolvimento social e econômico da nossa juventude".

A partir da criação da SEEJ/MG podemos concluir duas coisas: a primeira é a superação de um tempo em que a juventude era vista como um segmento problemático, imaturo diante dos desafios da vida e incapaz de contribuir com o desenvolvimento social e econômico da sociedade. Essa desconfiança esta sendo dissipada em Minas Gerais, através de políticas inovadoras direcionadas aos jovens e implementadas pela recém criada Secretaria; a segunda é o entendimento de que políticas desportivas melhoram a qualidade de vida da população; promovem o desenvolvimento humano; a inclusão social e a formação integral das pessoas; garantindo a população acesso gratuito à prática esportiva inclusive a terceira idade e a pessoas portadoras de deficiência.

No estado de Minas Gerais as crianças e jovens tem recebido todo o incentivo para se transformarem em atletas, por meio do desenvolvimento de cultura esportiva nas escolas, da promoção da atividade física e da prevenção da ociosidade.

O Governo de Minas também tem se esforçado para trazer ao estado competições de nível nacional e internacional, e essa iniciativa contribui para o aprimoramento dos atletas mineiros e a inclusão de Minas Gerais no calendário esportivo mundial, e com tantos incentivos a grande vitória é dos mineiros.

3.1 O Mapeamento por Competência

A finalidade do mapeamento é identificar e minimizar eventuais lacunas de competência, orientando e incentivando os profissionais a reduzirem a diferença entre suas capacidades e as capacidades que a organização espera deles.

Os primeiros estudos que trataram o tema foram realizados por McClelland e Boyatzis (1982). Tais autores verificaram que as competências relevantes à organização poderiam ser obtidas através do comportamento observável dos profissionais que tinham desempenhos diferentes.

Wilson (1994) aponta que o que torna uma competência útil e confiável é o seu alto nível de especificidade e a relevância de suas descrições para o ambiente de trabalho. Daí, a importância dos usuários compreenderem suas definições para legitimar o próprio sistema.

Neste ponto, Brandão (2005) coloca que a descrição de uma competência deve representar o comportamento ou o desempenho que se espera, dando indícios de que o profissional deve ser capaz de realizar.

O mapeamento das competências é o instrumento que possibilita à organização identificar, descrever, armazenar, analisar e disseminar os conhecimentos inerentes à execução dos processos e a prestação de serviços, tornando possível o alcance dos seus objetivos e da sua missão (Lima, 2001).

Leite (2001) afirma que um correto mapeamento das competências organizacionais agrega valor ao negócio e auxilia na criação do seu diferencial competitivo. Assim, devem ser identificadas as áreas de conhecimento relevantes ao negócio para que as mesmas sejam alinhadas ao planejamento estratégico da organização.

Gramigna (2002) aponta a importância de um trabalho de sensibilização bem sucedido, o que facilita a venda da ideia à direção da organização. Isso faz muito sentido, já que é fundamental que as pessoas-chave da organização se envolvam e se comprometam com o processo de mapeamento. Para além disso, quando uma ideia é amplamente discutida pelos corredores da organização ela passa a merecer atenção da alta diretoria.

Para se realizar o mapeamento duas questões devem ser discutidas:

1. Quais são as competências essenciais já disponíveis na organização?
2. Quais são as competências essenciais que a organização deveria possuir?

A partir de eventuais “gaps” (hiato) que existir entre as competências reais e as competências ideais é possível que a

organização desenvolva as competências que ela já possui e habilitem seus profissionais para que eles possam adquirir essas competências.

A figura a seguir demonstra esta possível discrepância entre as competências necessárias à organização e as competências atuais da mesma.

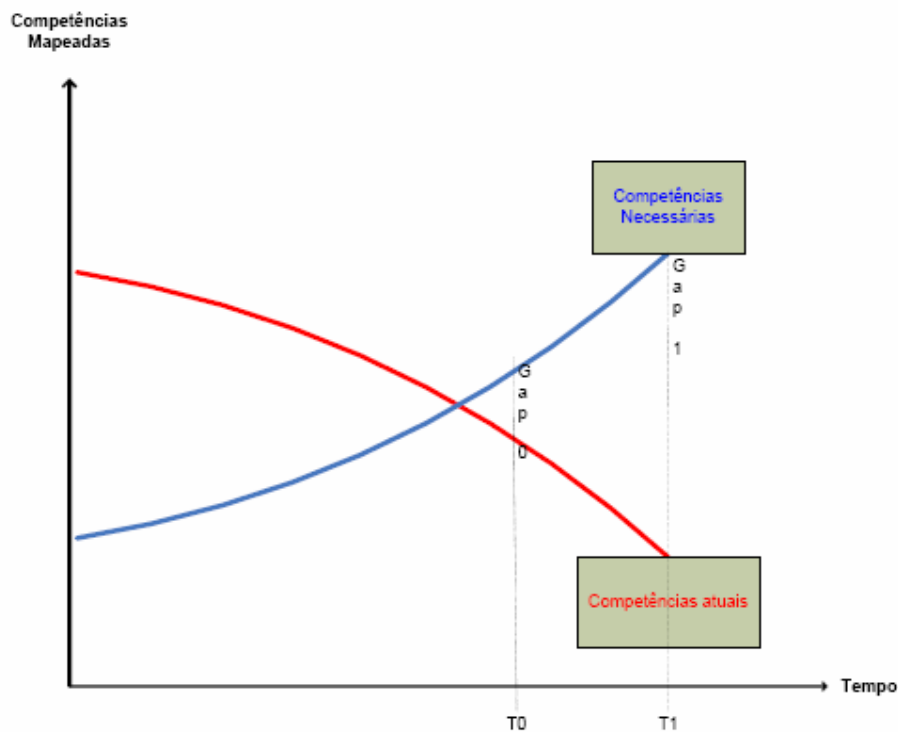


Figura 4 - Identificação de gestão com base no *gap* de competências
Fonte: Ienaga *apud* Guimarães e Brandão (2001)

