

**UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
ESCOLA DE ENGENHARIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
LABORATÓRIO DE TECNOLOGIA, GESTÃO DE NEGÓCIOS E MEIO AMBIENTE
MESTRADO EM SISTEMAS DE GESTÃO**

CÉLIA CRISTINA PECINI VON KRIIGER

Desafios à implantação de modelos de gestão por competências no setor público federal: o caso do Instituto de Pesquisas Jardim Botânico do Rio de Janeiro – JBRJ

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Sistemas de Gestão da Universidade Federal Fluminense como requisito parcial para obtenção do Grau de Mestre em Sistemas de Gestão. Área de Concentração: **Organizações e Estratégia**. Linha de Pesquisa: **Gestão do Conhecimento**.

Orientador:

Emmanuel Paiva de Andrade, D.Sc.

Niterói

2016

Ficha Catalográfica

K 92 Kriiger, Célia Cristina Pecini von.

Desafios à implantação de modelos de gestão por competências no setor público federal: o caso do Instituto de Pesquisas Jardim Botânico do Rio de Janeiro - JBRJ / Célia Cristina Pecini von Kriiger. – 2016. 148 f.

Orientador: Emmanuel Paiva de Andrade.

Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Universidade Federal Fluminense. Escola de Engenharia, 2016.

Bibliografia: f. 96-107.

1. Gestão do conhecimento. 2. Competência. 3. Administração pública. I. Andrade, Emmanuel Paiva de, Orientador. II. Universidade Federal Fluminense. Escola de Engenharia, Instituição responsável. III. Título.

CDD 658.4038

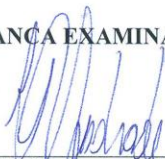
CÉLIA CRISTINA PECINI VON KRIIGER

**DESAFIOS À IMPLANTAÇÃO DE MODELOS DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS
NO SETOR PÚBLICO FEDERAL: O CASO DO INSTITUTO DE PESQUISAS
JARDIM BOTÂNICO DO RIO DE JANEIRO - JBRJ**

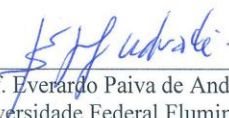
Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Sistemas de Gestão da Universidade Federal Fluminense como requisito parcial para obtenção do Grau de Mestre em Sistemas de Gestão. Área de Concentração: Organizações e Estratégia. Linha de Pesquisa: **Sistema de Gestão pela Qualidade Total.**

Aprovada em 02 de junho de 2016.

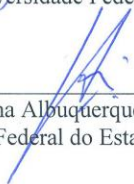
BANCA EXAMINADORA:



Prof. Emmanuel Paiva de Andrade, D.Sc. Orientador (a)
Universidade Federal Fluminense - UFF



Prof. Everardo Paiva de Andrade, D.Sc.
Universidade Federal Fluminense - UFF



Prof.ª Heloisa Helena Albuquerque Borges Quaresma Gonçalves, D.Sc.
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro - UNIRIO

À minha amada e eterna família: a ascendente – a que me trouxe a este mundo e a descendente – a que aqui constituí.

AGRADECIMENTOS

À Deus, pela inspiração que chega até a mim através de seu pensamento universal.

Ao meu espírito, pelo enxerto de valentia depositado em mim para abraçar mais esse novo desafio numa fase tão madura da minha trajetória profissional.

Ao pensador humanista González Pecotche, criador da Logosofia, metodologia de aperfeiçoamento humano que aplico à minha vida e que me ensinou que eu posso ser uma cientista de mim mesma, redirecionando o foco da observação sobre o mundo externo, também, para o mundo interno que existe dentro de mim.

À minha amada família que reside no Rio de Janeiro, especialmente, meu marido João Carlos, minhas filhas Natasha e Nicole e meu pai Carlos José, dimensão da vida que teve o tempo de minha atenção mais dividido e abdicado durante o período do presente estudo, mas que, ainda assim, me apoiou incondicionalmente.

À minha amada família que reside em São Paulo, especialmente, meu irmão Cazé que apesar de ser meu irmão “caçula”, sempre foi mais além, me acolhendo e amparando nos transes mais diversos da minha vida.

Ao Professor D.Sc. Emmanuel, que tem a docência naturalmente encarnada em seu corpo, alma e espírito e me ensinou, pacientemente, a importância do estado da arte e do rigor na pesquisa científica, conjugando sensibilidade e razão, simultaneamente, à ciência.

Ao Jardim Botânico do Rio de Janeiro, instituição para a qual eu tenho a honra de trabalhar há 13 anos, na condição de servidora pública federal, e que confiou e investiu em meu potencial, viabilizando esse curso de mestrado.

E ainda, aos meus três amados familiares: minha mãe Célia e meus tios Adriano e Walter, que, recentemente, se distanciaram fisicamente do meu convívio neste mundo, mas que, tenho certeza, estão celebrando essa minha nova conquista profissional do plano metafísico onde estão.

“O que existe atrás de nós e o que se encontra à nossa frente, são problemas menores, comparados com o que existe dentro de nós.”

Oliver Wendell Holmes

RESUMO

Esse trabalho tem por finalidade identificar os desafios que interferem na implantação de um modelo de sistema de gestão por competências em uma instituição pública. Utilizou-se como abordagem o estudo de caso, tomando como unidade de análise o Instituto de Pesquisas Jardim Botânico do Rio de Janeiro. Os resultados obtidos confirmaram a expectativa construída a partir da revisão da literatura e dos resultados empíricos obtidos em fóruns nacionais, segundo os quais um dos grandes óbices à implantação reside no preparo dos profissionais face às iniciativas inovadoras na gestão pública e contingências específicas. Concluiu-se que esses entraves impactam na dimensão da competência que se refere ao querer fazer e se relaciona diretamente com o comportamento e a mobilização do indivíduo para a ação, requerendo a elaboração de políticas públicas que estimulem o desenvolvimento de recursos atitudinais nos indivíduos para enfrentarem situações novas e complexas, especialmente no âmbito da administração pública, o que implica a criação de contextos capacitantes na ambiência das instituições públicas.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão por Competências, Gestão do Conhecimento, Atitude, Administração Pública, Jardim Botânico.

ABSTRACT

This study aims to identify the challenges that interfere with the implementation of a management system model for skills in a public institution. It was used as the case study approach, taking as a unit of analysis the Institute for Botanical Garden Research of Rio de Janeiro. The results confirmed the expectations built from the literature review and the empirical results obtained in national forums, according to which one of the major obstacles to the implementation lies in staff training face to innovative initiatives in public management and specific contingencies. It was concluded that these barriers impact the size of competence referred to want to do and is directly related to the behavior and the mobilization of the individual for action, requiring the development of public policies that encourage the development of attitudinal resources in individuals to face new and complex situations, especially within the public administration, which entails the creation of enabling environments in the ambience of public institutions.

KEYWORDS: Management by Competences, Knowledge Management, Attitude, Public Administration, Botanical Garden.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Mapa de literatura da pesquisa	23
Figura 2 – Mapa bibliográfico da pesquisa	48
Figura 3 – Estruturação metodológica da pesquisa	50

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Distribuição da justificativa atribuída para a relevância – Bloco 1 do questionário	66
Gráfico 2 – Percepção consolidada da categoria por perfil (Perfil Geral)	79
Gráfico 3 – Percepção consolidada da categoria por perfil (Perfil Gestor)	80
Gráfico 4 – Percepção consolidada da categoria por perfil (Perfil GT)	81
Gráfico 5 – Percepção consolidada da categoria por perfil (Perfil RH)	81
Gráfico 6 – Percepção consolidada da categoria por perfil (Perfil TI)	82
Gráfico 7 – Distribuição das dificuldades encontradas por categoria – Bloco 2 do questionário (em barras)	85
Gráfico 8 – Distribuição das dificuldades encontradas por categoria – Bloco 2 do questionário (em radar)	85

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Dissonância entre o discurso e a prática na gestão do conhecimento	41
Quadro 2 – Objetivos do Guia da Gestão da Capacitação por Competências	55
Quadro 3 – Barreiras de implantação da gestão do conhecimento por categorias	58
Quadro 4 – Discriminação do CHA	59
Quadro 5 – Competências Organizacionais do JBRJ	61
Quadro 6 – Percepção consolidada quanto à relevância – Bloco 1 do questionário	65
Quadro 7 – Definição de peso e escore da escala tipo Likert	67
Quadro 8 – Percepção consolidada quanto às dificuldades encontradas por questão – Bloco 2 do questionário	69
Quadro 9 – Percepção consolidada da categoria por perfil (Despreparo técnico dos profissionais)	71
Quadro 10 – Percepção consolidada da categoria por perfil (Descrença quanto à aplicabilidade no serviço público)	72
Quadro 11 – Percepção consolidada da categoria por perfil (Ausência de patrocínio da alta direção)	73
Quadro 12 – Percepção consolidada da categoria por perfil (O desafio da cultura organizacional em diferentes estágios na área pública)	74
Quadro 13 – Percepção consolidada da categoria por perfil (Conhecimento acumulado desestruturado sistematicamente)	75
Quadro 14 – Percepção consolidada da categoria por perfil (Ausência de autoconhecimento sobre o que sabe e sobre o como faz)	76
Quadro 15 – Percepção consolidada da categoria por perfil (Problema atitudinal vinculado ao querer fazer)	77
Quadro 16 – Percepção consolidada da categoria por perfil (Fatores adversos relativos a mudança de orientação ou de estrutura)	79
Quadro 17 – Percepção consolidada quanto às dificuldades encontradas por categoria – Bloco 2 do questionário	84

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Consolidação da Questão 1	123
Tabela 2 – Consolidação da Questão 2	123
Tabela 3 – Consolidação da Questão 3	124
Tabela 4 – Consolidação da Questão 4	125
Tabela 5 – Consolidação da Questão 5	125
Tabela 6 – Consolidação da Questão 6	126
Tabela 7 – Consolidação da Questão 7	126
Tabela 8 – Consolidação da Questão 8	127
Tabela 9 – Consolidação da Questão 9	127
Tabela 10 – Consolidação da Questão 10	128
Tabela 11 – Consolidação da Questão 11	129
Tabela 12 – Consolidação da Questão 12	129
Tabela 13 – Consolidação da Questão 13	130
Tabela 14 – Consolidação da Questão 14	130
Tabela 15 – Consolidação da Questão 15	131
Tabela 16 – Consolidação da Questão 16	132
Tabela 17 – Consolidação da Questão 17	132
Tabela 18 – Consolidação da Questão 18	133
Tabela 19 – Consolidação da Questão 19	133
Tabela 20 – Consolidação da Questão 20	134
Tabela 21 – Consolidação da Questão 21	135
Tabela 22 – Consolidação da Questão 22	135
Tabela 23 – Consolidação da Questão 23	136
Tabela 24 – Consolidação da Questão 24	137
Tabela 25 – Consolidação da Questão 25	138
Tabela 26 – Consolidação da Questão 26	138
Tabela 27 – Consolidação da Questão 27	139
Tabela 28 – Consolidação da Questão 28	140
Tabela 29 – Consolidação da Questão 29	140
Tabela 30 – Consolidação da Questão 30	141
Tabela 31 – Consolidação da Questão 31	142
Tabela 32 – Consolidação da Questão 32	142

Tabela 33 – Consolidação da Questão 33	143
Tabela 34 – Consolidação da Questão 34	144
Tabela 35 – Consolidação da Questão 35	144
Tabela 36 – Consolidação da Questão 36	145
Tabela 37 – Consolidação da Questão 37	146
Tabela 38 – Consolidação da Questão 38	146
Tabela 39 – Consolidação da Questão 39	147
Tabela 40 – Consolidação da Questão 40	148
Tabela 41 – Consolidação dos maiores resultados por categoria e perfil	86
Tabela 42 – Consolidação dos maiores resultados por categoria	88

LISTA DE SIGLAS

APF – Administração Pública Federal

CSPS – *Canada School of Public Service*

ENAP – Escola Nacional de Administração Pública

GC – Grau de Concordância

GT – Grupo de Trabalho

IBAMA – Instituto Brasileiro de Recursos Naturais e Renováveis

IBDF – Instituto Brasileiro de Desenvolvimento Florestal

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

JBRJ – Instituto de Pesquisas Jardim Botânico do Rio de Janeiro

MP – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

PE – Planejamento Estratégico

PNDP – Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal

RH – Recursos Humanos

SIAPE – Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos

SIGEPE – Sistema Integrado de Gestão de Pessoas

TCU – Tribunal de Contas da União

TI – Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	15
1.2 PROBLEMA	18
1.3 OBJETIVO	20
1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO	20
1.5 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO	21
2. REVISÃO DA LITERATURA	23
2.1 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	24
2.1.1 Conhecimento propriamente dito e Habilidade (Saber e Saber Fazer)	25
2.1.2 Atitude (Querer Fazer)	28
2.1.3 Realizações (O Que Produz)	32
2.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	33
2.2.1 Fatores críticos à implantação da Gestão por Competências na Administração Pública	36
2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO	37
2.4 SUSTENTABILIDADE	39
2.5 RESPONSABILIDADE SOCIAL	43
3. METODOLOGIA	47
3.1 ESCOLHA METODOLÓGICA	47
3.2 ESCOLHA DA UNIDADE DE ANÁLISE E DA POPULAÇÃO	51
3.3 CONSTRUÇÃO DO QUESTIONÁRIO PARA AVALIAÇÃO DOS DESAFIOS	51
3.3.1 Levantamento dos desafios a serem observados	53
3.3.2 Relato empírico de sete dos desafios levantados ao processo de implantação	54
3.4 O CASO JBRJ	60
3.5. LIMITAÇÃO DA PESQUISA	63
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	64

4.1 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS NOS	
QUESTIONÁRIOS APLICADOS POR ENTREVISTADOR	64
4.1.1 Percepção quanto à relevância – Bloco 1	64
4.1.2 Percepção quanto às dificuldades encontradas – Bloco 2	66
5. CONCLUSÃO	92
6. REFERÊNCIAS	96
APÊNDICES	108
APÊNDICE A – CARTA DE AUTORIZAÇÃO PARA COLETA DE DADOS	108
APÊNDICE B – CARTA - CONVITE PARA COLETA DE DADOS E	
QUESTIONÁRIO	109
APÊNDICE C – PROTOCOLO DO QUESTIONÁRIO	113
APÊNDICE D – TABELAS 1 a 40	
(Consolidação das Questões 1 a 40 – Bloco 2 do questionário)	123

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O primeiro esforço efetivo para constituição de um serviço público profissional no Brasil está representado pela criação do Conselho Federal do Serviço Público e do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), na década de 1930, que, dentre outras medidas, derivaram na instituição de um órgão central para a política de recursos humanos. No decorrer desse período até a presente data, foram editados inúmeros dispositivos legais com o objetivo de regulamentar as relações entre Estado e servidores e normatizar os sistemas de atividades de pessoal, orçamento, estatística, administração financeira, contabilidade e auditoria, serviços gerais e outras ações comuns a todos os órgãos públicos federais (PIRES *et al.*, 2009).

Segundo Pires et al. (2009), a história das políticas de gestão de recursos humanos na administração pública brasileira é marcada por uma série de discontinuidades e por dificuldades significativas referentes à estruturação dos seus principais sistemas.

Quando se observa a evolução da gestão de pessoas na administração pública no decorrer dos últimos anos, constata-se que a missão da área, até bem pouco tempo, denominada RH - Recursos Humanos, migrou de fazer cumprir exclusivamente as exigências legais em relação ao trabalho, para atrair, desenvolver e reter os profissionais, com o desafio de contribuir efetivamente para o fortalecimento institucional. Há, claramente, uma ascensão da função RH de uma operadora burocrática para um potencial contribuinte direto do serviço produzido e entregue pela administração pública à sociedade, ou seja, sua missão ascendeu definitivamente para um papel mais estratégico e as organizações públicas devem estar inseridas nesse contexto.

O investimento em tecnologia da informação também reflete esse cenário, posto que apesar dos avanços na construção de sistemas de informação, especialmente o Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE) em 1988, somente, recentemente, observa-se a previsão modular de demais processos relativos à gestão de recursos humanos no novo Sistema de Gestão de Pessoas do Governo Federal (SIGEPE) que, gradativamente, vem

substituindo o anterior, não se restringindo mais ao cadastro e pagamento de pessoal especificamente (MP Portal SIAPEnet, 2014).

A gestão de pessoas se constitui na forma assumida pelas organizações para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho, sendo a gestão por competências um modelo de gestão que pode ser utilizado para direcionar as políticas e práticas da gestão estratégica de pessoas no contexto organizacional.

Nesse sentido, ao se tratar a gestão de pessoas sob o enfoque das competências, tem-se três direções a tomar: as estratégias - equivalente ao conhecimento; os processos e estrutura organizacionais - correspondente às habilidades, e a mobilização das pessoas - análoga às atitudes (BRANTES, 2012).

Dois grandes desafios emergem nesse contexto para a política de recursos humanos no serviço público: a construção de mecanismos efetivos de motivação dos servidores e, o alinhamento das atividades de gestão de pessoas às estratégias das organizações e às diretrizes gerais estabelecidas pelos governos (PIRES *et al.*, 2009).

Em especial, a edição do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, imprime novas diretrizes à gestão de pessoas no serviço público federal, principalmente no que se refere ao desenvolvimento permanente e à adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, passando estas a ser requisito indispensável para o desenvolvimento contínuo da força de trabalho nesse segmento. A definição de diretrizes marca, na verdade, o início de uma série de desafios e problemas a serem enfrentados até que se chegue a resultados desejados.

Passados dez anos, observa-se através do esforço contínuo do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP) em organizar fóruns nacionais anuais e publicar materiais específicos, no formato de guias, manuais e livros, que orientem tecnicamente e compartilhem experiências em portais públicos, que a implantação efetiva de um modelo de gestão por competências tem sido uma exceção de poucos órgãos públicos, enquanto a ausência de êxito, uma realidade da maioria.

Ao longo desse período, dentre outras iniciativas, destacam-se a elaboração e disponibilização pelo MP de dois Guias com o objetivo de orientar as unidades de desenvolvimento de pessoas dos órgãos que compõem o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC) da administração pública no tema gestão por competências: o primeiro em 2012 – Guia da Gestão da Capacitação por Competências nos Órgãos da Administração Pública Federal – e o segundo em 2013 – Guia de Referência Prático de Mapeamento e Avaliação de Competências para uso no Sistema Capacitação – (MP, 2012; 2013).

Uma vez identificado esse cenário desafiador a nível nacional, busca-se encontrar soluções para combater as dificuldades, refletindo em cima das observações colhidas, bem como propor caminhos que venham a subsidiar a elaboração de políticas públicas e de ações mais dirigidas para o desenvolvimento das competências necessárias para a administração pública vir a implantar a gestão de todas as demais competências que constituem o seu mapa capilar de potencial humano disponível e ainda por adquirir em termos de conhecimento propriamente dito, habilidades e atitudes.

De igual modo, na “onda” de desafios, também se observa dificuldades na inserção do tema gestão do conhecimento na administração pública. Batista (2015) realizou pesquisa pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) em 2014 que mostra não ter ocorrido avanço significativo na externalização e na institucionalização da gestão do conhecimento, nos últimos dez anos, nas dezoito organizações da administração direta que também participaram da pesquisa anterior, realizada em 2004.

A pesquisa identificou que as organizações analisadas encontram-se em estágios diferentes quanto ao grau de externalização e formalização do tema, onde as que estão no estágio avançado, progrediram muito no sentido de implementar o método de gestão do conhecimento de maneira organizada, sistemática, intencional e estratégica, com objetivos, iniciativas, recursos alocados, resultados e indicadores concretos. Já aquelas que estão no estágio intermediário apresentaram progressos significativos também nesta direção. E finalmente, a maioria das organizações da administração pública federal está ainda, nos dias de hoje, no estágio inicial de externalização e formalização – isto é, não considera, a curto prazo, a gestão do conhecimento como tema estratégico, ou, até então, conta com iniciativas muito incipientes ou, em muitos casos, ainda não tem iniciativas (IPEA, 2015).

O gap existente entre as competências individuais dos servidores que compõem o quadro de pessoal do Instituto de Pesquisas Jardim Botânico do Rio de Janeiro (JBRJ) e as competências organizacionais que o caracterizam e especializam no que faz junto à Sociedade, motivou a Administração do Jardim Botânico a iniciar o desenvolvimento de um projeto de Sistema de Gestão por Competências em 2010 que disponibilizasse dados para colaborar com quatro tarefas estratégicas: (1) articular a ação de gestão de pessoas à estratégia institucional, colaborando com o princípio de vincular a gestão de pessoas ao negócio institucional; (2) integrar os macroprocessos de gestão, tornando-os mais coerentes e consolidados; (3) qualificar e fortalecer o seu quadro de pessoal e (4) vincular o desempenho dos servidores às estratégias institucionais.

Além disso, tem-se que o modelo estratégico a ser adotado pelo JBRJ para a condução sistêmica e integrada de seus processos de gerenciamento, coadunado com o Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, mostra-se permeado e sustentado por um modelo de gestão por competências que pretende trazer objetividade e confiabilidade às ações empreendidas por seu quadro funcional, garantindo a imagem de credibilidade e o marketing interno da Instituição. Contudo, são os fatores críticos ao processo desde então, inibindo à sua implantação efetiva, que originaram a presente pesquisa.

1.2 PROBLEMA

A adoção da gestão por competências como instrumento estratégico da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), instituída pelo referido Decreto, trouxe um marco regulador no fortalecimento da qualificação e profissionalização do serviço público federal. Segundo Carbone *et al.* (2009), competência é o desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto, em termos de comportamentos e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho.

Entretanto, apesar da abordagem da competência ter sido inserida como novo modelo para a gestão de pessoas no setor privado e no setor público, o tema e as decorrências de sua aceitação e aplicabilidade ainda são incipientes, bem como a percepção de burocratas e tomadores de decisão da necessidade de desenvolvimento dos profissionais envolvidos com o modelo.

Neste contexto, os desafios no âmbito do Instituto de Pesquisas Jardim Botânico do Rio de Janeiro – JBRJ apontam, principalmente, para a necessidade de institucionalizar o tema, bem como sua aplicabilidade alinhada ao planejamento estratégico. Considerando que o mapeamento das competências organizacionais e individuais, relacionadas às atividades profissionais desenvolvidas, foi realizado na instituição desde 2010, percebe-se também aqui entraves semelhantes àqueles que têm tornado incipientes os esforços nos demais órgãos públicos.

Assim, entendido que a PNDP com as novas diretrizes e expectativas em relação ao desenvolvimento dos servidores propõe grandes desafios às instituições públicas, às escolas de governo e aos próprios servidores, as referências sobre competências assumem papel central na implementação dos processos de capacitação e desenvolvimento de pessoas na Administração Pública.

A adoção do referencial das competências, porém, não impacta somente as ações de desenvolvimento profissional, mas envolve a concepção global da gestão, ou seja, alcança o nível organizacional desde a formulação e revisão de sua estratégia até a avaliação de seu desempenho, destacando-se o seu caráter de modernização dos modelos de gestão de pessoas para uma perspectiva mais estratégica no contexto institucional.

Para compreender a experiência vivida por ocasião do projeto de mapeamento de competências no JBRJ, realizado através de uma consultoria técnica especializada em 2010 e que, até a presente data ainda não foi implantado, tem-se que descobrir o grau de alinhamento das dificuldades então encontradas, com aquelas que vem sendo experimentadas por outras organizações da esfera pública.

Nesse quadro, a ausência de diagnósticos e da socialização de aprendizados se apresenta como uma das causas a provocar entraves no processo de implantação de um modelo de gestão por competências, o que promove a questão de como preparar a ambiência para a implantação do projeto de Sistema de Gestão por Competências no JBRJ e habilitar os atores envolvidos neste processo.

1.3 OBJETIVO

A presente pesquisa objetiva diagnosticar e propor diretrizes de implantação de gestão por competências no setor público federal a partir de estudo de caso realizado no JBRJ, identificando desafios detectados na literatura e na experiência empírica de órgãos públicos envolvidos com a implantação, tendo como objetivos específicos:

- Identificar na literatura científica e empírica casos de pesquisas sobre gestão por competências, particularmente no setor público, dialogando com os conceitos de gestão do conhecimento, sustentabilidade e responsabilidade social, essenciais para uma gestão estratégica de pessoas;

- Extrair, por meio de pesquisa documental, registros de legislação, normas e orientações atualizados que apontem os desafios de implantação de modelos de gestão por competências em ambiente de gestão estratégica de pessoas, particularmente no setor público;

- Fornecer subsídios para a elaboração de uma política que leve em consideração as experiências nacionais e internacionais, bem como as especificidades do JBRJ, visando propiciar maior efetividade ao processo de implantação do Sistema de Gestão por Competências no JBRJ.

1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Considerando o redirecionamento na atuação da área de gestão de pessoas das organizações públicas, saindo de uma perspectiva exclusivamente processual, para uma ação mais sistêmica e estratégica, vinculada às necessidades organizacionais, a gestão por competências figura como alternativa aos modelos gerenciais tradicionalmente utilizados. Enquanto instrumento de gestão propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias à consecução de seus objetivos. Segundo Brandão e Guimarães (2001), a gestão por competências constitui um processo contínuo, que tem como etapa inicial a formulação da estratégia organizacional. Em prosseguimento aos objetivos estabelecidos, podem ser definidos indicadores de desempenho no nível corporativo e metas, e identificar as competências necessárias para concretizar o desempenho esperado.

Percebe-se hoje, que visualizar a importância do modelo de gestão por competências é a estratégia mais adequada para trabalhar de forma concreta as ações relacionadas ao gerenciamento do quadro funcional no setor público federal, possibilitando a auto-reflexão e a evolução das atuações na condução dos processos organizacionais.

Entende-se que o instrumento que é objeto de estudo seja capaz de interagir com todas as unidades organizacionais e embasar as atividades relacionadas à gestão estratégica de pessoas, gerando planos de capacitação e de desenvolvimento permanente que viabilizem a otimização do desempenho institucional, através de suas competências.

Contudo, embora recentemente reconhecida como estratégica, a área de gestão de pessoas no serviço público convive com as dificuldades oriundas da alternância de poder, por sua vez, elemento central dos regimes democráticos. Se a dimensão explícita dos desafios de conhecimento (captura, desenvolvimento, preservação e difusão) nas circunstâncias citadas, fica razoavelmente coberta pelos aspectos e exigências da legislação, a partir mesmo dos fundamentos constitucionais para a administração pública, a dimensão tácita, no entanto, está por ser construída. Neste sentido, as experiências individuais, como é o caso da presente pesquisa junto ao JBRJ, podem compor uma coleção de quadros que indutivamente venham a fornecer uma nova abordagem conceitual para o problema.

Compreender ademais que os processos de mudança são, para além de inevitáveis, saudáveis, pois promovem a prestação de serviços públicos mais céleres e de qualidade, leva por sua vez a um movimento de tributo ao princípio da eficiência, entendendo o processo de alterar a realidade como algo a ser feito *pari passu*, moldando, aos poucos o que vem sendo posto como soluções possíveis e legítimas (BAYEH, 2012).

1.5 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

A presente dissertação está estruturada em seis capítulos.

O capítulo 1 apresenta a introdução, estando nele, também, inseridos: a contextualização, o problema, o objetivo, a relevância do estudo realizado e a presente organização do estudo.

O capítulo 2 expõe a revisão da literatura, onde são apresentados conteúdos que estabelecem a interface do tema Gestão por Competências com outros temas de gestão estratégica como Gestão do Conhecimento, Sustentabilidade e Responsabilidade Social.

O capítulo 3 relata o processo de escolha metodológica, bem como a definição da unidade de análise e da população, as etapas de construção do questionário para a avaliação dos desafios a serem observados, as características que delimitam o estudo de caso proposto e, ainda, ressalta a limitação da pesquisa.

No capítulo 4, a análise e discussão dos resultados são apresentadas à luz da revisão da literatura e pesquisa documental, contendo as reflexões da autora sobre a temática em estudo, não somente como observadora, mas, também, na condição de integrante da população elegível, uma vez que participou diretamente da experiência, objeto do presente estudo.

Finalmente, no capítulo 5, expõe-se a conclusão com recomendações para iniciativas futuras.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Para dar conta dos materiais teóricos necessários para a revisão da literatura, utilizou-se o *framework* do mapa de literatura proposto por Creswell (2014), por representar uma ferramenta que, além de organizar a literatura sobre o tópico a ser estudado, demonstra como o estudo pode agregar, ampliar ou reproduzir uma determinada pesquisa. Segundo Creswell (2014), o objetivo é que o pesquisador comece a construir um quadro visual da literatura existente sobre o tópico de estudo. No presente estudo, o tema central é gestão por competências e sentiu-se necessidade de também consultar gestão do conhecimento, sustentabilidade e responsabilidade social, onde alguns autores confirmaram a interface existente entre esses temas, conforme a Figura 1 a seguir:

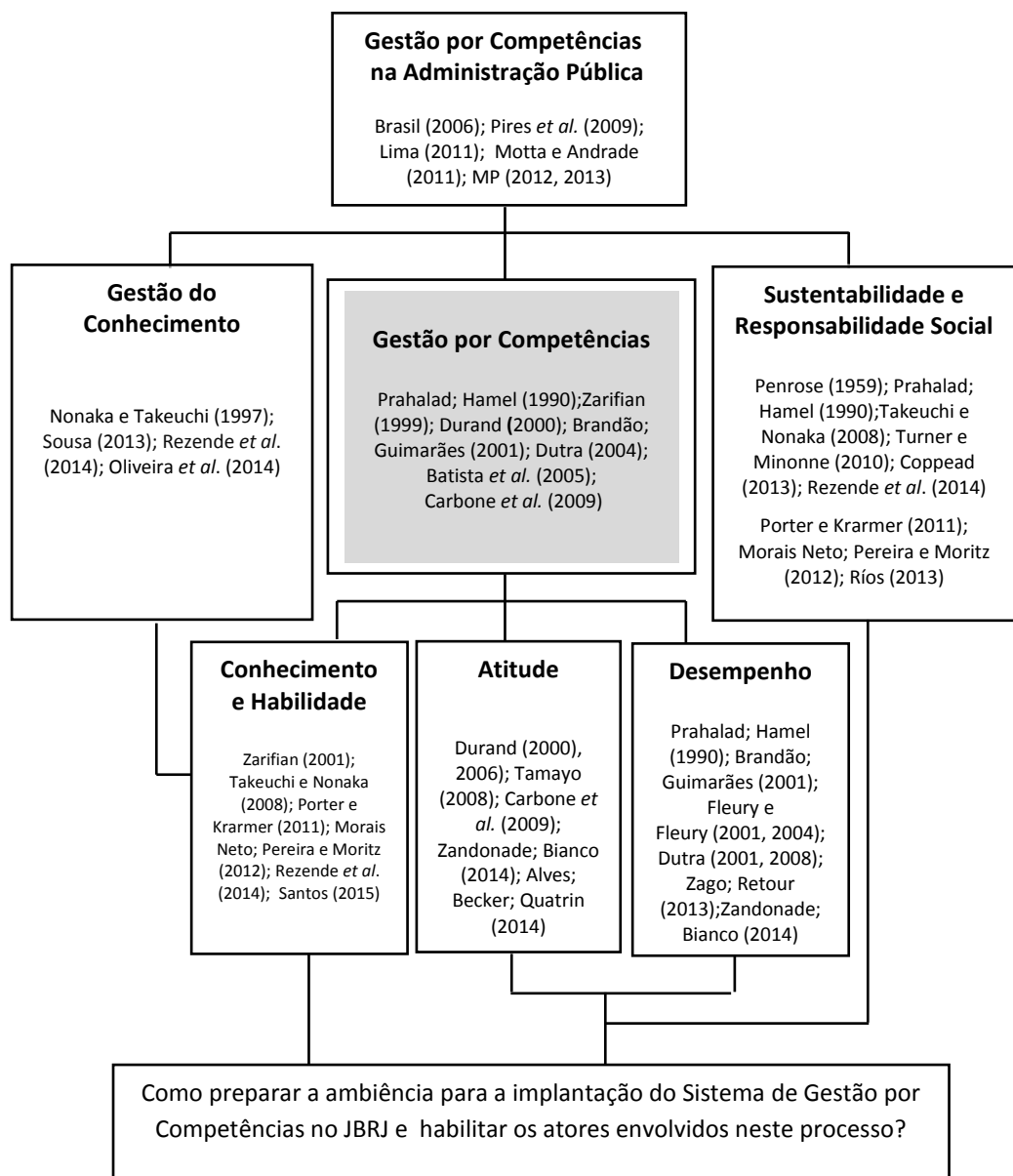


Figura 1 – Mapa de literatura da pesquisa

Fonte: Adaptado de Creswell (2014)

2.1 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Na conjuntura de constantes transformações no ambiente empresarial, a gestão por competências, segundo Brandão e Guimarães (2001), figura como alternativa aos modelos gerenciais tradicionais utilizados pelas organizações, onde são inúmeras as tentativas para identificar modelos de gestão mais eficazes, fontes de vantagem competitiva e mecanismos que promovam, de forma sustentada, o desenvolvimento organizacional (CARBONE *et al.*, 2009).