A respeito do “gap” (hiato) de competências Rocha (2002) coloca:

A linguagem de desempenho tanto para a organização quanto para as pessoas que nela trabalham fica cada vez mais complexa, pois passa a agregar fatores ligados a estratégia organizacional e os resultados por ela gerados, ao comportamento cada vez mais exigente do cliente e as mudanças velozes que impõem novas qualificações ao trabalhador. Esta troca constante na linguagem de desempenho vai estabelecendo os chamados “gap”, uma espécie de lacuna entre o estado atual de qualificação do trabalhador e as qualificações desejadas pela organização em face as novas estratégias e exigências da organização. (ROCHA, 2002, p. 211).

O Mapeamento será a ação central do Programa Gestão por Competência que tem como finalidade levantar as competências relevantes à organização e que, portanto, devem estar alinhadas às estratégias organizacionais, conforme figura abaixo. A partir de um conjunto de competências diagnosticadas como relevantes é possível aos gestores de pessoas estabelecerem uma comparação entre estas e as competências organizacionais já disponíveis.

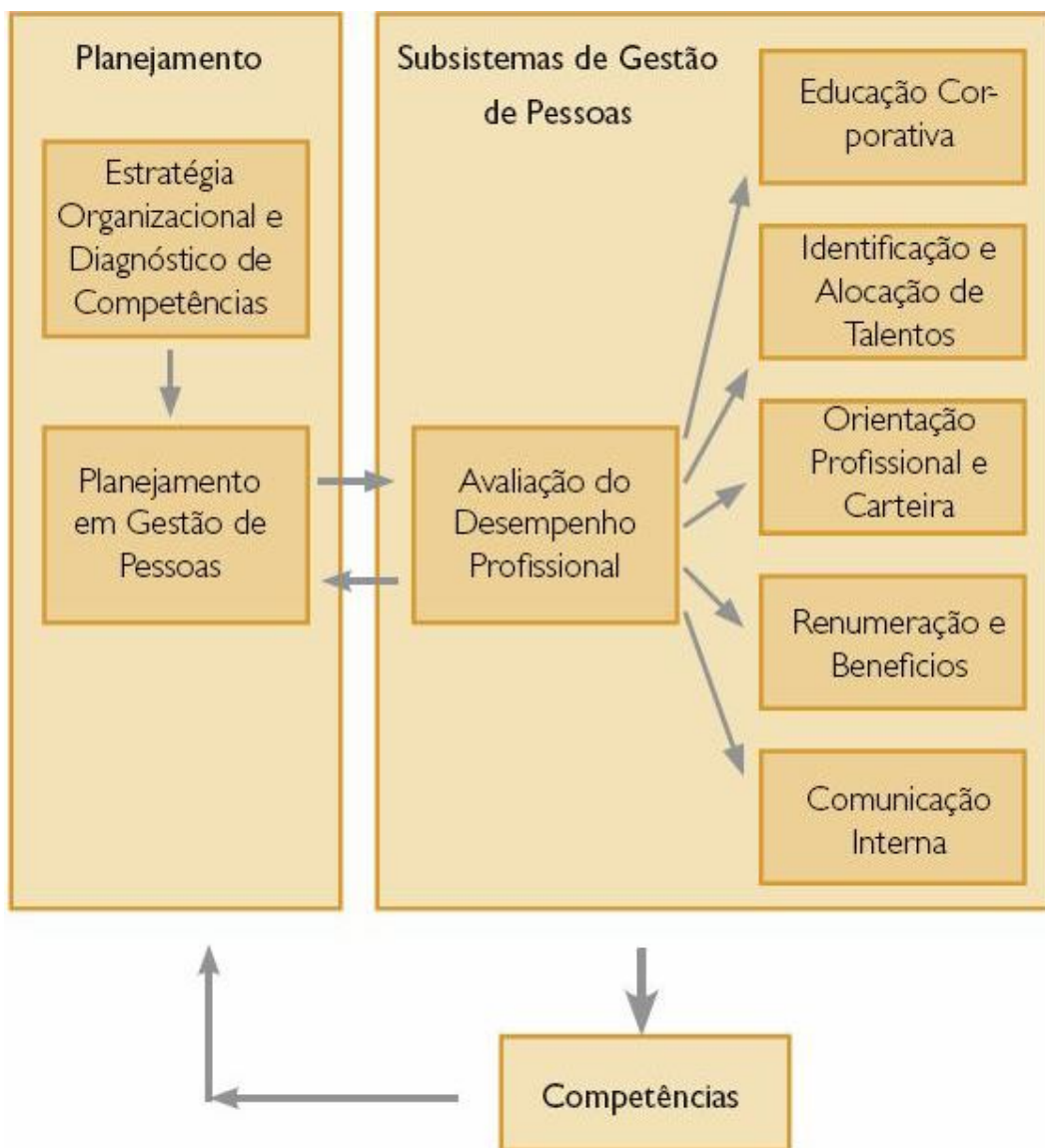


Figura 5 - Mapeamento como ação central da Gestão por Competências
Fonte: Adaptada Brandão (2005)