A abordagem da gestão por competências busca direcionar esforços para desenvolver competências fundamentais à consecução dos objetivos organizacionais, tendo como pressuposto que o domínio de certas competências – aquelas raras, valiosas, difíceis de serem desenvolvidas – confere à organização um desempenho superior ao de seus concorrentes (DURAND, 2000; PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Segundo Batista *et al.* (2005), o sistema de gestão por competências está entre as práticas ligadas primariamente à estruturação dos processos organizacionais que funcionam como facilitadores de identificação, criação, armazenamento, disseminação e aplicação do conhecimento organizacional.

Conceitualmente, o termo competência derivou da linguagem jurídica utilizada ao final da Idade Média, que se referia à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões. Também veio a designar, por extensão, reconhecimento social sobre a capacidade de alguém pronunciar-se a respeito de determinado assunto, e, mais tarde, a partir da Administração Científica passou a ser utilizado para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; ISAMBERT-JAMATI, 1997).

Brandão e Guimarães (2001) e McLagan (1997) assinalam que a frequência com que o termo competência é utilizado no campo da gestão organizacional, faz com que adquira variadas conotações e seja empregado de diferentes maneiras (CARBONE *et al.*, 2009).

Dutra (2004), também, percebe e sugere a existência de duas grandes correntes: a primeira que entende a competência como um estoque de qualificações, ou seja, conhecimentos, habilidades e atitudes que credenciam a pessoa a exercer determinado trabalho, sendo representada sobretudo por autores norte-americanos – Boyatzis, 1982, e McClelland, 1973, por exemplo – e a segunda que, ao invés de associar a competência a um conjunto de qualificações do indivíduo, a relaciona às realizações da pessoa em determinado contexto, ou seja, ao que ela produz ou realiza no trabalho, sendo representada principalmente por autores franceses – Le Boterf, 1999, e Zarifian, 1999, por exemplo – (CARBONE *et al.*, 2009).

Esse olhar analítico mais abrangente sobre a evolução do conceito de competência, busca situar o presente estudo ao longo da história, unindo o passado, o presente e o que possa vir a contribuir para o futuro, bem como enxerta ao conceito de competência significados com dimensões, além de tangíveis, intangíveis.

2.1.1 CONHECIMENTO PROPRIAMENTE DITO E HABILIDADE (SABER E SABER FAZER)

O conhecimento pode ser identificado sob duas perspectivas – tácita e explícita – que apontam, em última análise, para duas dimensões: o conhecimento propriamente dito (saber) e a habilidade (saber fazer), que aliados à uma terceira dimensão da atitude (querer fazer), segundo Zarifian (2001), constituem aquilo que se denomina competência (SANTOS, 2015).

Durand (2000) ao se referir as duas primeiras dimensões da competência (conhecimento propriamente dito e habilidade) baseia-se na estrutura proposta por Sanchez (1997), que relaciona o conhecimento às perspectivas do “saber o que” (*know-what*) e do “por que fazer” (*know-why*) e a habilidade à perspectiva do “saber como fazer” dentro de determinado processo (*know-how*). O saber e o saber fazer representam, então, a qualificação profissional, que no acrônimo do CHA, conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, ilustrado em Leme (2006), é a parte correspondente à competência técnica, identificada como mais facilmente gerenciável pelos gestores quando observada na perspectiva da formação do indivíduo (LEME, 2006; CARBONE *et al.*, 2009; PIRES *et al.*, 2009).

Para uma organização, contudo, ser receptora e produtora de saber, aquela que aprende e ensina, é indispensável que as pessoas que a formam estejam atentas ao seu próprio processo de aprendizagem e de autoconhecimento adquirido. Essa disposição é condição para que se estabeleça o processo de desenvolvimento e compartilhamento das competências, e, por conseguinte, a produção do conhecimento nas organizações (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Para Takeuchi e Nonaka (2008), o papel da organização no processo de criação do conhecimento organizacional é promover o contexto apropriado para facilitar as atividades de grupo, assim como a criação e o acúmulo de conhecimento em nível individual. Essa produção do conhecimento requer um campo ou espaço que se constitui nos chamados contextos capacitantes, cuja origem etimológica deriva do termo japonês *Ba*, que significa espaço no qual as pessoas compartilham o que sabem, livre e abertamente, com o objetivo de criar algo: conhecimento (REZENDE *et al.*, 2014).

Lopes (2014) afirma que o reconhecimento e a decisão de criar, estruturar e institucionalizar os contextos capacitantes geram impacto importante na habilitação das organizações para atuar nas arenas competitivas, promover a dinâmica da criação do conhecimento e apropriar e transformar o conhecimento em valor (LONGO *et al.*, 2014).

Ao retomar o fio da história da civilização, tem-se esta classificada em três grandes ondas de transformação, seladas pela revolução agrícola, revolução industrial e revolução da informação. A terceira onda representa um mundo novo que, baseado na informação e no conhecimento, sugere vivermos uma nova fase civilizatória (TOFFLER, 1980).

Para Toffler (1980) a maneira industrial de se perceber o mundo foi sucedida pela melhoria na usabilidade do computador no mundo dos negócios e aumento da tecnologia de alto impacto na vida das pessoas, mudando, inclusive, as formas de trabalho e de relacionamento interpessoal (MORAIS NETO; PEREIRA; MORITZ, 2012).

O que se tem é que a humanidade atravessa uma nova fase do capitalismo, denominada Sociedade Pós-Capitalista. Drucker (1993) e Porter e Kramer (2011) demonstram essa transformação da sociedade capitalista, historicamente, tendo como recursos principais o capital, a terra e o trabalho, para uma comunidade global, tendo o conhecimento como recurso

de base. Quebra-se um paradigma, onde os papéis da sociedade, das organizações e dos governantes no mundo se transformam, criando o Capitalismo do Valor Compartilhado - CVC (MORAIS NETO; PEREIRA; MORITZ, 2012).

Nesse sentido, segundo Alvarenga Neto (2008) os contextos capacitantes podem ser entendidos como conjunto de condições favoráveis que devem ser proporcionadas pela organização, com o objetivo de permitir o compartilhamento, a aprendizagem, as idéias e inovações e como um espaço em constante evolução, definido pela profundidade e qualidade dos relacionamentos emergentes. Também Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), definem como espaço compartilhado que serve de fundamento para a criação do conhecimento e que se caracteriza, habitualmente, por uma rede de interações (REZENDE *et al.*, 2014).

Powell, Koput, e Smith-Doerr (1996) referem-se a rede de interações e suas conexões como um *locus* de inovação, que faculta o acesso aos conhecimentos relevantes e difíceis de serem produzidos ou capturados dentro das organizações, além de fortalecer e expandir as suas competências internas (REZENDE *et al.*, 2014).

Tem-se, assim, o conhecimento organizacional como uma construção social, visto que não tem vida própria e inexiste sem a figura do trabalhador do conhecimento: aquele que constrói e reconstrói o conhecimento a partir de suas interações sociais no mundo do trabalho. Para Berger e Luckmann (1966) e Fleury e Oliveira Junior (2008), esse conhecimento é resultado de interações ocorridas no ambiente de negócios, processos de aprendizagem e informação associada à experiência, intuição e valores, que vão formar a base das competências essenciais da empresa (REZENDE *et al.*, 2014).

Na análise do conhecimento enquanto *constructo*, sua presença também pode ser observada quando da necessidade das organizações de contratar novos colaboradores para ocupar e desempenhar determinados cargos e funções. Longo (2014) assinala que, nesse momento, as organizações recebem uma bagagem de conhecimento que excede ao que é requerido para o desempenho dos cargos para os quais os novos colaboradores foram contratados. São os chamados excedentes cognitivos que precisam ser identificados, mobilizados e aportados pelas ações estratégicas aos contextos capacitantes das organizações, dada à sua potencialidade. É quando, então, o conhecimento disponível se transforma em valor, tanto para as organizações quanto para as pessoas que delas fazem parte, podendo

contribuir para alavancar as organizações a um patamar de maior valor agregado no segmento em que atuam (LONGO, 2014).

É nesse novo contexto, da sociedade do conhecimento e da informação, que Guimarães (2000) associa a difusão da abordagem da competência como estratégia para a gestão de recursos humanos em organizações de governo, buscando maior flexibilidade organizacional e funcional e estímulo à capacidade de inovação, adaptação e aprendizagem que se alinham ao incremento do progresso tecnológico e dos níveis de produtividade nele requeridos.

2.1.2 ATITUDE (QUERER FAZER)

De acordo com Fleury e Fleury (2004), o diferencial competitivo da empresa resulta não somente das competências técnicas, mas também comportamentais, que formam as competências individuais e, consecutivamente, a base das competências organizacionais, juntamente com outros recursos e processos (ALVES; BECKER; QUATRIN, 2014).

Nesse sentido, diferentemente, a terceira dimensão da competência é a atitude (querer fazer) e está relacionada, segundo Durand (2000), aos aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho. A atitude, considerada como a um saber por Durand (2006) - “saber ser”, tem relação direta com o comportamento e também com a vontade, o compromisso e a motivação. Para “ser”, o indivíduo tem que, antes de tudo, querer ser ou fazer e, aí, reside o desafio maior, especialmente na cultura da administração pública, de como mobilizar os recursos dos indivíduos para enfrentarem situações novas e complexas.

Também no acrônimo do CHA, ilustrado em Leme (2006), a atitude (querer fazer) representa a parte correspondente à competência comportamental que, tendo vinculação direta com a vontade do indivíduo, sugere uma autonomia individual que independe do gerenciamento dos gestores. A atitude refere-se a um sentimento ou à predisposição da própria pessoa, que influencia sua conduta em relação aos outros, ao trabalho ou às situações diversas (LEME, 2006; CARBONE *et al.*, 2009).

Considerando que para Fleury e Fleury (2004) as competências requerem ser contextualizadas e que os conhecimentos, por exemplo, adquirem status de competências se

comunicados e trocados num contexto preciso, temos que um dos indicadores de impacto e que distingue os profissionais, segundo Gramigna (2007), é o conjunto de atitudes agregadas às ações cotidianas. As atitudes devem ser adequadas ao contexto e ao ambiente em que o indivíduo está inserido (ALVES; BECKER; QUATRIN, 2014).

O exposto nos remete à afirmação de Zarifian (2003) de que os atributos, as capacidades e os pré-requisitos considerados como pré-condição para atuação restrita no posto de trabalho no âmbito do conceito de qualificação, são tidos como insuficientes no conceito de competência, já que este pressupõe não só que o sujeito esteja preparado para produzir, mas que seja capaz de mobilizar os seus saberes no sentido não do saber em si, mas do saber-fazer e do querer-fazer (ZANDONADE; BIANCO, 2014).

Com base em pesquisa realizada no campo da Engenharia de Produção, apresentada por Furtado (2003), onde é avaliada a influência dos valores pessoais como fatores facilitadores ou dificultadores na administração de organizações escolares, percebe-se um grande abismo entre os valores pessoais daqueles que são os responsáveis diretos pelo encaminhamento e desenvolvimento de projetos educacionais, em relação ao que a sociedade global, na era da interdependência, almeja e espera.

Salvador *et al.* (2000) identifica os valores como direcionadores, no caso, do projeto educacional, expressando o tipo de pessoa que a sociedade deseja formar. O processo contínuo pelo qual é possível acomodar interesses conflitantes ou diferentes e realizar ações cooperativas demonstra Governança, e se estabelece quando as diversas maneiras adotadas para administrar os problemas comuns pelos indivíduos e pelas instituições públicas e privadas são reunidas e entendidas como um todo (FURTADO, 2003). Por isso, analogamente, intui-se que não seja diferente, quando se compara a administração e prestação de serviço escolar ao que acontece nas organizações pública e privada.

Para Lavelle, em Tamayo e Schwartz (1993), não existe valor nas coisas, elas são sempre neutras, mas são transformadas em metas quando desejadas pelo indivíduo. Portanto, o desejo é a energia, a “potência de transformação”. Os valores têm sua origem em “um desejo ratificado e assumido, isto é, um desejo que, através da razão, é transformado em querer” segundo o grau de afinidade ou parentesco que possui com o próprio indivíduo (FURTADO, 2003).

Tamayo e Schwartz (1993) afirmam que os valores são metas que o indivíduo estabelece para si próprio, relativas a estados de existência - valores terminais - ou a modelos de comportamentos desejáveis - valores instrumentais. Seu fundamento é a motivação, visto que eles expressam desejos individuais, coletivos ou mistos, dentro de áreas motivacionais bem determinadas. Pode-se dizer que obedecem a uma escala hierarquizada, uma vez que cada desejo tem um grau de maior ou menor importância na vida do indivíduo.

Além disso, os valores possuem uma função que faz com que eles sejam determinantes da rotina diária, já que eles definem a vida da pessoa. E determinam a sua forma de pensar, de agir e de sentir (WILLIAMS, 1968). Desta forma, tem-se que a psicologia considera os valores como um dos motores que iniciam, orientam e controlam o comportamento humano, constituindo-se em um projeto de vida e um esforço para atingir metas do tipo individual ou coletivo (FURTADO, 2003).

Para Tamayo (1999), toda organização está composta por indivíduos, os quais se integram em grupos que constituem as diversas áreas da organização, sendo os valores pessoais indicadores latentes daqueles elementos que no ambiente organizacional são significativos para os empregados, já que o sentimento de bem-estar individual organizacional deriva da obtenção daquelas coisas que são desejadas, valorizadas e esperadas pelo indivíduo (FURTADO, 2003).

O mesmo autor esclarece, ainda, que a abordagem mais recente dos valores pessoais atesta a existência de dez tipos motivacionais de valores que parecem ser universais: autodeterminação, realização, estimulação, prazer, poder social, segurança, universalismo, benevolência, conformidade e tradição. Tais tipos motivacionais exprimem metas a serem alcançadas pelo indivíduo e revelam o que o mesmo considera bom e desejável para si e para a sociedade (FURTADO, 2003).

Ainda na pesquisa realizada por Furtado (2003), fica constatada a predominância de valores individuais, tanto para os diretores das Escolas Estaduais quanto para os diretores das Escolas Municipais. É importante registrar a afirmação de Schwartz (1993) de que o “conteúdo fundamental que diferencia os valores entre si é o tipo de meta motivacional que expressam”, ou seja, quando aparecem valores que atendem metas individuais significa que o

indivíduo tomará decisões visando apenas realizar seus desejos, independentemente das consequências que tais decisões tenham.

Os valores, enquanto princípios orientadores da vida da pessoa, implicam em preferências e em diferenciar entre o que é ou não importante para si próprio/para a organização e o que é secundário. Percebe-se, então, segundo Tamayo (2001), a estreita relação com o comportamento, que não acontece num espaço vazio; pelo contrário, manifesta-se num contexto repleto de valores, certezas, dúvidas, desejos e intercâmbios por vezes conscientes, mas muitas vezes inconscientes (FURTADO, 2003).

Observa-se na pesquisa desenvolvida nas organizações escolares que valores como poder social, autodeterminação, autorealização e hedonismo estão extremamente interligados, pois são forças que fazem com que a dinâmica imposta reforce o modelo administrativo vigente, onde é predominante a competição e a busca da manutenção do *status quo*. Na análise do resultado da pesquisa, foi evidenciado o fato de valores como conformidade, benevolência, segurança, tradição e universalismo terem aparecido como tipos motivacionais de pouca importância e, também, o fato de não ser priorizado, dentre os dez tipos motivacionais, aqueles que servem ao atendimento de metas coletivas ou mistas (FURTADO, 2003).

Tamayo (1999) defende que os valores organizacionais são princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a metas e a comportamentos organizacionais desejáveis, que orientam a vida da organização e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos (FURTADO, 2003). Ao mesmo tempo, que entende que os valores individuais expressos pelos profissionais e os da alta administração precisam coadunar, quando comparados, para resultarem em uma gestão eficaz (FREIRE, 2009).

Segundo Deiser (2010), a alta liderança deve aprender a abrir mão do controle operacional e tornar-se fonte de identidade e orientação estratégica geral, criando uma arquitetura organizacional apropriada que estimule o empreendedorismo, o diálogo estratégico e a colaboração interfuncional.

Os valores que podem motivar o indivíduo a agir, dando a direção e a intensidade emocional necessárias à sua ação, correspondem à dimensão motivacional das competências

organizacionais. São os valores organizacionais, segundo Tamayo e Gondim (1996), que contribuem para a identidade empresarial e determinam a percepção e a definição que os empregados têm das diversas situações organizacionais, dos problemas e das formas de solucioná-los (FREIRE, 2009).

2.1.3 REALIZAÇÕES (O QUE PRODUZ)

A aplicação sinérgica das dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes, gera o desempenho profissional do indivíduo, evidenciando além da interdependência e complementariedade entre esses três elementos, a expressão de comportamentos no trabalho que contribuem para realizações e resultados (CARBONE *et al.*, 2009).

Some-se a isso o conceito de competência trazido por Fleury e Fleury (2004), que faz referência a um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimento, recursos e habilidades para agregar tanto valor econômico à organização quanto valor social ao indivíduo. Além da contribuição de Dutra (2001, 2008), que diz que competência é a entrega do indivíduo que resulta em agregação de valor à organização, entendida como algo que a pessoa entrega de forma efetiva, isto é, aquilo que permanece mesmo após a sua saída (ZANDONADE; BIANCO, 2014).

Também é possível associar o conceito de competência não apenas às pessoas, relacionando como um atributo individual, mas como um atributo coletivo, associado à equipes de trabalho ou mesmo às organizações. Isso ocorre em razão das relações sociais estabelecidas no grupo e da sinergia existente entre as competências de seus membros manifestarem uma competência coletiva em cada equipe de trabalho que, segundo Le Boterf (1999), representa mais do que a soma das competências individuais.

Já no nível organizacional, Prahalad e Hamel (1990) referem-se à competência como um atributo essencial da organização, representando a sua capacidade de tornar-se eficaz no alcance dos objetivos estratégicos, o que lhe confere vantagem competitiva, geração de valor distintivo junto aos clientes e dificuldade de ser imitada pela concorrência.

Além dos enfoques individual e organizacional-estratégico, outros níveis de agregação como o coletivo e o ambiental são destacados nos estudos mencionados por Zago e Retour (2013) sobre abrangência conceitual do modelo de gestão por competências.

Assim, classificadas as competências como humanas, ou seja, individuais ou profissionais que se relacionam às pessoas, e ainda as organizacionais, relacionadas à capacidade da organização ou de suas unidades produtivas, tem-se que um nível influencia o outro e vice-versa, onde as competências humanas afetam as competências organizacionais, ao mesmo tempo que são influenciadas por estas (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Sob esse paradoxo, Kaufman (2010) analisa a gestão de recursos humanos das organizações segundo três tipos e dispostos em uma pirâmide. Na base da pirâmide está o tipo mais frequente, que concentra um conjunto numeroso de empresas, cujas políticas e práticas de recursos humanos são mais tradicionais, próprias de modelos de corte fordista. O segundo tipo – com um número menor de empresas – apresenta em seu conjunto, políticas e práticas de recursos humanos um pouco mais desenvolvidas, nas quais ainda permanecem presentes relações conflitivas, mas também são estimuladas relações cooperativas em busca de melhores resultados. Nessas empresas, o trabalho, em tese, seria mais atrativo para os empregados, em comparação com o primeiro grupo. No terceiro grupo, ou seja, no topo da pirâmide, estariam as melhores empresas para trabalhar, com práticas sofisticadas de recursos humanos, que estabelecem estímulo permanente ao comprometimento e engajamento no trabalho em equipe. Pelos critérios de Kaufman (2010), a condução da gestão por competências aqui referida encontra-se no limiar entre o primeiro e o segundo grupo de empresas (CRUZ; SANSUR; AMORIM, 2012).

2.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Inúmeros têm sido os esforços e experiências dos setores de gestão de pessoas nos órgãos públicos federais para implementar a ferramenta de gestão por competências, sem que, contudo, se logre o êxito esperado. As dificuldades encontradas na realidade da administração privada, se complexificam quando o cenário é a administração pública.

Em 2009, as dificuldades apontadas nas discussões realizadas por um grupo de trabalho, constituído por iniciativa da ENAP – Escola Nacional de Administração Pública entre o período de novembro de 2004 a março de 2005, foram compiladas e adaptadas pela escola nacional de administração pública de governo para a edição do livro “Gestão por competências em organizações de governo”, a partir do método desenvolvido pela *Canada*

School of Public Service (CSPS). O grupo era composto por gestores públicos e especialistas de 16 instituições públicas, que debateram o tema gestão por competências em organizações do governo.

Aos olhos da ENAP, a publicação desse livro representa uma contribuição importante para que as organizações públicas brasileiras enfrentem o desafio de tornarem-se mais inovadoras e capazes de desenvolver uma visão integrada de seu trabalho e das diretrizes gerais estabelecidas pelos governos, por meio de uma política consistente de gestão de pessoas (PIRES *et al.*, 2009).

Apesar das dificuldades de implementação, existem pressões de natureza legal que mantém a temática na ordem do dia, o que é positivo para o enfrentamento do problema. É como se existisse uma espécie de “crença” da parte dos que querem ver as questões resolvidas, dispostos inclusive a acreditar que a “lei”, com toda a sua fragilidade, contém os elementos e os princípios necessários para enfrentar o problema. Pode ser que não sejam suficientes e aí o caso de buscar o que falta. Talvez seja isso que mantenha o empenho intenso e contínuo pelos órgãos central e setoriais e respectivas unidades executoras ao longo da última década (MP, 2012; 2013).

É esse esforço incansável, à nível nacional, especialmente das áreas de gestão de pessoas do serviço público federal, que motiva a combinar no presente trabalho algumas reflexões e teorias sobre o tema. A continuidade dos esforços de implementação dessa ferramenta, apesar das inúmeras dificuldades já registradas em publicações acadêmicas sobre o assunto, estimula ensaiar algumas conexões entre os diferentes conhecimentos produzidos.

A gestão por competências na Administração Pública Federal (APF) vem sendo, a partir do Decreto nº 5.707/2006, uma ferramenta amplamente utilizada para imprimir um viés estratégico à atuação da área de gestão de pessoas no serviço público federal, corroborando com a macro necessidade de atribuir sustentabilidade ao negócio ofertado pelo serviço público à sociedade (BRASIL, 2006).

Esta necessidade já vem sendo observada há algum tempo no que diz respeito às organizações de um modo geral, impactadas por uma mudança de paradigma. Como afirma Lima (2011), existe uma transição entre o paradigma antropocêntrico, que coloca o homem e

a empresa no centro, para um paradigma ecocêntrico, onde pessoas e meio ambiente passam a assumir a centralidade. Isso parece fazer convergir o conceito de macro necessidade proposto pelo documento do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão com as novas perspectivas abertas pela inclusão da sustentabilidade nos negócios públicos (ASHLEY, 2005; BRASIL, 2005; LIMA, 2011).

Nesse contexto de transição, Lima (2011) observa o surgimento de uma nova concepção relacional de empresa junto à sociedade, onde o conhecimento e as ações de responsabilidade social são partes da estratégia, não porque irão gerar mais “coisas” e riqueza, mas por constituir a própria razão de ser da sua existência enquanto organização social, eternizando sua contribuição à mesma. Isso justifica a relevância atribuída pelo MP à introdução da ferramenta de gestão por competências na administração pública, que fornecerá o mapeamento dos conhecimentos acumulados e o potencial das ações que possam inspirar.

Outro aspecto, diz respeito ao modismo ressaltado por Lima (2011) como sendo capaz de comprometer o êxito no uso de ferramentas de gestão, diminuindo o potencial de efetividade quando da sua aplicação se a abordagem não estiver alinhada à atividade-fim organizacional. Nesse sentido, o instrumento de gestão por competências que compõe a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da APF encontra amparo em sua concepção, uma vez que visa o alcance dos objetivos da instituição, conforme disposto no inciso II do artigo 2º do supracitado Decreto (BRASIL, 2006).

Na busca por assegurar maior legitimidade no uso dos instrumentos de gestão de pessoas, entende-se que conceitos como gestão do conhecimento, responsabilidade social e de sustentabilidade dos negócios também devam estar presentes desde o planejamento, elaboração e execução dos programas de desenvolvimento. É uma forma de garantir as competências críticas para o negócio, através do desenvolvimento das pessoas alinhado à missão institucional (LIMA, 2011).

Obter um domínio sobre o processo de conversão do conhecimento criado e produzido nas instituições públicas tem sido o maior desafio da APF, no sentido de salvaguardar a sua memória, efficientizar a sua ação e eternizar o serviço que presta à sociedade através da inovação. Esta talvez seja a razão pela qual o Decreto nº 5.707/2006, instituiu a PNDP, incluindo a ferramenta de gestão por competências como meio de subsidiar

o desenvolvimento de um plano de capacitação. O objetivo é organizar a expertise disponível e aquela a ser adquirida, em consonância com os objetivos estratégicos, resultando no fortalecimento e crescimento do Estado.

2.2.1 FATORES CRÍTICOS À IMPLANTAÇÃO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Fatores adversos outros, segundo Lemos e Cário (2014), tais como mudanças de orientação ou de estrutura nas empresas podem resultar na não continuidade das interações necessárias para um projeto, pesquisa ou trabalho conjunto. Questões essas que não estão sob o controle dos pesquisadores e nem, no caso, quando se estende a análise para o contexto das instituições públicas, dos atores diretamente envolvidos na implementação da ferramenta de gestão por competências.

Constituem-se em fatores circunstanciais internos ou externos que impactam na implementação da ferramenta, como por exemplo: troca de atores envolvidos no processo, através da movimentação de pessoal natural - remanejamento de área, redistribuição para outro órgão, cessão para exercício de cargo em comissão ou função de confiança a outro órgão e designação para outra atividade específica - e alta direção sujeita à livre nomeação política em qualquer tempo.

São as chamadas mudanças no desenho estrutural organizacional, através de novas combinações entre diretrizes estratégicas e componentes operacionais, produtivos e políticos e, na disponibilidade ou restrição orçamentária, através do controle discricionário na programação de despesa prevista na Lei Orçamentária.

As análises realizadas em uma pesquisa em governos municipais apontaram para a existência de pelo menos quatro fatores que favorecem a continuidade de iniciativas públicas em governos locais: a importância de que se desenvolvam ações intencionais, a existência de fatores técnicos e políticos e, por último, a inserção do projeto ou instituição em coalizões consistentes (NOGUEIRA, 2006).

Apesar do exposto e da necessidade de promoção de ampla mudança na cultura de grande número de órgãos públicos, destaca-se que a legislação em vigor tem fixado uma série

de parâmetros que permite a incorporação da abordagem das competências como referência útil à condução dos demais processos de gestão de pessoas nessas instituições (PIRES *et al.*, 2009).

Com o advento do Decreto nº 5.707/2006 e dos Guias divulgados pelo MP (2012, 2013) para a administração pública, bem como outras literaturas existentes, vê-se que o assunto, sai, recentemente, da esfera de especialistas transformando-se em políticas públicas e privadas que organizam não mais apenas o “*modus pensandi*”, mas agora também o *modus operandi* (MOTTA; ANDRADE, 2011).

2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Há quase três décadas que a sociedade tomou consciência da importância que as tecnologias da informação têm para o desenvolvimento socioeconômico. Esse processo trouxe a chamada Revolução da Informação e ainda, a Era da Informação e do Conhecimento. Informação e conhecimento são elementos básicos de decisão das principais atividades no contexto das organizações da sociedade moderna (BARBOSA; SEPÚLVEDA; COSTA, 2009).

Segundo Sousa *et al.* (2013), “a necessidade do conhecimento nunca foi tão intensa como agora, é preciso retomar valores, especialmente valores humanos, aqueles que trabalham com a tecnologia perecível, como os produtos e serviços que envolvem informação. Na busca por avanços tecnológicos tem-se a impressão que o homem abriu um caminho onde a ousadia na perseguição desses avanços é cada vez maior.”

Pode-se dizer que a inovação, a criação do conhecimento e a aprendizagem organizacional sofrem influência do processo de aprendizagem individual, levado a efeito nas organizações. Em decorrência, o processo de criação do conhecimento organizacional envolve não apenas a conversão do conhecimento e condições capacitadoras propostas por Nonaka e Takeuchi (1997), mas também o processo de aprendizagem organizacional no nível individual (MIGUEL; TEIXEIRA, 2009).

Além da aprendizagem individual refletida na aprendizagem organizacional como fruto da assimilação do conhecimento que ocorre no tempo presente, existe o acúmulo de

conteúdo do tempo passado, uma vez que o ser humano vai estocando conhecimento e saber desde que nasce, o que caracteriza sua condição humana nata, cujo labor é a vida. Arendt (1991) enfatiza que sua qualidade é de um estoque inicial que vai se acumulando com o viver da vida em um capital intelectual (REZENDE *et al.*, 2014).

A relevância em ter consciência do conhecimento que possui (destacado em vi e vii do item 3.3.2), originado do que foi acumulado no passado (memória) e obtido no presente (consciência) está em poder transformar o conhecimento em trabalho. Atividade esta, onde o homem exerce sua condição de troca para manter sua permanência na Terra, contribuindo com o desenvolvimento de um tempo futuro (percepção), em que a geração de ideias para a aquisição e a manutenção de novos conhecimentos - dos ativos intangíveis, é uma das qualidades desta condição (REZENDE *et al.*, 2014).

Uma estratégia para melhorar o desempenho da empresa é compreender se o conhecimento é um recurso imprescindível para a sobrevivência organizacional e se a gestão do conhecimento relaciona-se com o desenvolvimento. Santiago Júnior (2002) corrobora quando considera que, “a maior parte do conhecimento que uma organização necessita para se manter competitiva, ela já possui, no entanto está, por vários motivos, inacessível” (OLIVEIRA *et al.*, 2014).

Quando se cria um ambiente propício visando identificar, criar e disseminar o conhecimento isso fará com que se agregue valor a empresa colocando-a no caminho de suas pretensões. Assim, grande parte do conhecimento necessário para o desenvolvimento de novos projetos já está presente na própria empresa, ou seja, a gestão do conhecimento não se limita à criação de novos conhecimentos, mas também à organização daquele existente, mas não utilizado de forma adequada (OLIVEIRA *et al.*, 2014).

A organização do conhecimento existente supõe um trabalho conjunto, onde o conhecimento é ordenado e distribuído conforme necessidade organizacional, caracterizando-se em ação. Esta atividade, inerente à condição humana, corresponde à pluralidade e à vida política do homem sobre a Terra, que só pode ser exercida em conjunto com outros homens. Tem-se que, na ação o homem exerce a sua condição de inteligência para introduzir o conhecimento no seu espaço de vivência, buscando melhorar este espaço sempre com a intenção do inovar (REZENDE *et al.*, 2014).

Daí a ênfase para processos de captura e criação de conhecimento, demonstrando o elo existente entre a inovação e a gestão do conhecimento, onde é necessário utilizar métodos e estratégias para identificar e compreender o conhecimento de forma sistemática e orientada aos resultados e objetivos organizacionais (BUCHELE, 2015; FRAGA, 2015).

Heisig (2009) resumiu os fatores críticos de sucesso da Gestão do Conhecimento – resultado da análise de 160 modelos de Gestão do Conhecimento – em quatro categorias: *i*) fatores humanos: cultura, pessoas e liderança; *ii*) organização: processo e estrutura; *iii*) tecnologia: infraestrutura e aplicações; e *iv*) processo de gestão: estratégia, objetivos e mensuração.