O Mapeamento por competências propõe um vínculo do planejamento do modelo de gestão por competências com a estratégia da organização. Esta é uma ação que possibilita para a área de recursos humanos, além de gerenciar possíveis “gaps” de competências dando subsídios a processos de capacitação, remanejar funcionários para funções e setores corretos, ou seja, de acordo com suas competências, programar o atendimento proativo de atividades futuras, aproveitar todas as competências dos trabalhadores (competências individuais) maximizando a contribuição que as pessoas podem dar para alcançar os principais objetivos da instituição. Para além disso, possibilita indicar profissionais com potencial para a ocupação de cargos e exercício de funções especiais oportunamente.

3.2 O Mapeamento por Competência na SEEJ/MG

No contexto atual de institucionalização da Secretaria de Estado de Esportes e da Juventude de Minas Gerais e para evitar, a exemplo de muitas instituições, uma lacuna entre a formação tradicional de seus profissionais e as competências desejáveis para que os mesmos realizem suas atividades, é que essa pesquisa pode ser considerada como uma forma de prevenir que problemas relacionados ao desempenho dos profissionais da SEEJ/MG. Além disso, o gerenciamento das políticas públicas exige de todos os gestores e servidores públicos um alto grau de competência no desempenho de suas funções.

As práticas tradicionais de capacitação e de desenvolvimento são insuficientes para criar padrões de performance e de desempenho e colaboram timidamente para o desenvolvimento de competências.

Dessa situação verifica-se uma outra lacuna dessa vez entre os conteúdos, experiências e vivências utilizadas nos programas de capacitação e formação e o processo de desdobramento desses recursos em competências.

Pautando-se na valorização dos servidores e no respeito às diferenças individuais e apoiados na crença de que os servidores da SEEJ/MG, como equipe, serão os protagonistas da construção do melhor estado para se viver, o Mapeamento por Competências na SEEJ/MG seria um instrumento eficaz de gestão de pessoas.

A partir do Mapeamento por Competência dos profissionais da SEEJ/MG espera-se:

- Conhecer as competências dos servidores da SEEJ/MG;
- Identificar necessidade de treinamento e desenvolvimento nas competências essenciais;
- Fornecer subsídios para planejamento de capacitação dos profissionais;
- Identificar perfis para compor equipes de trabalho;
- Identificar servidores com potencial para a ocupação de cargos comissionados e exercício de funções especiais.

4. METODOLOGIA

O presente trabalho classifica-se como pesquisa exploratória já que é realizada em uma área em que há pouco conhecimento sistematizado e consolidado, uma vez que a criação da Secretaria é recente e, portanto, não há um estudo sobre as competências dos profissionais da Secretaria de Estado de Esportes e da Juventude de Minas Gerais.

O trabalho também pode ser classificado como pesquisa aplicada já que se propõe a apresentar subsídios que podem ser empregados nos processos de capacitação e desenvolvimento dos servidores da Secretaria bem como na indicação de servidores tanto para cargos comissionados, quanto para o exercício de funções especiais na referida secretaria.

É uma pesquisa bibliográfica e sua fundamentação teórica foi retirada em material publicado em livros, artigos científicos, revistas especializadas e dissertações.

Trata-se ainda de uma pesquisa documental, por se utilizar de documentos, regulamentos e processos da Secretaria pesquisada. Houve também um trabalho de campo, já que foi realizada uma pesquisa com os profissionais da SEEJ/MG com vistas a delinear as competências relevantes ao desempenho de suas atividades e a consecução dos objetivos organizacionais.

Assim para realizar o Mapeamento por Competência dos servidores da Secretaria de Estado de Esportes e da Juventude foi realizada em um primeiro momento, uma revisão dos documentos que compunham o planejamento estratégico da instituição (leis, resoluções e instruções normativas). Por meio desta análise foi possível identificar categorias, descrever objetivamente o conteúdo de mensagens e

identificar os indicadores que deu base para inferir as competências relevantes para a concretização das metas institucionais.

Ao final deste período foi feita uma análise da missão e da visão da Secretaria para identificação do desempenho ou do comportamento esperado, indicando o que os profissionais da SEEJ/MG devem ser capazes de fazer.

Este trabalho baseia-se em pesquisa qualitativa (entrevista semi-estruturada) e técnicas de brainstorming e brainwriting, na busca de expressões de idéias, pensamentos e opiniões dos próprios profissionais. A pesquisa direta com alguns profissionais justifica-se de acordo com Daólio (2004) porque as competências devem ser encontradas nos praticantes das funções ou dos cargos estudados na pesquisa; os praticantes supracitados emitem comportamentos observáveis; as competências encontradas a partir das atividades dos praticantes estruturam um modelo de Mapeamento de perfil de competências desejáveis para um determinado cargo ou função.