Nesse cenário, a gestão do conhecimento é vista como uma abordagem integrada por processos de identificação, criação, compartilhamento, armazenamento e aplicação do conhecimento como recurso valioso para as organizações. As iniciativas de gestão do conhecimento necessitam ser avaliadas, a fim de certificar quais ações estão em andamento, como são percebidas pelos profissionais e, quando necessário, elaborar redefinições estratégicas relacionadas à gestão do recurso do conhecimento (FRAGA, 2015).

2.4 SUSTENTABILIDADE

O capital humano, enquanto capacidade intelectual e de relacionamento que pode ser encontrada nas pessoas, sejam gestores ou profissionais de maneira geral, é um dos recursos da firma, abordagem da teoria administrativa introduzida por Penrose (1959), mais importante para assegurar vantagem competitiva, quando utilizado de forma diferenciada.

Na Visão Baseada em Recursos (ou do inglês, Resource-Based View – RBV), abordada por Penrose (1959) e posteriormente por Wernerfelt (1984), Prahalad e Hamel (1990), Barney (1991) e Peteraf (1993), obter e manter vantagens competitivas reside em um conjunto de recursos e capacidades à disposição da empresa, que agreguem valor para a organização e se caracterizem por serem valiosos, raros, não terem substitutos e, acima de tudo, serem difíceis de imitar. A abordagem da RBV pode auxiliar gestores a construir vantagens competitivas sustentáveis em um cenário de rivalidade global cada vez mais

dinâmico e no qual os recursos se encontram distribuídos entre países e empresas de maneira heterogênea (COPPEAD, 2013).

Assim, ao se estabelecer vantagem competitiva, situação na qual encontra-se uma empresa que implementa uma estratégia de criação de valor que não está sendo implementada por outros competidores atuais ou potenciais, esta se torna sustentável quando há dificuldade para outras firmas replicarem os benefícios daquela que está em melhores condições estratégicas.

Para Barney (1991), os recursos de uma firma representam tudo aquilo que estaria sobre controle da empresa (ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da firma, informação, conhecimento) e que permita a organização desenvolver estratégias capazes de incrementar sua eficácia e eficiência. Ele ainda classifica os recursos de uma empresa em recursos físicos (plantas industriais e equipamentos), recursos humanos (funcionários e gestores) e recursos organizacionais (cultura organizacional e reputação da empresa). Já Grant (1991) adota uma classificação distinta, categorizando os recursos em tangíveis - podem ser quantificados e avaliados com clareza, como os ativos físicos - e em intangíveis - não podem ser observados ou quantificados de forma direta, como a reputação e o valor de marca de uma empresa (COPPEAD, 2013).

Salazar, Moraes e Leite (2011) ponderam que apesar da importância atribuída à abordagem RBV nos últimos anos, trazendo um aprofundamento do conhecimento sobre recursos e capacidades, heterogeneidade das empresas e vantagem competitiva sustentável, houve ao mesmo tempo, sobreposição de ideias, variações de terminologia e disjunções entre os modelos. Peteraf (1993) sugere uma consolidação desses conceitos por meio de um modelo geral, com a integração das suas principais proposições (COPPEAD, 2013).

É importante ressaltar, também, que a RBV lida com o ambiente competitivo da organização, mas a partir de uma abordagem *inside-out* (do inglês, de dentro para fora), ou seja, o ponto de partida é o ambiente interno da organização. Assim, a RBV é por vezes vista como uma perspectiva alternativa ao framework das cinco forças de Porter (1980), que toma a estrutura da indústria *outside-in* (do inglês, de fora para dentro) como ponto de partida (HENRY, 2008). De acordo com Grant (1991), as empresas devem elaborar suas estratégias

baseadas na exploração das capacidades geradas pelos seus recursos que melhor respondam às oportunidades externas (COPPEAD, 2013).

Para Grant (1997), o principal insumo é o conhecimento, que atribui o motor da vantagem competitiva sustentável das organizações, ou seja, sua capacidade em gerar permanentemente inovações. Considerando que as organizações, ao longo de suas existências, incorporam conhecimentos que lhes dão identidade e as conduzem ao sucesso e à sustentabilidade, Turner e Minonne (2010) destacam a necessidade das organizações gerirem mais eficazmente a sua fonte mais relevante de vantagem competitiva (REZENDE *et al.*, 2014).

Nesse contexto, o conhecimento vem se constituindo como o principal ativo estratégico das organizações, pois permeia todas as atividades nelas desenvolvidas, requerendo identificação e proteção daqueles conhecimentos considerados críticos para o seu negócio, bem como o reconhecimento, a estruturação e a institucionalização dos contextos nos quais são compartilhados, criados e utilizados. Esses conhecimentos representam o *core* do negócio institucional, atribuindo identidade às organizações e as conduzindo ao sucesso e à sustentabilidade (REZENDE *et al.*, 2014).

O Quadro 1 relaciona a dissonância entre o discurso dos gestores organizacionais em reconhecer a importância do conhecimento como ativo estratégico sustentável e as ações efetivas e promotoras do processo de criação do conhecimento organizacional.

Dissonância entre o discurso e a prática na gestão do conhecimento
Ausência de ambientes reconhecidos, estruturados, institucionalizados e propícios à criação e compartilhamento do conhecimento nas organizações.
A falta de criação do conhecimento de forma sistêmica, sistematizada e sustentada.
A existência de ativistas do conhecimento nas organizações atuando de forma isolada e sem apoio institucional.
Os baixos índices de colaboração dos integrantes das organizações no processo de criação do conhecimento.

Quadro 1 – Dissonância entre o discurso e a prática na gestão do conhecimento

Fonte: Adaptado de Rezende *et al.* (2014)

Ratifica-se aqui o que já foi trazido no item 2.1.1 por Takeuchi e Nonaka (2008), quando afirmam que o papel da organização no processo de criação do conhecimento

organizacional é promover o contexto apropriado para facilitar as atividades de grupo, assim como a criação e o acúmulo de conhecimento em nível individual. Nesse sentido, torna-se relevante destacar, novamente, o conceito de contextos capacitantes, cuja origem etimológica provém do termo japonês *Ba*, que define um campo ou espaço no qual as pessoas compartilham o que sabem, livre e abertamente, com o objetivo de criar conhecimento (REZENDE *et al.*, 2014).

Nota-se que a sustentabilidade desejada pelas organizações e pela sociedade não é regressiva, mas progressiva. Não está direcionada para trás, na busca pelo equilíbrio no presente, mas tem seu sentido para frente, buscando conciliar no presente, a mudança, a inovação que caracterizam o novo ambiente que se apresenta.

Para Raynaut (2011), a noção de sustentabilidade revela-se muito ambígua quando examinada pelos cientistas. Eles enfatizam muitas vezes a noção de equilíbrio, ainda que a sustentabilidade permaneça um tema polêmico e controverso, tanto para as ciências naturais – já que os sistemas naturais estão sujeitos à elevada variabilidade – quanto para as ciências sociais, posto que todas as sociedades, até mesmo aquelas chamadas de “tradicionais” ou “frias”, passam por mudanças contínuas e se reconstróem no decorrer de sua história (RAYNAUT, 2011).

Se esta crítica for aceita, a noção de sustentabilidade pode ser interpretada não como a recuperação ou manutenção de um equilíbrio, mas sim como a busca de uma dinâmica de mudança e de inovação. A sustentabilidade procurada implicaria, então, a invenção de uma nova relação, sustentável, durável, entre os seres humanos e seu ambiente, e não a simples volta para o passado, como às vezes reclamam alguns movimentos “preservacionistas” (RAYNAUT, 2011).

Disso resulta mais uma vez, a importância de criar espaços nas organizações que se configurem em contextos capacitantes que validem os conhecimentos criados e proporcionem a sustentação do negócio, a inovação e a geração de valor local e global (REZENDE *et al.*, 2014).

2.5 RESPONSABILIDADE SOCIAL

No cenário mundial contemporâneo ocorrem inúmeras transformações de ordem econômica, política, social e cultural que, por sua vez, ambientam o aparecimento de novos modelos de relações entre organizações, mercados e sociedade. Através da convergência entre metas econômicas e sociais, emergem os modelos de organizações preocupadas com a elevação do padrão de qualidade de vida de suas comunidades, desenvolvendo o processo denominado responsabilidade social.

No contexto das três grandes ondas de transformação da história da civilização, tem-se o capitalismo agrícola ocorrido na primeira, o capitalismo industrial na segunda e a busca pelo valor compartilhado guardando correspondência com a terceira onda. Para Porter e Kramer (2011), isto representa a nova evolução do capitalismo, onde a consideração de questões sociais é inserida como uma característica definitiva das empresas (MORAIS NETO; PEREIRA; MORITZ, 2012).

Essa evolução reconhece novos e melhores modos de se desenvolver produtos, servir mercados e construir empresas produtivas (PORTER; KRAMER, 2011), sem que o propósito provenha da caridade, mas sim, de um profundo entendimento sobre competição e criação de valor econômico. Atende a uma forma mais sofisticada de capitalismo com propósito social (MORAIS NETO; PEREIRA; MORITZ, 2012).

É no âmbito das atuais tendências de relacionamento que verifica-se a aproximação dos interesses das organizações e da sociedade, resultando em esforços múltiplos para o atendimento de objetivos compartilhados. Porter e Kramer (2011) afirmam que a incorporação de questões sociais na estratégia e nas operações resulta na grande transformação do pensamento gerencial, onde a informação é utilizada para descobrir e atender as necessidades sociais ainda não providas e, onde as organizações, segundo Drucker (1993), assumem funções diferentes do costume para atender as necessidades da sociedade (MORAIS NETO; PEREIRA; MORITZ, 2012).

Foi na década de 1950 que a teoria sobre responsabilidade social surgiu, sendo um de seus precursores Bowen (1957), que se baseou na ideia de que os negócios são centros vitais de poder e decisão e que as ações das empresas atingem a vida dos cidadãos em muitos

pontos. Além de questionar quais as responsabilidades com a sociedade que se espera dos “homens de negócios”, o autor defendeu a ideia de que as empresas devem compreender melhor seu impacto social, e que o desempenho social e ético deve ser avaliado por meio de auditorias e ainda ser incorporados à gestão de negócios (BERTONCELLO; CHANG JUNIOR, 2007).

Na década seguinte, as discussões e trabalhos publicados em torno do conceito de responsabilidade social se difundiram ainda mais através de autores como Davis (1967) e McGuire (1963). Neste período predominou a visão de que a responsabilidade das empresas vai além da responsabilidade de maximizar lucros, incorporando-se a esta a necessidade de uma postura pública perante os recursos econômicos e humanos da sociedade, bem como a vontade de ampliar os recursos utilizados para fins sociais e não simplesmente para os interesses privados dos indivíduos (BERTONCELLO; CHANG JUNIOR, 2007).

A partir de 1970, o tema responsabilidade social das empresas foi inserido no debate público dos problemas sociais como a pobreza, desemprego, diversidade, desenvolvimento, crescimento econômico, distribuição de renda, poluição, entre outros. Evidencia-se, conseqüentemente, nova mudança no contrato social entre os negócios e a sociedade, a partir do envolvimento das organizações com questões ambientais, com a segurança do trabalho e com a regulamentação governamental. De acordo com Carroll (1999, p. 282), essa alteração no contrato constava do relatório *Social Responsibilities of Business Corporation Report*, formulado pelo *Comitee for Economic Development*, entidade formada pelos administradores de empresas e educadores, como segue:

“Os negócios estão sendo chamados para assumir responsabilidades amplas para a sociedade como nunca antes e para servir a ampla variação de valores humanos (qualidade de vida além de quantidade de produtos e serviços). Os negócios existem para servir a sociedade; seu futuro dependerá da qualidade da gestão em responder as mudanças de expectativas do público”.

Carroll (1999) propõe um modelo conceitual que contempla quatro tipos básicos de expectativas que refletem a visão de responsabilidade social: econômica, legal, ética e discricionária. Este modelo inclui uma variedade de responsabilidades das empresas junto à sociedade, e esclarece os componentes de responsabilidade social empresarial que estão além de gerar lucros e de obedecer à lei (BERTONCELLO; CHANG JUNIOR, 2007).

Segundo Drucker (1997, p.15):

“A organização é acima de tudo social. São pessoas. Seu propósito deve ser o de tornar eficazes os pontos fortes das pessoas e irrelevantes suas fraquezas. Na verdade, essa é a única coisa que a organização pode fazer - a única razão pela qual existe e precisamos dela”.

Nas tendências atuais de gestão de pessoas, a responsabilidade social emerge como uma das estratégias que viabiliza o desenvolvimento humano. Isto é evidenciado pelas afirmações de Majluf e Chomali (2007), que apresentaram a dimensão ética dos negócios não só como uma oportunidade de melhores expectativas econômicas, mas também como promotora de uma sociedade mais justa, através do respeito à dignidade pessoas num contexto de apoio à família, atribuindo à responsabilidade social nas organizações um papel protagonista neste sentido (RÍOS, 2013).

No que se refere à responsabilidade social, Salgado e Hernández (2007) realizaram uma pesquisa no Vale de Toluca (México) e utilizaram quatro componentes: ética empresarial, qualidade de vida no trabalho, proteção ambiental e vinculação da empresa com a sociedade. Nas duas primeiras categorias de análise identificaram relação com a utilização da responsabilidade social como estratégia de gestão humana, uma vez que se relacionam diretamente ao ambiente de trabalho, ao sentimento de pertencimento, a motivação e a outros fatores trabalhados em gestão de pessoas.

Estas autoras concluíram que, apesar da literatura afirmar que as empresas são cada vez mais conscientes de que não é possível separar a operação corporativa de sua responsabilidade social, os resultados obtidos nessa pesquisa refletem pouco interesse das empresas no tema. Em geral, existe ausência de cultura de responsabilidade social, visto que existem políticas que requerem apoio financeiro - especialmente, gestão ambiental e respeito ao trabalhador - e outras que precisam de vontade dirigida para seu aperfeiçoamento - regulação da conduta, relações transparentes com a sociedade, diálogo, participação e liderança social (SALGADO; HERNÁNDEZ, 2007).

Estes componentes internos da responsabilidade social que a posicionam como uma estratégia de gestão humana são abordados por Navarro e Moya (2003) ao afirmarem que as empresas precisam gerir conhecimento e o reconhecer como elemento constitutivo da responsabilidade social. Enfatizam ainda, que a medida em que a organização tenha a

capacidade de interiorizar e adaptar o conhecimento da própria operação do seu negócio a um objetivo social, ele se transformará em conhecimento coletivo (RÍOS, 2013).

3. METODOLOGIA

3.1 ESCOLHA METODOLÓGICA

A pesquisa utilizou o estudo de caso como estratégia de investigação, considerando ser o seu uso amplo para questões variadas como a avaliação de programas de treinamento, desempenho organizacional, desenho e implementação de projetos, análise de políticas e relações entre diferentes setores de uma organização ou entre organizações (GRAY, 2012).

A abordagem de estudo de caso torna-se particularmente útil quando o pesquisador intenciona revelar uma relação entre um fenômeno e o contexto no qual ele ocorre, atribuindo relações causais e não apenas descrevendo uma situação, mostrando-se valiosa, segundo Stake (2000), ao acrescentar entendimento, ampliar a experiência e aumentar a convicção sobre um determinado tema. Por ser uma investigação empírica detalhada e exaustiva de poucos, ou mesmo de um único objeto, fornece, também, conhecimentos profundos (EISENHARDT, 1989; YIN, 2009; GRAY, 2012).

No processo de elaboração do desenho do estudo de caso em tela, decidiu-se por um caso individual, ou seja, caso único a ser examinado, em nível holístico, uma vez que uma simples análise inicial, com o olhar voltado às demais realidades institucionais públicas, tem demonstrado que em geral os fatores críticos que vêm impactando a efetividade na implantação do Sistema de Gestão por Competências no território do JBRJ, são comuns no além muros, encontrando-se, portanto, na amplitude do território público federal (PIRES *et al.*, 2009; MP, 2012; 2013; TCU, 2013).

A fonte de coleta de dados se concentrou na análise da documentação armazenada no JBRJ que registrou a experiência nele realizada em 2010, bem como a produzida em outros órgãos públicos desde a publicação do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, e ainda a análise bibliográfica e documental existente em livros, periódicos científicos (artigos, *papers*, revistas eletrônicas, etc) e materiais disponíveis em base de consulta *on line*, visando a adequada fundamentação do referencial teórico construído.

Na análise bibliográfica, que orientou a revisão da literatura, buscou-se também a interface do tema Gestão por Competências com outros temas de gestão estratégica como

Gestão do Conhecimento, Sustentabilidade e Responsabilidade Social, conforme ilustra a Figura 2, de modo a assegurar uma cobertura mais ampla na análise dos fenômenos inter-relacionados ao objeto de investigação da presente pesquisa. Deste processo analítico resultou uma forma de construção de explicações que poderá vir a motivar continuamente o empenho e o esforço no processo de implantação do Sistema de Gestão por Competências no JBRJ e se estender, proporcionalmente, para o âmbito da administração pública federal.



Figura 2– Mapa bibliográfico da pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora

Para compor as ferramentas de coleta de dados usadas na presente pesquisa de natureza aplicada e exploratória, utilizou-se um questionário elaborado pela autora com base no levantamento de informações extraídas do *brainstorming* realizado na “Oficina de Mapeamento de Competências nas Organizações Públicas” em novembro de 2014, onde foi selecionada a participar, bem como no trabalho desenvolvido por Lemos e Cário (2014). De ambas as fontes, identificou-se fatores causadores do problema, que se constituíram em desafios que, por sua vez, evoluíram para as oito categorias aqui tratadas.

Para cada categoria definida foram construídas cinco questões com frases afirmativas, totalizando quarenta asserções, cujo conteúdo foi extraído dos registros de dificuldades relacionadas pelos representantes das 16 instituições públicas que participaram da mesa-redonda de pesquisa-ação, coordenada e adaptada pela ENAP, em 2009, para o livro “Gestão por competências em organizações do governo”.

Dessa forma, a coleta de dados primários da pesquisa se apoiou numa das metodologias mais frequentes no mundo organizacional que é a pesquisa de levantamento, relatada como um sistema de coleta de informações que visa descrever, comparar ou explicar conhecimento, atitudes e comportamento, onde suas amostras devem ser precisas para a coleta de quantidades significantes de dados (GRAY, 2012).

Considerando-se o desenho do estudo de caso do JBRJ, a população foi definida como sendo formada por dezesseis atores, envolvidos direta ou indiretamente no processo de mapeamento e implementação da gestão por competências, coordenado por uma consultoria técnica em 2010 e, portanto, considerados respondentes elegíveis. Buscou-se alcançar a quase totalidade dos agentes envolvidos no problema, ou seja, dos dezesseis implicados na situação original, foram ouvidos um total de doze pessoas.

A validação do questionário foi realizada em final de outubro de 2015, um mês antes da aplicação efetiva do instrumento, da qual participaram três profissionais que compõem a equipe atual das unidades temáticas de Recursos Humanos (RH) e Planejamento Estratégico (PE) do JBRJ, áreas engajadas na continuidade do trabalho desenvolvido anteriormente pela consultoria. Dois destes profissionais, em 2010, tinham sua lotação na unidade de RH, estando, portanto, indiretamente ambientados com o tema. Após validação, o questionário foi revisado com base nas modificações semânticas sugeridas para posterior aplicação.

A aplicação do questionário pelo entrevistador ocorreu, individualmente, no decorrer dos meses de dezembro de 2015 a janeiro de 2016, junto aos doze, dos dezesseis atores, contatados com êxito, compondo aquilo que passou a ser o perfil denominado “Geral” da análise.

Com relação aos quatro atores que não responderam aos questionários, a pesquisadora não teve acesso a dois deles por não pertencerem mais ao quadro de pessoal do JBRJ, um terceiro estava ausente da instituição à época da aplicação e, por fim, o quarto é a própria autora da pesquisa, que absteve-se de participar como respondente para integrar-se como participante na qualidade de observadora e entrevistadora.

Sumariamente, buscou-se, ao formular a estrutura metodológica da pesquisa, a análise e a combinação dos dados obtidos de diversas fontes – triangulação de fontes – de modo a evitar distorções, sobretudo as decorrentes de viés dos informantes, e produzir resultados mais estáveis e confiáveis (YIN, 2009).

Outro aspecto é que, a partir da literatura empírica selecionada, também se pôde identificar alguns padrões centrais para a indicação de algum grau de generalização (GRAY, 2012).

A Figura 3 abaixo dispõe sobre a estruturação metodológica da pesquisa:

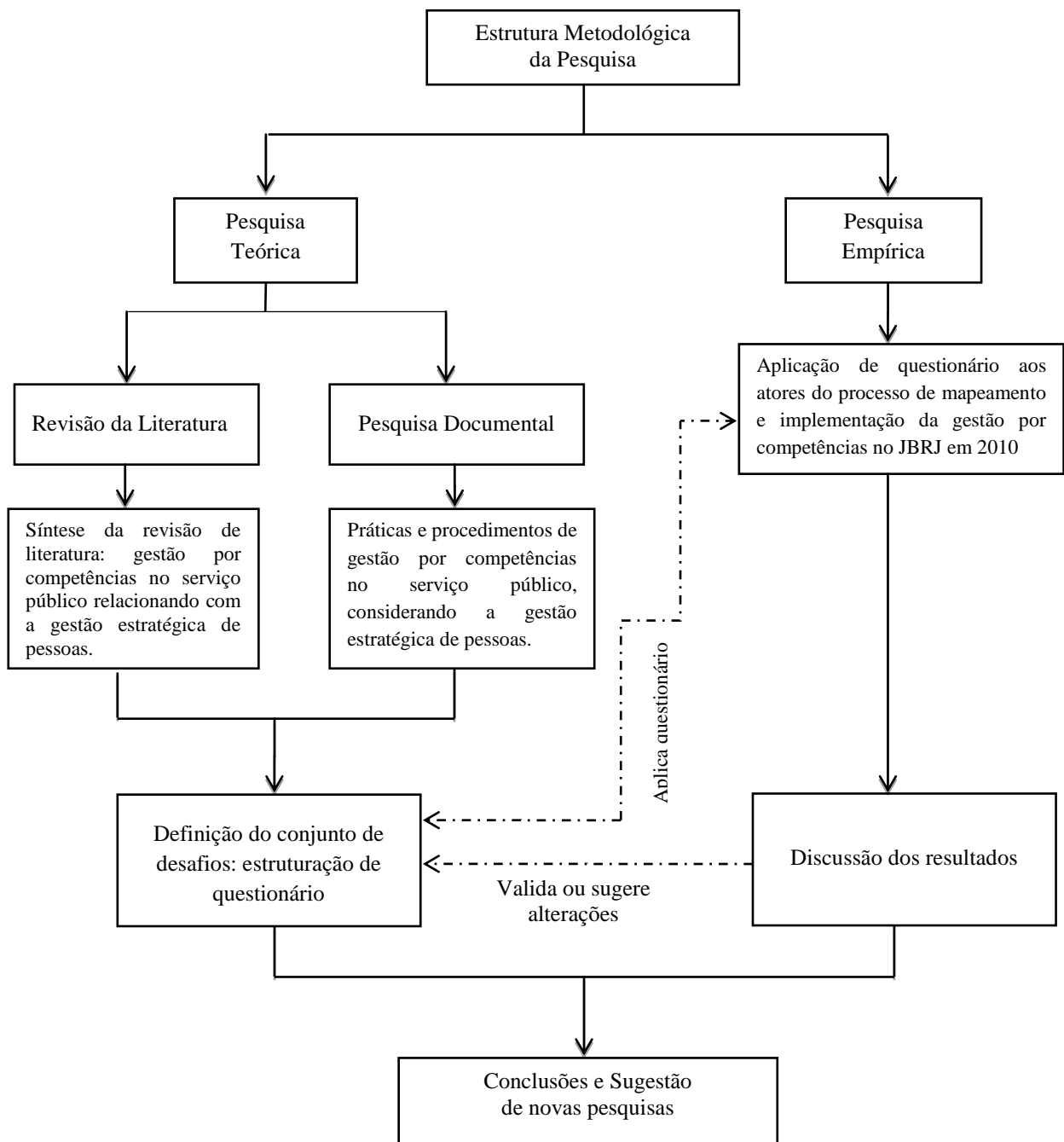


Figura 3 – Estruturação metodológica da pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora

3.2 ESCOLHA DA UNIDADE DE ANÁLISE E DA POPULAÇÃO

O Instituto de Pesquisas Jardim Botânico do Rio de Janeiro – JBRJ é a única unidade de análise do estudo. A escolha dos participantes para a pesquisa de levantamento realizada com aplicação de questionário por entrevistador, considerou como objeto a ser investigado somente servidores, com vínculo ou sem vínculo à administração pública federal, porém pertencentes ao quadro de pessoal do JBRJ e que tiveram participação direta ou indireta no projeto de mapeamento de competências em 2010, coordenado tecnicamente por uma consultoria externa. Estes critérios aliados às contingências de não acesso, resultaram num grupo de doze respondentes.

Compondo esse grupo (perfil “Geral”), encontram-se seis servidores que compuseram o Grupo de Trabalho (perfil “GT”) instituído para atuar como interface entre o instituto e a consultoria externa, formado por um representante de cada unidade organizacional do JBRJ e que foram capacitados por essa consultoria, bem como dois dirigentes que exerciam a função correspondente ao cargo em comissão de Diretor (perfil “Gestor”), equivalente ao grupo de Direção e Assessoramento Superior, DAS 101.5, naquele ano, e ainda, dois profissionais que integravam a equipe técnica das unidades temáticas de Recursos Humanos (perfil “RH”) e Tecnologia da Informação (perfil “TI”), unidades responsáveis operacionalmente pela implementação do modelo de sistema de gestão por competências proposto pela consultoria ao final do trabalho, o que totalizou mais seis servidores.

3.3 CONSTRUÇÃO DO QUESTIONÁRIO PARA AVALIAÇÃO DOS DESAFIOS

O questionário para a pesquisa foi estruturado em dois blocos, sendo o Bloco 1 formado por duas questões de múltipla escolha. A primeira, onde o respondente afirma perceber ou não a relevância da implantação de um modelo de gestão por competências para o instituto pesquisado. E a segunda questão, onde o respondente justifica em ambos os casos, positivo ou negativo, a sua resposta à pergunta anterior, escolhendo a opção que melhor represente a sua percepção.

Em seguida, o participante ingressa no Bloco 2 da pesquisa, onde responde às quarenta questões de afirmativas relacionadas à sua percepção sobre as dificuldades encontradas em 2010, quando da implementação da iniciativa do mapeamento de competências do JBRJ. Essas quarenta questões estão agrupadas em oito categorias, e formam um conjunto de cinco questões por categoria, que foram dispostas em cores diferentes de modo a facilitar, didaticamente, o preenchimento do questionário, conforme modelo constante no anexo do apêndice B.

As alternativas de respostas para cada questão do Bloco 2 basearam-se na escala tipo Likert (1932) que, para o presente estudo, contém variação de 1 a 5 itens, permitindo ao respondente especificar o seu grau de concordância ou não à questão apresentada, conforme o formato utilizado nas pesquisas de Brandalise (2006) e Silva (2012).

Para cada uma das quarenta questões foram propostos cinco graus de avaliação, sendo: (4) concordo totalmente, (3) concordo parcialmente, (2) não concordo nem discordo (1) discordo parcialmente e (0) discordo totalmente, onde foi solicitado ao respondente definir um grau para cada questão.

Embora reconhecida pela autora a simplicidade da escala tipo Likert como instrumento de medida para mensurar a realidade sobre um objeto de estudo, entende-se que sua aplicabilidade, enquanto método não paramétrico, é mais adequada a situações onde pouco se sabe sobre a função de distribuição de probabilidade do problema em questão e sua independência de hipóteses, o que faculta ao pesquisador maior flexibilidade na decisão dos parâmetros que utilizará para análise de seu estudo.

Ademais, a escala de cinco pontos, no estudo de escalas tipo Likert realizado por Dalmoro e Vieira (2013), foi considerada a mais adequada, sendo mais fácil e mais rápida de responder e tendo, em média, a mesma precisão que a escala de sete pontos. Isso coaduna com o que a literatura tem reforçado, especialmente no caso de questionários tipo Likert, ao apresentar o número de categorias empregadas na escala de resposta como uma das decisões-chave na construção do questionário (DALMORO; VIEIRA, 2013).

Nesse sentido, na tabulação dos dados foi registrado o escore apontado por cada respondente para cada questão e, em seguida, após o levantamento das frequências absoluta e

relativa, realizou-se o cálculo do grau de concordância aplicando a média aritmética ponderada. Complementarmente, para minimizar a relatividade dos graus que refletem o nível de concordância ou discordância com uma declaração dada, própria dos métodos de escala, observou-se, também, os resultados em moda que, em sua maioria, eram coincidentes aos resultados aferidos pelo grau de concordância.

Objetivou-se, assim, junto ao grupo respondente dos doze profissionais, obter a percepção da relevância da implantação de um modelo de gestão por competências para uma gestão estratégica de pessoas no JBRJ e, principalmente, das causas que dificultaram e dificultam ainda a implantação de modelos de gestão por competências no serviço público federal, considerando a experiência ocorrida no âmbito do JBRJ.

3.3.1 LEVANTAMENTO DOS DESAFIOS A SEREM OBSERVADOS

Em novembro de 2014, a autora participou de reunião de trabalho em Brasília, “Oficina de Mapeamento de Competências nas Organizações Públicas”, organizado pelo MP, sob a instrutoria da Universidade Federal do Pará, onde os participantes, cerca de 50 oriundos de 33 instituições públicas, fizeram um *brainstorming*, identificando sete fatores causadores ou explicativos do problema, os quais são relatados brevemente como desafios no item 3.3.2.

Com base nesses fatores, definiu-se sete das oito categorias que foram construídas para agrupar as quarenta afirmativas que compõem o Bloco 2, correspondente à segunda parte do questionário, nomeadas pela autora conforme a seguir: Despreparo técnico dos profissionais; Descrença quanto à aplicabilidade no serviço público; Ausência de patrocínio da alta direção; O desafio da cultura organizacional em diferentes estágios na área pública; Conhecimento acumulado desestruturado sistematicamente; Ausência de autoconhecimento sobre o que “sabe” e sobre o “como faz” e Problema atitudinal vinculado ao querer fazer.

A oitava categoria discriminada no questionário, diz respeito a “Fatores adversos relativos a mudanças de orientação ou de estrutura” e recebeu essa denominação pela autora, inspirada no trabalho desenvolvido por Lemos e Cário (2014).

O exposto neste item pode ser observado através do protocolo, constante no apêndice C da presente pesquisa, que balizou a estruturação do questionário descrito no item 3.3.

Com relação ao conteúdo das quarenta afirmativas elaboradas, este foi extraído das dificuldades apontadas nas discussões realizadas entre o período de novembro de 2004 a março de 2005, por um grupo de trabalho, constituído por iniciativa da ENAP – Escola Nacional de Administração Pública. O grupo era composto por gestores públicos e especialistas de 16 instituições públicas, que debateram o tema gestão por competências em organizações do governo, e cujos relatos foram compilados, originando a publicação do livro “Gestão por competências em organizações do governo”, editado pela ENAP em 2009.

Preliminarmente, foi realizada a validação semântica do conteúdo do enunciado das questões constantes nos Blocos 1 e 2 do questionário com os três profissionais que compõem a equipe atual das áreas de Gestão de Pessoas e Planejamento e Orçamento do JBRJ, às quais foi delegada a competência técnica para dar continuidade à implementação do trabalho desenvolvido pela consultoria contratada em 2010.

3.3.2 RELATO EMPÍRICO DE SETE DOS DESAFIOS LEVANTADOS AO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO

O esforço de enfrentamento da situação tem mobilizado os órgãos competentes, envolvendo experiências diversificadas, culturas diferentes, complementares ou não, marcadas todas, porém, pelo fato de operarem na administração pública. O evento em Brasília, em novembro de 2014, citado pela autora anteriormente ilustra essa mobilização, bem como o empenho conjunto por maior compartilhamento e integração. Descreveu-se abaixo, sumariamente, os fatores causadores ou explicativos do problema.