Outra técnica utilizada foram as entrevistas semi-estruturadas, com pessoas chaves da instituição e que, portanto, detinham o maior conhecimento sobre a Secretaria. O roteiro da entrevista, também semi-estruturada era composto pelas seguintes perguntas: Que competências profissionais o senhor (a) julga importante para a consecução dos objetivos institucionais? Para que a organização consiga concretizar sua estratégia, seus profissionais devem ser capazes de que? Como o senhor (a) reconhece um desempenho competente?

As respostas foram analisadas conforme indica Richardson (1999), buscando identificar e descrever de forma objetiva as competências citadas pelos entrevistados como relevantes a organização. Também foi realizada uma análise do discurso do entrevistado com vistas a capturar aspectos subjacentes.

Realizada a análise de conteúdo e do discurso de todas as respostas chegamos à descrição das competências profissionais consideradas relevantes para os servidores públicos da Secretaria de Estado de Esportes e da Juventude. Para isso foi observada, inclusive, a frequência com que algumas competências foram mencionadas nas entrevistas como um indicativo de sua relevância.

A última forma de pesquisa utilizada foi, a observação das competências relevantes ao trabalho dos servidores, o que possibilitou averiguar detalhes do desempenho das pessoas e dos grupos, percebendo dados que poderiam ser omitidos pelos entrevistados.

5. RESULTADOS DOS DADOS

Os resultados apresentados a seguir refletem principalmente o perfil de competências que os gestores da Secretaria de Estado de Esportes e da Juventude de Minas Gerais esperam dos profissionais da Secretaria, para que estes possam contribuir de forma efetiva para a consecução dos objetivos da organização, bem como a percepção das competências que os próprios funcionários reconhecem como importantes para a realização de suas atividades.

Além disso, as competências são decorrentes da missão e da visão da SEEJ/MG, a saber:

MISSÃO: Planejar, dirigir, executar, controlar e avaliar as atividades setoriais que visem ao desenvolvimento social, por meio de ações relativas ao esporte, ao lazer, ao protagonismo juvenil, à prevenção e tratamento de usuários de álcool e outras drogas.

VISÃO: Contribuir, significativamente, para tornar Minas o melhor Estado para se viver por meio de ações voltadas ao esporte, ao protagonismo juvenil e à prevenção e tratamento de usuários de álcool e outras drogas.

Cabe ressaltar que o Estatuto dos Funcionários Públicos Civis do Estado de Minas Gerais (Minas Gerais, 1952) no capítulo que dispõe sobre os deveres e proibições menciona um conjunto de atitudes que devem compor o rol de competências do funcionário público (assiduidade, pontualidade, discrição, urbanidade, lealdade às instituições constitucionais, obediência às ordens superiores) além da observância das normas legais e regulamentares referentes ao exercício da função.

Procuramos descrever competências passíveis de observação e descreve-las de forma clara e objetiva.

Espera-se que o perfil de competências identificadas possa ser utilizado como entrada para os subsistemas de certificação ocupacional, desenvolvimento gerencial, avaliação de desempenho dos profissionais da SEEJ/MG, mecanismos de recompensa e de reconhecimento, quando oportunos.

Quadro 1: Competência Proatividade

<p>1. Proatividade: Facilidade para identificar novas oportunidades de ação, propor e implementar soluções aos problemas e necessidades que se apresentam, de forma assertiva, inovadora e adequada.</p>	<p>Comportamentos Esperados: Saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros, materiais, criando sinergia entre eles. Conhecer o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades, alternativas.</p>	
Habilidades	Conhecimentos	Atitudes
<p>Capacidade de antever o futuro em razão de tendências. Ser observador e perceber os fatos que o cercam e suas conseqüências. Assumir papel proativo na indução de mudança. Colocar as idéias em ação. Encarar novos desafios com motivação. Identificar problemas fundamentais para o sucesso do negócio.</p>	<p>Empreendedorismo. Teorias motivacionais. Dinâmica interna da SEEJ/MG. Visão e Missão da SEEJ/MG.</p>	<p>Implantar projetos com início, meio e fim . Gerar efeito cascata e formar outros indivíduos proativos. Anteceder-se às ações, independente de estímulos externos. Ser Persuasivo.</p>

Quadro 2: Competência Capacidade de trabalhar sobre pressão

<p>2. Capacidade de trabalhar sobre pressão: Capacidade para selecionar alternativas de forma perspicaz e implementar soluções tempestivas diante dos problemas identificados, considerando suas prováveis conseqüências.</p>	<p>Comportamentos Esperados: Ser responsável, assumindo os riscos e as conseqüências de suas ações, e ser por isso, reconhecido.</p>	
<p>Habilidades</p>	<p>Conhecimentos</p>	<p>Atitudes</p>
<p>Ser capaz de produzir soluções rapidamente. Organizar bem o tempo. Capacidade de manter-se estável. Capacidade de absorver situações adversas mantendo controle sobre afetos. (Tolerância à frustração). Capacidade de priorizar suas atividades.</p>	<p>Auto-conhecimento. Conhecimento das normas, leis, cultura e valores da SEEJ/MG. Rotinas e processos relativos ao seu trabalho.</p>	<p>Priorizar atividades. Manter o auto-controle mesmo quando submetido a situações externas adversas. Refletir e controlar suas ações. Ter a cobrança por resultado como fator de estímulo. Produzir soluções rapidamente (ter agilidade).</p>