O primeiro dos fatores identificados trata do (i) despreparo técnico dos profissionais que atuam diretamente com o tema e pode ser constatado através da variação no grau de domínio sobre o tema “gestão por competências” apresentada pelos profissionais de RH nos encontros, fóruns e treinamentos organizados pelo MP desde o advento da PNPD em 2006.

Isso pode ser o que talvez tenha motivado aquele ministério a elaborar, para ampla divulgação, o Guia da Gestão da Capacitação por Competências, no III Encontro Nacional de

Desenvolvimento de Pessoas em novembro de 2012, e o Guia de Referência Prático de Mapeamento e Avaliação de Competências para uso no Sistema Capacitação em junho de 2013, ambos dirigidos aos Órgãos da Administração Pública Federal.

Esses Guias apresentam objetivos semelhantes e complementares, o primeiro, conforme dispõe o Quadro 2 abaixo, e o segundo, buscando orientar as unidades de desenvolvimento de pessoas dos órgãos que compõem o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC) da administração pública na realização de diagnósticos de competências em suas equipes de trabalho e unidades organizacionais selecionadas (MP, 2012; 2013).

Objetivos do Guia da Gestão da Capacitação por Competências
Nivelar e disseminar as referências conceituais da gestão da capacitação por competências a todos os órgãos da Administração Pública Federal.
Divulgar em uma linguagem acessível os conceitos e metodologias já existentes relacionados à gestão por competências.
Consolidar e uniformizar na Administração Pública, os procedimentos para mapear, diagnosticar e desenvolver as competências.
Fornecer subsídios aos Órgãos da Administração Pública para viabilizar a efetiva implantação da gestão da capacitação por competências.

Quadro 2 – Objetivos do Guia da Gestão da Capacitação por Competências

Fonte: Adaptado do Guia para Gestão da Capacitação por Competências (MP, 2012)

No primeiro Guia, o MP (2012) exprime sua percepção quanto às limitações e barreiras existentes quando o assunto é inovação na gestão do setor público. Ao mesmo tempo, também, que denota o grau elevado de relevância atribuído à inovação para a modernização da máquina administrativa pública, em especial da gestão de pessoas.

O momento atual de transição que as instituições públicas vivem exige dos servidores e gestores a assimilação de novas competências para a construção de uma cultura organizacional orientada à inovação. A compreensão de que as mudanças na organização são oportunidades para “criar e melhorar” o uso eficiente dos recursos disponíveis, de modo a atender as demandas da sociedade, faz com que a implantação de novas práticas de gestão no setor público seja um processo complexo. Não existe um caminho único ou o mais eficiente para implantar a gestão por competências, sendo as estratégias para customizar modelos e processos de gestão, a saída compatível para a diversidade que caracteriza as organizações do

setor público. Soma-se a isso, o fato de que é preciso disposição para, continuamente, refletir, inovar e agir sobre os processos de desenvolvimento e gestão de pessoas nas organizações públicas (MP, 2012).

No segundo Guia, o MP (2013) acrescenta, ainda, que a experiência em gestão por competências deve ser testada exaustivamente antes de sua implantação em larga escala nos demais órgãos que compõem o sistema SIPEC e, que os testes-piloto realizados por alguns órgãos pioneiros no sistema de Gestão por Competências deverão servir num futuro próximo para subsidiar o desenho do módulo de Gestão de Desenvolvimento de Pessoas, constante do projeto do novo Sistema Integrado de Gestão de Pessoas (SIGEPE) que substituirá, integralmente, o atual Sistema Integrado de Administração de Pessoal (SIAPE).

Com relação à (ii) descrença quanto à aplicabilidade da ferramenta no âmbito do serviço público federal, tem-se que as ferramentas que conduzem a uma gestão estratégica organizacional sejam de aplicabilidade direta na iniciativa privada, não havendo espaço para sua utilização na administração pública. Isso vem a impactar, consideravelmente, as iniciativas individuais dos órgãos públicos federais quando da implantação de um sistema de gestão por competências, onde se observa fatores limitantes como: 1) rigidez imposta pela legislação; 2) cultura característica do serviço público brasileiro; 3) insegurança quanto à sua aplicação e eficácia gerada pelo fato desse modelo ser recente e complexo e 4) foco em cargos e descrição de responsabilidades em detrimento das competências (RAMOS *et al.*, 2014).

Contudo, deixa-se como alerta o fato de que não se deve confundir crença com dificuldade de implantação. Ou seja, a crença de não ter aplicação na administração pública não deve impactar a canalização de esforços para superar os obstáculos, uma vez que as organizações pública e privada são diferentes entre si quanto à natureza, mas não quanto à dinâmica que as institui como uma organização.

Nesse sentido, o MP tem demonstrado empenho em combater a paralisia promovida pela dificuldade, sendo o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública) um outro exemplo disso, pois desde a sua instituição em 2005, tem contribuído para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão e para o aumento da competitividade do País.

Quanto à (iii) ausência de patrocínio da alta direção, entende-se que o setor público sofre a influência do regime de livre provimento e exoneração, sendo os ocupantes de cargos em comissão, contratados temporariamente para o exercício de funções de confiança, através de indicações mais políticas do que, muitas vezes, meritórias ou por formação. Isso se acentua, quando conjugado ao fato de que a definição dos atributos da competência gerencial em cada organização varia conforme a fase do ciclo de vida em que se encontra e a cultura organizacional que possui. Nesse contexto, nem sempre a competência gerencial da alta direção estará relacionada ao negócio institucional, vulnerabilizando, assim, o real interesse por parte do gestor público em implementar ações dessa natureza.

Observa-se que (iv) a cultura organizacional dos órgãos públicos se apresenta em diferentes estágios de sensibilização para a modernização da gestão pública. A intensidade da disposição para o novo dependerá do quanto a instituição compartilha o sistema de significados por todo o seu quadro de pessoal, diferenciando-a das demais.

Segundo Sandhu, Jain e Ahmad (2011), os aspectos relacionados à individualidade e a organização como um todo, são modelados pela cultura individual e do grupo, que ao representar a coletividade dos membros da organização, cria uma cultura compartilhada.

Dentre os cinco elementos-chave identificados num modelo de sucesso de gestão do conhecimento para empresas do serviço público canadense, por exemplo, aparece a cultura, dentre tecnologia, liderança, avaliação e processo, como forma de encorajamento à criação e ao compartilhamento de conhecimento (GIRARD; McINTYRE, 2010).

Tem-se, assim, que o viés cultural permeia o que Sandhu, Jain e Ahmad (2011) classificaram em categorias ao se referirem às barreiras de implantação da gestão do conhecimento, conforme Quadro 3 abaixo.

Categories	Barreiras de implantação da gestão do conhecimento
Individual	próprias da personalidade, ou seja, relativas às habilidades de comunicação, estabelecimento de redes sociais, diferenças culturais, falta de motivação, falta de confiança e medo de não ser reconhecido
Organizacional	originadas na própria organização como as de ordem gerencial, práticas ineficazes, infraestrutura inadequada, competição interna, falta de recompensas, falta de apoio da alta administração e falta de capacitação
Tecnológica	ausência de interoperabilidade entre sistemas, falta de suporte técnico, relutância das pessoas no uso das tecnologias e falta de capacitação para familiarização dos sistemas de tecnologia da informação

Quadro 3 - Barreiras de implantação da gestão do conhecimento por categorias

Fonte: Adaptado de Sandhu, Jain e Ahmad (2011)

Uma organização dirigida e motivada para o conhecimento e para a inovação apresenta-se mais receptiva a mudanças. Bitencourt (2010) refere-se ao “germe do conhecimento” como facilitador para as organizações se adaptarem mais rapidamente às transformações próprias da atualidade, pois as posicionam em constante processo de aprendizagem (mudança).

Dentre os desafios à implantação da Gestão do Conhecimento citados por Bem, Prado e Delfino (2013, p.129), tem-se que:

“Ao contrário do que se observa na iniciativa privada, a questão cultural é muito forte no serviço público, onde aqueles aspectos destacados possuem uma relevância e um “poder” bem acentuado. Além disso, os trabalhadores do setor público devem dar conta de tarefas mais triviais com uma maior carga burocrática, sendo observado tanto mundial como nacionalmente. Esta demanda pode prejudicar a produtividade dos trabalhadores, gerar frustrações e criar uma tendência a realizar apenas as exigências mínimas de trabalho, (YAO; KAM; CHAN, 2007). Essas consequências por si só, já representam um entrave à Gestão do Conhecimento.”

O (v) acúmulo de conhecimentos no âmbito da administração pública federal está desestruturado sistematicamente, o que dificulta a sua coleta, organização, compartilhamento e análise do acervo de conhecimentos que favoreçam o alcance dos objetivos institucionais (CARBONE *et al.*, 2009).

Como forma de minimizar o impacto gerado pelos conhecimentos pulverizados tem-se a inclusão da perspectiva do território como fio condutor, responsável por tecer e fixar capacidades, competências e estruturas de forma mais permanente (MOTTA; ANDRADE,

2011). É no território que as clivagens culturais e sociais, dadas pela geografia e pela história, se estabelecem e se reproduzem, influenciando e materializando de certa forma, como uma espécie de plataforma, o conjunto de possibilidades competitivas, afirmam Motta e Andrade (2011). A experiência na implantação de uma metodologia de mapeamento de competências nos órgãos públicos federais, através do termo de cooperação com a Universidade Federal do Pará, tem ilustrado o desenvolvimento territorial exposto.

Historicamente, ocorre na administração pública uma carência no que se refere ao comprometimento das pessoas e construção de uma visão compartilhada para que os resultados sejam efetivos. Estratégias e práticas organizacionais precisam ser tratadas tanto na esfera estratégica quanto no nível do funcionário, de forma que este tenha uma noção para onde a empresa caminha e enxergue a sua contribuição nesse processo (BITENCOURT, 2010).

Ainda nesse contexto, tem-se o que se denomina de (vi) ausência de autoconhecimento que, baseado no acrônimo do CHA, onde as três letras representam os “pilares das competências”, refere-se, especificamente, à ausência de conhecimento de cada servidor sobre o que “**sabe**” e sobre o “**como faz**”. Isso, considerando o CHA, conforme discriminado no Quadro 4, como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (LEME, 2006).

CHA	Conhecimento	Saber	Competência Técnica
	Habilidade	Saber fazer	
	Atitude	Querer fazer	Competência comportamental

Quadro 4 – Discriminação do CHA

Fonte: Adaptado de Leme (2006)

Ishikawa (1993, p. 38) já afirmava que “o controle de qualidade começa com a educação e termina com a educação”. Portanto, como ressalta Paladini (2000), os recursos humanos são determinantes básicos da qualidade e, para se produzir qualidade, os indivíduos na organização devem saber o que fazer, ter o que fazer, ter uma área de trabalho adequada, querer fazer e saber fazer (MARTENS; MARTENS, 2006). Conseqüentemente, o profissional não tem consciência sobre o grau de sua contribuição para a organização, não utilizando ao máximo o seu potencial para agregar valor.

Complementar ao conceito do Quadro 4 e extraído também do *brainstorming*, tem-se (vii) o problema da atitude, caracterizado por um conjunto de circunstâncias, valores, disposições, que passa pelo comprometimento organizacional, pelo alinhamento com a cultura institucional e que, no final das contas, acaba levando cada servidor a “**querer fazer**”, em uma medida ou intensidade que é função desse conjunto de circunstâncias.

Tem-se, assim, a idéia de que a partir da cooperação técnica conduzida pela Universidade Federal do Pará à época, os atores locais que se movem em busca de resultados, oriundos de diferentes instituições, ao se colocarem em parceria para formular, propor e implantar ações conjuntas, vêm a compor o mosaico de um novo paradigma de articulação institucional cujo *leitmotiv* é inovação e empreendedorismo. Constata-se ainda que, por esse caminho, se produz uma ação a qual, considerando a definição de Davenport e Prusak (1998) do “conhecimento como uma capacidade de agir”, culmina-se em última análise por produzir “conhecimento” (MOTTA; ANDRADE, 2011). E é esse conhecimento que reunirá e organizará o explícito e o tácito para que haja socialização e aprendizado organizacional (transformação).

3.4 O CASO JBRJ

O Instituto de Pesquisas Jardim Botânico do Rio de Janeiro - JBRJ é uma instituição bicentenária, fundada em 13 de junho de 1808 por decreto do então Príncipe Regente Dom João. Em 28 de fevereiro de 1967, o Jardim Botânico passou a integrar a estrutura do IBDF – Instituto Brasileiro de Desenvolvimento Florestal, quando de sua criação. O IBDF foi substituído pelo Instituto Brasileiro de Recursos Naturais e Renováveis – IBAMA, em 22 de fevereiro de 1989, tendo o Jardim Botânico se tornado superintendência desse novo instituto. Aproximadamente oito anos depois, ao final do ano de 1997, o JBRJ passou a integrar o Plano de Carreira de Ciência e Tecnologia. E em 27 de maio de 1998, foi publicada a lei que transferia diretamente a competência por sua administração ao Ministério do Meio Ambiente.

Constituiu-se em nova natureza jurídica através da Lei nº 10.316, de 6 de dezembro de 2001, que criou a autarquia federal Instituto de Pesquisas Jardim Botânico do Rio de Janeiro, vinculada ao Ministério do Meio Ambiente. Sua Estrutura Organizacional atual foi fixada pelo Decreto nº 6.645, de 18 de novembro de 2008, e o Regimento Interno vigente, aprovado pela Portaria MMA nº 401 de 11 de novembro de 2009.

Tais instrumentos conferem ao Instituto a característica de uma instituição multidisciplinar que atua nas dimensões de pesquisa, ensino, meio ambiente, cultura e gestão. Tem por missão institucional: *“Promover, realizar e difundir pesquisas científicas, com ênfase na flora, visando à conservação e à valorização da biodiversidade, bem como realizar atividades que promovam a integração da ciência, educação, cultura e natureza”* (JBRJ, 2011).

A trajetória bicentenária da instituição é ilustrada por avanços e conquistas, que sinalizam a constante necessidade de fortalecer suas competências, sua credibilidade e, sobretudo, a continuidade de sua atuação pioneira na busca do conhecimento e da conservação da flora brasileira.

Em 2010, sob a coordenação técnica de uma consultoria especializada, o JBRJ alinha o mapeamento de seus processos às suas competências organizacionais, iniciando o desenvolvimento de um Sistema de Gestão por Competências, que até a presente data ainda não foi implantado. Suas competências organizacionais foram mapeadas e dispostas, conforme Quadro 5 a seguir:

Competências Organizacionais do JBRJ	Significado – Capacidade de:
Conhecimento Técnico-Científico sobre Biodiversidade	Gerar e disseminar conhecimentos técnico-científicos sobre biodiversidade, por meio de programas de pesquisa científica e pela difusão da informação para comunidade científica e para a sociedade geral.
Conservação e Divulgação dos Acervos Científicos e Histórico-Culturais	Conservar, desenvolver e divulgar o arboreto e demais acervos científicos e histórico-culturais, por meio de ações de conservação e manejo das coleções de plantas vivas e da preservação e ampliação dos acervos institucionais e do patrimônio cultural.
Conscientização Ambiental	Utilizar os conhecimentos técnico-científicos e os recursos disponíveis para ações de conscientização da Sociedade em relação à conservação do ambiente e ao desenvolvimento sustentável, por meio de ações sociais e de interpretação e educação ambiental.
Formação de Recursos Humanos	Promover a formação de quadros técnico-científicos e técnicos em temas relacionados ao conhecimento e uso sustentável da biodiversidade mediante a realização de cursos de pós-graduação (strictu e lato sensu) e outras modalidades formadoras e educativas.

Quadro 5 – Competências Organizacionais do JBRJ

Fonte: Apresentação do Relatório Técnico nº 1 da Fundação Getúlio Vargas (FGV) – Projeto

Modelo de Gestão por Competências (JBRJ, 2010).

Embora pareça lógico, porque, então, é tão difícil institucionalizar o instrumento de gestão por competências na APF. Após apontadas as dificuldades observadas ao longo desses dez anos de publicação do Decreto nº 5.707/2006 no item 3.3.2, algumas facilidades precisam ser ressaltadas para demonstrar que o cenário não é de todo desfavorável.