Quadro 3: Competência Comunicação

<p>3. Comunicação: <i>Capacidade de ouvir, processar e compreender o contexto da mensagem, expressar-se de diversas formas e argumentar com coerência usando o feedback de forma adequada, facilitando a interação entre as partes.</i></p>	<p>Comportamentos Esperados: Compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos assegurando o entendimento das mensagens pelos outros. Expressar suas idéias de forma clara e objetiva, seja na escrita ou na oratória; expor suas idéias de maneira adequada e contribuir para um clima de confiança e respeito; trocar informações nas diferentes áreas e instâncias, visando à integração e otimização de recursos.</p>	
<p>Habilidades</p>	<p>Conhecimentos</p>	<p>Atitudes</p>
<p>Comunicação falada, gráfica e escrita de forma organizada, correta e clara. Comunicar-se a partir de argumentos, fatos e dados procedentes. Manter seus colegas atualizados em relação aos novos fatos. Saber ouvir e passar feedback de forma objetiva e cortês. Usar termos adequados ao contexto, evitando gírias, palavras desconhecidas e estrangeiras. Interpretar informações com propriedade. Falar com clareza e objetividade. Ser capaz de fixar a atenção das pessoas enquanto fala.</p>	<p>Gestão do conhecimento (criação, organização, disseminação e utilização dos conhecimentos). Processo de comunicação. Técnicas de expressão verbal. Tecnologias de informação disponíveis na Secretaria. Técnicas de feedback. Língua portuguesa. Dinâmica e comportamento das pessoas nos grupos.</p>	<p>Demonstrar interesse no que os outros falam e escuta com atenção. Buscar informações que necessita para o trabalho. Esclarecer sua opiniões nas discussões quando é solicitado. Trabalhar com os gerentes para divulgar mensagens claras e consistentes. Comunicar sua opinião não apenas quando solicitado.</p>

Quadro 4: Competência Criatividade e Inovação

<p>4. Criatividade e Inovação: Capacidade para conceber soluções inovadoras viáveis e adequadas para as situações apresentadas.</p>	<p>Comportamentos Esperados: inventar e reinventar, e assim ajudar a mover o mundo. Atualizar-se e renovar-se constantemente.</p>	
<p>Habilidades</p>	<p>Conhecimentos</p>	<p>Atitudes</p>
<p>Capacidade de focar e desfocar idéias . Propor formas alternativas para realizar o trabalho. Usar a imaginação para resolver problemas. Estruturar as idéias inovadoras de forma que os outros entendam. Adotar métodos diferenciados para situações específicas. Capacidade de resolver problemas não convencionais, inéditos e surpreendentes. Instigar a criatividade alheia.</p>	<p>Técnicas de resolução de problemas . Ferramentas de criatividade. Arsenal de estratégias alternativas.</p>	<p>Buscar formas alternativas de trabalho . Produzir com facilidade novas idéias. Ser acessível para ouvir e aproveitar as idéias dos outros. Investir em diferentes formas de trabalho.</p>

Quadro 5: Competência Flexibilidade

<p>5. Flexibilidade: <i>Habilidade para adaptar-se oportunamente às diferentes exigências do meio, sendo capaz de rever sua postura frente a argumentações convincentes.</i></p>	<p>Comportamentos Esperados: Moldar sua conduta com o objetivo de aumentar a competência. Ser capaz de adaptar-se após perceber as mudanças existentes ou as mudanças propostas. Mudar de área de atuação com facilidade.</p>	
<p>Habilidades</p>	<p>Conhecimentos</p>	<p>Atitudes</p>
<p>Agir de acordo com as situações que se apresentam. Conviver e enfrentar as mudanças, mantendo qualidade e produtividade. (desempenho) . Responder prontamente as novas idéias, perspectivas, estratégias e posições. Reagir rapidamente às mudanças estratégicas e táticas. Mudar de posicionamento quando percebe que o ganho para todos é mais importante do que o ganho individual, mantendo o comprometimento com os resultados.</p>	<p>Contexto da atualidade, fatos e informações gerais . Filosofia e premissa do pensamento sistêmico.</p>	<p>Responder prontamente as novas idéias, perspectivas, estratégias e posições . Disposição para rever e mudar de opinião, quando necessário. Desprendimento, desapego. Demonstração de respeito às idéias contrárias. Disponibilidade para mudar as referências pessoais (mudança de processos, local de trabalho, equipes, funções, etc).</p>

Quadro 6: Competência Caráter

<p><i>6. Caráter: Ter consciência de que seu trabalho é regido por princípios éticos que se materializam na adequada prestação do serviço público. Ser probo, reto, leal e justo, demonstrando toda integridade do seu caráter, escolhendo sempre quando estiver diante de duas opções, a melhor e a mais vantajosa para o bem comum.</i></p>	<p><i>Comportamentos Esperados: Ser ético, capaz de perseguir e adotar valores morais, tais como, integridade, honestidade, verdade, retidão, equidade, respeito, responsabilidade, justiça e transparência.</i></p>	
<p>Habilidades</p>	<p>Conhecimentos</p>	<p>Atitudes</p>
<p>Distinguir com facilidade o que é público e o que é privado . Capacidade para perceber o outro, colocar-se em seu lugar, sem ter atitudes preconceituosas ou emitir pré-julgamentos, mas buscar entender como o outro se sente.</p>	<p>Auto-conhecimento. Cultura Organizacional. Conhecimento dos direitos, dos deveres políticos e civis dos indivíduos. Realidade econômica e sócio-cultural dos cidadãos. Ética nas organizações. Rotinas e processos relativos ao seu trabalho.</p>	<p>Respeitar a hierarquia, porém sem nenhum temor de representar contra qualquer comprometimento indevido da estrutura em que se funda o poder estatal . Comunicar imediatamente a seus superiores todo e qualquer ato ou fato contrário ao interesse público, exigindo as providências cabíveis. Ser assíduo e freqüente no serviço, consciente de que sua ausência provoca danos ao trabalho ordenado, refletindo negativamente em todo sistema. Ter postura profissional, evitando o paternalismo. Reconhecer e valorizar a conduta correta. Demonstrar responsabilidade Social.</p>

Quadro 7: Competência Liderança

<p><i>7. Liderança: Capacidade para catalisar os esforços grupais de forma a atingir ou superar os objetivos organizacionais, estabelecendo um clima motivador, formação de parcerias e estimulando o desenvolvimento da equipe.</i></p>	<p>Comportamentos Esperados: influenciar pessoas para obtenção de resultados em benefício de uma coletividade.</p>	
Habilidades	Conhecimentos	Atitudes
<p>Contribuir para manutenção do comprometimento com resultados e metas. Colaborar para criação de um clima de entusiasmo e envolvimento na equipe de trabalho. Estimular, aceitar e valorizar as opiniões e contribuições pertinentes dos colegas de trabalho. Conseguir estimular as pessoas a efetivar as mudanças necessárias ao alcance de melhores resultados. Adotar palavras de estímulo, reconhecendo resultados e desempenhos. Obter a atenção e o respeito das pessoas. Acompanhar e participar do andamento dos trabalhos, colocando-se disponível caso haja necessidade. Obter a colaboração das pessoas, auxiliando na avaliação e se necessário, na reorientação das ações. Agir com foco nas atividades e projetos, buscando alcance dos objetivos organizacionais. Capacidade de gerenciar conflitos.</p>	<p>Poder e liderança nas organizações. Competências técnicas. Conhecimento do negócio como um todo. Perfil de competências esperado pela empresa. Dinâmica e comportamento das pessoas nos grupos. Princípios da Inteligência emocional. Auto-conhecimento.</p>	<p>Respeitar as pessoas. Ser persuasivo. Demonstrar satisfação com resultados alcançados em grupo. Preocupar-se com resultados e metas. Incentivar o desenvolvimento das pessoas. Tomar decisões de forma imparcial. Demonstrar flexibilidade e abertura ao novo.</p>

Quadro 8: Competência Organização e Planejamento

<p>8. Organização e Planejamento: <i>Capacidade de organizar as ações de acordo com o planejamento de forma a facilitar a execução.</i></p>	<p>Comportamentos Esperados: Organizar o conjunto de tarefas relativas às suas atribuições; realizar suas tarefas de acordo com as prioridades e metas da sua unidade de trabalho.</p>	
<p>Habilidades</p>	<p>Conhecimentos</p>	<p>Atitudes</p>
<p>Analisar contextos de forma objetiva, lógica e correta . Ajudar a estabelecer o objetivo e a montar estratégias para colocar os planos em ação. Colaborar para a definição de metas que sejam mensuráveis e atingíveis. Atuar com enfoque na obtenção de resultados dentro dos prazos estabelecidos. Colaborar para identificação e correção de desvios em tempo hábil.</p>	<p>Planejamento tático e operacional básico . Técnicas de reunião, uso da agenda, computador, etc.</p>	<p>Valoriza planos e estratégias . Demonstra gosto pela organização do local onde trabalha. Busca informações sobre recursos disponíveis.</p>

Quadro 9: Competência Relacionamento Interpessoal

<p>9. Relacionamento Interpessoal: <i>Habilidade de interagir com as pessoas de forma empática, inclusive diante de situações conflitantes, demonstrando atitudes assertivas, comportamentos maduros e não combativos.</i></p>	<p>Comportamentos Esperados: Compreende, respeita e conecta-se com diferenças culturais e de percepção dos fatos da vida. Saber conviver com idiossincrasias.</p>	
<p>Habilidades</p>	<p>Conhecimentos</p>	<p>Atitudes</p>
<p>Argumentar com propriedade e respeito aos outros . Ser agradável nos contatos e angaria a simpatia do grupo. Contornar situações conflitantes com propriedade e flexibilidade. Demonstrar abertura para fornecer e receber feedback. Ao lançar críticas, usa palavras respeitadas e tom amigável. Capacidade de estabelecer relacionamentos interpessoais de forma cortês, criando um clima de confiança, cordialidade e respeito mútuo.</p>	<p>Dinâmica e funcionamento de grupo . Princípios da inteligência emocional. Formas de poder nas organizações, nos grupos e das próprias bases de poder.</p>	<p>Mantém bom relacionamento com o grupo . Demonstra comportamentos não combativos. É bem humorado. Busca aproximação e contato com as pessoas. Mostra-se disponível para cooperar nos grupos. Reage de forma educada às provocações. Nas discussões adota uma postura de escuta e interesse no que os outros falam. Quando se dirige às pessoas, age com flexibilidade e empatia. Autocontrole.</p>

Quadro 10: Competência Comprometimento

<p>10. Comprometimento: <i>Capacidade de catalisar esforços grupais de forma a atingir ou superar os objetivos organizacionais, estabelecendo um clima motivador, formação de parcerias e estimulando o desenvolvimento da equipe. Responde pelos seus atos e com alguma freqüência, pelos atos de outras pessoas que estão sob sua responsabilidade.</i></p>	<p>Comportamentos Esperados: Saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização. Ter clareza do seu papel e de suas contribuições. Disposição para agir prontamente no cumprimento das demandas de trabalho. Concluir as tarefas pertinentes às suas atribuições, empenhando-se para superar obstáculos; orientar suas ações em consonância com a missão, visão, valores e diretrizes do seu Órgão.</p>	
Habilidades	Conhecimentos	Atitudes
<p>Capacidade de dar continuidade aos propósitos iniciais, ainda que diante de situações adversas . Disposição para desenvolver esforços importantes. Capacidade de alinhar o planejamento e os valores individuais com os da empresa. Capacidade de gerar resultados que foram acordados com a instituição. Capacidade de visualizar realização naquilo que faz</p>	<p>Política e valores da instituição. Ética profissional.</p>	<p>Identificar-se com os propósitos e valores da SEEJ/MG. Mobilizar-se e ter comprometimento com a entrega dos resultados. Ser disciplinado e motivado para o trabalho. Exercer seu trabalho com responsabilidade. Ter como prioridade o trabalho com qualidade. Ter postura profissional. Ser assíduo e pontual.</p>

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como proposta principal o levantamento das competências relevantes aos profissionais da Secretaria de Estado de Esportes e da Juventude de Minas Gerais.

No cenário atual o setor público tem buscado agir com eficiência e eficácia, seguindo o movimento de busca por modelos que incentivem o aprendizado, a adaptação, inovação e flexibilidade. A adoção do modelo de Gestão por Competência que tem como principal ação o Mapeamento de Competências, aparece como alternativa de um modelo de gestão flexível, empreendedor e que credencia as Instituições Públicas a acompanhar a aceleração do desenvolvimento tecnológico e a demanda crescente por maiores níveis de produção e serviços de melhor qualidade.

O Mapeamento, como ação central desse modelo, daria as diretrizes para a avaliação de desempenho, orientação profissional aliado ao desenvolvimento de carreira e ao aprimoramento das competências dos servidores públicos, ampliando a qualidade dos serviços prestados e conseqüentemente, a satisfação do povo mineiro.

É determinante para o sucesso do mapeamento que pessoas chave da Secretaria se envolvam e comprometam-se com este projeto. E portanto, a sensibilização deste público deve fazer parte da estratégia inicial do processo de identificação do perfil de competências relevantes aos profissionais da Secretaria.

Apesar dos benefícios trazidos pelo modelo, ainda está em discussão alguns pontos de sua aplicabilidade no setor público. Primeiro porque é difícil reconhecer um bom desempenho e premiá-lo por meio de remunerações já que os gestores não têm autonomia para elaborarem uma estrutura de salários baseada na complexidade de

atribuições, desempenho e competências; segundo porque não há um consenso de metodologias para se elaborar um concurso público baseado nas competências já mapeadas pela Instituição; terceiro porque não foram exaustivamente discutidas as conseqüências da Gestão por Competências no provimento de cargos e funções de confiança; e quarto, o Mapeamento por Competências define o perfil esperado dos profissionais da Organização Pública e pode ter como efeito colateral a exclusão dos servidores que não conseguem apresentar as competências estipuladas.

A respeito dos desafios da implementação da Gestão por Competência na administração pública, o Projeto Estruturador Ampliação da Profissionalização dos Gestores Públicos de Minas Gerais coloca: “esta ação (desenho do perfil de competências do gestor público) considera as limitações estruturais à conformação burocrática, à dinâmica das organizações públicas, bem como os limites sócio-culturais, mas pressupõe que haja possibilidades dos gestores escolherem a atuação eficaz e inovadora no âmbito público.”

Vale lembrar que as competências são extremamente dinâmicas, e por isso competências atuais podem tornar-se obsoletas no futuro, por isso as competências devem ser constantemente discutidas e renovadas. Deve-se ter a percepção de que sempre haverá demanda para o desenvolvimento de novas competências e o que hoje é essencial para a realização bem sucedida de um trabalho, poderá agregar novas exigências no futuro.

Apesar dos ajustes que devem ser feitos para adequar o modelo de gestão à administração pública, considera-se que o objetivo do trabalho foi alcançado e espera-se que seus resultados auxiliem a Secretaria a utilizar o potencial de seus profissionais na consecução de suas metas organizacionais. E sobretudo, a realização do Mapeamento por Competências demonstra a busca por um serviço mais qualificado,

eficiente e a institucionalização de um ambiente de trabalho dinâmico, comprometido, que valoriza e aperfeiçoa seus profissionais.

Essa proposta de trabalho junto à SEEJ-MG está em consonância com as demandas da atualidade que buscam interferir na realidade da pólis fazendo emergir suas potencialidades com vistas à adequação da qualificação do corpo de servidores às necessidades do serviço público e a valorização de seu conhecimento, importantes aliados para a melhoria da prestação dos serviços públicos e na busca de melhores resultados.

O Mapeamento de Competências, como um instrumento permanente de modernização e profissionalização da administração pública, sinaliza um alinhamento estratégico às diretrizes de Governo de Minas Gerais cumprindo ao mesmo tempo o rigor técnico e metodológico do Programa Gestão por Competências.

Apesar das ações do Programa Gestão por Competências não serem atividades com resultados finalísticos, a efetividade dos profissionais da SEEJ/MG na condução de projetos e nas áreas de resultado é determinante para o atendimento assertivo dos beneficiários das políticas públicas.

Nessa perspectiva, o Mapeamento de Competências é instrumento para desenvolvimento contínuo (conhecimentos, habilidades e atitudes) dos servidores em áreas de interesse do Estado, valorizando o servidor público e propiciando o desenvolvimento dos servidores nas carreiras, com vistas à melhoria contínua da qualidade e da eficiência dos serviços públicos prestados ao cidadão.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRANDÃO, H. P. **Gestão baseada nas competências: um estudo sobre competências profissionais na indústria bancária.** Brasília, UnB, 1999. (Dissertação de Mestrado.)

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.41, n.1, p.08-15, jan/mar, 2001.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Competências profissionais relevantes à qualidade no atendimento bancário. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.35, n.6, p.61-81, nov/dez, 2001.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos (1996). Da Administração Pública Burocrática à Gerencial. *In: Revista do Serviço Público*, 47(1) janeiro-abril 1996. Trabalho apresentado ao seminário sobre Reforma do Estado na América Latina organizado pelo Ministério da administração Federal e Reforma do Estado e patrocinado pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (Brasília, maio de 1996).

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz. **Gestão por competências e gestão do conhecimento.** Rio de Janeiro: Ed. da Fundação Getúlio Vargas, no prelo, 2005.

DIAS, Joelma Costa. **Identificação e avaliação de competências gerenciais em uma organização pública.** Dissertação de Mestrado_ UNB, 2001

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

DUTRA, J.S., Hipólito, J.M. & Silva, C. M. Gestão de Pessoas por Competências. **Anais do 22º Enanpad.** Foz do Iguaçu: Anpad, 1998.

FLEURY, A. & FLEURY, M. T. L. - **Estratégias empresariais e formação de competências – um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**, São Paulo, Atlas, 2000.

GOULART, Íris Barbosa – **Psicologia Organizacional e do Trabalho**; teoria, pesquisa e temas correlatos, São Paulo, Casa do Psicólogo, 2002.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. São Paulo : MAKRON Books, 2002.

GUIMARÃES, T.A. Gestão do Desempenho em Organizações Públicas Descentralizadas. **Anais do III Congresso Internacional do Clad**. Madri, 1998.

HARB, A. Geraldo; ROSSETO, C. Ricardo. Competências organizacionais no setor supermercadista na cidade de Manaus: um estudo de caso. **Revista Administração On Line**, v. 04. n. 01, p. 19-33, Jan./Mar. 2003. Disponível em: www.fecap.br/adm_online/art0401/revista0401.pdf. Acesso em: 08 fev 2008.

Lei delegada 121 de 25 de janeiro de 2007

Lei delegada 112 de 25 de janeiro de 2007

Lei nº 869 de 5 de julho de 1952

McClelland, David C. **Testing for competence rather than intelligence**. American Psychologist, p. 1-14, jan. 1973

MICHAELLIS, **Moderno Dicionário da Língua Portuguesa**. São Paulo: Companhia Melhoramentos, 1998.

MURICI, Maria das Graças e ROQUETTE, Neide Souza de Albuquerque – **Projeto Estruturador Ampliação da Profissionalização dos Gestores Públicos de Minas Gerais**. Belo Horizonte, SEPLAG/MG, 2007.

PEREIRA, L. C. Bresser & Spink, P. K. (orgs.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro, FGV, 1998.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. The core competence of the corporation. *Havard Business*, Boston, v.68, n.3, p.79-91, May/June 1990.

RIBEIRO et al. Remuneração por competências: o ponto de vista de gestores de uma organização financeira estatal. *Revista de Administração Mackenzie*. Ano 4. n.2, p. 135 – 154, 2002.

SCALABRIN, Edson e.; SHMEIL, Marcos A. **Gestão de competências: a capitalização de conhecimentos com foco em competências**. *CONAHPA*. Universidade Federal de Santa Catarina. 21 a 24 de junho, 2004.

ZARIFIAN, P. **A Gestão da e pela Competência – Centro Internacional para Educação, Trabalho e Transferência de Tecnologia** –Rio de Janeiro, 1996.

ZARIFIAN, F. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.