A primeira das facilidades detectáveis é a própria existência de amparo legal. Uma das estratégias da PNDP instituída pelo referido Decreto é a implantação do modelo de gestão por competências na APF. Fortalecendo ainda este cenário favorável, destacamos a cobrança sistemática através do Tribunal de Contas da União (TCU) pelo correto cumprimento da legislação. No portal do TCU, por exemplo, encontram-se inúmeras publicações de notícias que ilustram a recomendação daquele tribunal pela implementação de uma gestão estratégica de pessoas, orientada por competências, na APF. Isso nos remete a recordar uma frase do escritor francês Victor Hugo nascido no século XIX, segundo o qual “nada é tão irresistível quanto à força de uma ideia cujo tempo chegou”.

Em 2013, o TCU compilou informações prestadas por 305 organizações no sentido de subsidiar suas ações de controle e identificar modelos e bons exemplos a serem divulgados junto às unidades gestoras da esfera federal. O resultado da avaliação da situação da governança e da gestão de pessoas nas organizações da APF demonstrou um cenário preocupante de baixa capacidade de atuação dessa área frente aos componentes do modelo de avaliação fiscalizados. Na síntese do TCU observa-se sua insistência em chamar a atenção quanto à precariedade da governança e da gestão de pessoas nas instituições públicas federais.

Isso resultou em recomendações que originaram a publicação do Acórdão nº 3.023, de 13 de novembro de 2013, como a criação de banco de talentos e a implementação de um sistema de avaliação individual periódica para servidores com funções técnico-administrativas, vinculando a metas quantificáveis, perfis de competências e princípios de transparência, de forma a superar as lacunas verificadas. Foi determinado o prazo de 120 dias para que todas as instituições, que fizeram parte da amostra auditada, encaminhassem ao tribunal um plano de ação contendo o cronograma de ações a serem implementadas, em atendimento às recomendações realizadas, de modo a fortalecer e empoderar a gestão de pessoas nos órgãos públicos (TCU, 2013).

O descompasso entre a previsão legal e a operação efetiva parece, portanto, ser a regra no que diz respeito à implantação da gestão por competência no serviço público. O debate até aqui existente aponta inúmeras razões, algumas das quais contraditórias, para explicar este fenômeno. O fato é que, a julgar pelas evidências sistematizadas pelo TCU, parece ter chegado o tempo no âmbito da APF, para o qual se torna irresistível encontrar a solução do problema identificado.

3.5 LIMITAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa descrita nesta dissertação apresenta algumas limitações, dentre as quais se destaca o uso de um questionário que avalia retrospectivamente as dificuldades encontradas na iniciativa do JBRJ em 2010 e que culminou com a sua não implantação à época e postergação para a presente data, não sendo utilizada uma medida mais precisa para avaliar a variável de tempo compreendida nesse intervalo temporal. Por isso, os resultados devem ser apreciados com cautela. A população também pode não ser representativa do poder executivo federal, visto sua concentração no caso único do JBRJ, mas existe o adendo de que as dificuldades avaliadas pela pesquisa foram extraídas de dois eventos organizados para o setor público e que tiveram a representação de quarenta e nove instituições.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS NOS QUESTIONÁRIOS APLICADOS POR ENTREVISTADOR

Este item apresenta os dados coletados a partir da tabulação das respostas obtidas no preenchimento do questionário aplicado por entrevistador, protocolo constante no apêndice C.

Para a tabulação dos dados foram utilizados os recursos do aplicativo *Microsoft Office Excel 2010* tanto na criação de planilhas eletrônicas para organizar os dados levantados, quanto na geração de gráficos correspondentes para ilustrar os resultados obtidos. A distribuição ordenada dos dados coletados nessas tabelas eletrônicas foi realizada com base nos conceitos elementares de estatística, como frequência absoluta, frequência relativa, média aritmética e moda, bem como nos recortes aplicados à população observada. Desses recortes, derivaram-se quatro grupos de perfis, identificados no conjunto da população analisada, segundo a responsabilidade que exerceu no projeto de implementação do mapeamento de competências do JBRJ em 2010.

A escolha dos respondentes da pesquisa foi intencionalmente delineada, conforme descrito no item 3.2, de forma a assegurar maior confiabilidade aos dados colhidos, considerando-se exclusivamente a participação de respondentes que, direta ou indiretamente, atuaram no projeto de mapeamento de competências do JBRJ.

O resultado dos recortes do grupo de 12 respondentes, conforme apresentado no item 3.2, foi uma frequência de dois respondentes na função de Diretor, agrupados no perfil respondente “Gestor”; seis respondentes integrantes do Grupo de Trabalho no perfil classificado por “GT” e quatro respondentes pertencentes às equipes técnico-operacionais, sendo dois atuantes na unidade de Recursos Humanos, identificados como perfil respondente “RH”, e dois na unidade de Tecnologia da Informação, distinguidos como perfil “TI”.

4.1.1 PERCEPÇÃO QUANTO À RELEVÂNCIA – BLOCO 1

A percepção quanto à relevância da implantação de um modelo de gestão por competências para uma gestão estratégica de pessoas no setor público, foi medida com base

na experiência do JBRJ, expressa através das respostas obtidas às duas questões de múltipla escolha constantes do Bloco 1 do questionário, e consolidada no Quadro 6 abaixo:

Bloco 1 – Percepções quanto à relevância			
Questão 1	Resposta	A	R (%)
Considerando a sua experiência na iniciativa de mapeamento das competências do JBRJ em 2010, você considera relevante a implantação de um modelo de gestão por competências para o Instituto? Responda SIM ou NÃO.	Sim	11	91,67
	Não	01	8,33
Questão 2	Resposta	A	R (%)
Qual a afirmação ao lado que melhor expressa a sua opinião acerca de um modelo de gestão por competências para o JBRJ? Assinale com um “X” a melhor resposta.	Ferramenta não contribui com nada	0	0
	Ter ou não ter ferramenta é indiferente	01	8,33
	Ferramenta contribui para o fortalecimento institucional	05	41,67
	Ferramenta atribui maior sustentabilidade à instituição	03	25
	Ferramenta contribui para gerar valor para a sociedade	03	25

Quadro 6 – Percepção consolidada quanto à relevância – Bloco 1 do questionário

Fonte: Dados da pesquisa

Legenda: A = frequência absoluta; R (%) = frequência relativa

Tem-se que do total de respondentes da pesquisa, 91,67% considera relevante a implantação de um modelo de gestão por competências para o JBRJ e 8,33% não considera relevante.

A justificativa para a relevância da implantação dessa ferramenta está distribuída entre 41,67% dos respondentes que considera que a ferramenta contribui para o fortalecimento institucional, 25% que entende que a ferramenta atribui maior sustentabilidade à instituição, igualmente 25% que compreende que a ferramenta contribui para gerar valor para a sociedade, e 8,33% que pensa que ter ou não ter a ferramenta é indiferente. Não houve cômputo de respondentes para a resposta de que a ferramenta não contribui com nada. A distribuição da justificativa atribuída para a relevância está ilustrada no Gráfico 1.

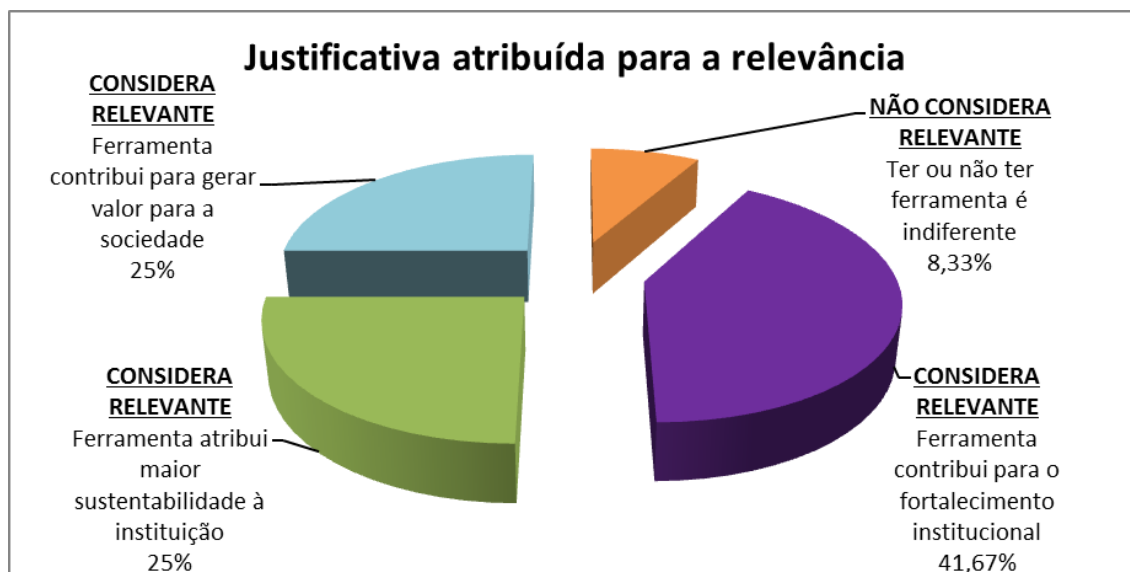


Gráfico 1– Distribuição da justificativa atribuída para a relevância – Bloco 1 do questionário
Fonte: Dados da Pesquisa

Considerando-se que, dentre as alternativas existentes para justificar positivamente a relevância da implantação de um modelo de gestão por competências para o JBRJ, os respondentes somente puderam escolher uma alternativa, ou seja, aquela que melhor expressasse a sua opinião, tem-se que alguns dos respondentes comentaram junto ao entrevistador, que das opções de alternativas de justificativas positivas disponíveis para a relevância, quando escolhida uma, a outra não se excluía.

4.1.2 PERCEPÇÃO QUANTO ÀS DIFICULDADES ENCONTRADAS – BLOCO 2

Quanto a percepção dos fatores que mais dificultaram a iniciativa de implementar o mapeamento das competências do JBRJ realizado em 2010, esta foi aferida com base nas respostas obtidas às quarenta questões que integram o Bloco 2 do questionário.

Nessa parte do questionário, foi solicitado aos respondentes da pesquisa que indicassem o seu grau de concordância com cada uma das afirmativas que compõem as quarentas questões constantes do Bloco 2, assinalando a opção que melhor representasse a sua percepção sobre as dificuldades encontradas.

Assim sendo, para cada questão, foram propostos cinco graus de avaliação que derivaram em cinco alternativas de respostas baseadas na escala tipo Likert (1932), como: (4)

concordo totalmente, (3) concordo parcialmente, (2) não concordo nem discordo (1) discordo parcialmente e (0) discordo totalmente.

Para realizar os cálculos de mensuração das respostas das quarenta questões do Bloco 2, tomou-se por base a utilização da escala tipo Likert nas pesquisas de Brandalise (2006) e Silva (2012), onde foi atribuído peso para cada grau apurado e definido escore de intervalos de 0,8 pontos para cada escala de classificação, conforme demonstrado no Quadro 7.

Escala Likert	Peso	Escore
Discordo totalmente que seja uma dificuldade (DT)	0	Até 0,8
Discordo parcialmente que seja uma dificuldade (DP)	1	Entre 0,9 e 1,6
Não concordo nem discordo que seja uma dificuldade (NCND)	2	Entre 1,7 e 2,4
Concordo parcialmente que seja uma dificuldade (CP)	3	Entre 2,5 e 3,2
Concordo totalmente que seja uma dificuldade (CT)	4	Entre 3,3 e 4,0

Quadro 7 – Definição de peso e escore da escala tipo Likert
Fonte: Adaptado de Brandalise (2006) e Silva (2012)

A tabulação dos dados do Bloco 2 incluiu o levantamento das frequências absoluta (A) e relativa (R(%)) de cada resposta às quarenta questões, a atribuição do peso (P) às frequências apuradas e o cálculo do grau de concordância (GC) conferido pelo respondente à cada questão.

A equação abaixo ilustra como resulta o escore de objeto de análise da pesquisa GC, quando aplicada a média aritmética ponderada:

$$GC = \frac{\sum_{i=1}^5 a_i \cdot p_i}{n}, \text{ onde } a_i = \text{frequência absoluta da alternativa } i \text{ e } p_i = \text{peso da alternativa } i \text{ para cada uma das alternativas da escala tipo Likert, e } n \text{ é o total de respostas, sendo } n = \sum_{i=1}^5 a_i$$

A partir da aferição do grau de concordância para cada questão do Bloco 2, obtém-se a percepção tendencial de um grupo-chave da população analisada sobre as dificuldades

encontradas na implementação do mapeamento. A média aritmética ponderada foi usada, em conjunto com a moda, como uma representação didática das tendências examinadas.

Nessa etapa de análise dos dados coletados a partir da tabulação das respostas obtidas, também observou-se a população segundo sua responsabilidade de atuação na implementação do projeto do mapeamento das competências do JBRJ. A população pesquisada foi, preliminarmente, analisada em sua frequência geral, considerando-se o total de doze respondentes, o que resultou no perfil respondente denominado “Geral”.

Assim, no esforço de interpretação dos dados procurou-se criar outros perfis que facilitassem a compreensão de comportamentos genéricos. Ainda que algumas vezes tal procedimento possa parecer mais justificar do que analisar dados, o resultado final fornece algum nível de compreensão genérica do comportamento dos atores no seu universo coletivo, onde o esforço de interpretação acaba por levar a encontrar explicações plausíveis que elucidem o resultado obtido.

Ao agrupar-se, posteriormente, cada respondente de acordo com a responsabilidade de atuação na experiência do JBRJ, o resultado foi uma frequência de dois respondentes na função de Diretor, agrupados no perfil respondente “Gestor”; seis respondentes integrantes do Grupo de Trabalho no perfil classificado por “GT” e quatro respondentes pertencentes às equipes técnico-operacionais, sendo dois atuantes na unidade de Recursos Humanos, identificados como perfil respondente “RH”, e dois na unidade de Tecnologia da Informação, distinguidos como perfil “TI”.

As Tabelas 1 a 40, constantes no apêndice D, mostram a consolidação das cinco alternativas de respostas às dificuldades apresentadas pelas quarenta questões do Bloco 2, por perfil respondente, bem como promovem análises com o olhar simultaneamente sobre a média aritmética ponderada, ou grau de concordância, e a moda.

Enquanto o Quadro 8 abaixo consolida a percepção quanto às dificuldades encontradas por questão, na implementação do mapeamento das competências do JBRJ realizado em 2010, através do cômputo do GC das quarenta afirmações constantes no Bloco 2 do questionário, por perfil respondente, e ressalta os graus que obtiveram concordância parcial e total.

Categoria	Questões	GC Geral	GC Gestor	GC GT	GC RH	GC TI
Despreparo técnico dos profissionais	1 Os profissionais do JBRJ diretamente envolvidos na implementação estavam suficientemente preparados tecnicamente.	2,5	2,5	2,3	2,0	3,5
	2 Existiam poucas pessoas qualificadas para “tocar” o projeto dentro da instituição	3,0	2,5	3,0	3,5	3,0
	3 A metodologia adotada era apropriada à realidade do JBRJ.	2,5	3,0	2,6	2,0	2,5
	4 Existiam dificuldades operacionais ligadas à infraestrutura (quantidade de pessoal, logística, distância entre as unidades etc) que comprometiam a implementação na instituição	2,5	2,0	3,5	2,5	3,0
	5 Havia pouca experiência na implementação de projetos dessa natureza	3,5	2,0	4,0	4,0	3,5
Descrença quanto à aplicabilidade no serviço público	6 As tecnologias disponíveis de informática eram incipientes para abarcar um sistema de gestão por competências para o contexto da gestão pública.	2,4	1,5	2,5	1,5	2,0
	7- Projetos como esse são para a realidade da iniciativa privada e não para o serviço público	0,2	0	0,5	0	0
	8 O desafio é geral, se considerarmos que foram poucos os órgãos públicos que conseguiram implantar e implementar em sua realidade institucional.	3,2	4,0	3,3	3,0	2,5
	9 As ações de RH nunca dão em nada, não terminam.	0,2	0,5	0,3	0	0
	10 O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão quer dificultar com mais uma ferramenta de gestão de pessoas para a administração pública.	0,1	0,5	0,1	0	0
Ausência de patrocínio da alta direção	11 Faltou apoio da direção do JBRJ para acontecer.	1,9	2,0	1,5	2,0	3,0
	12 A ausência de uma efetiva comunicação interna comprometeu o prosseguimento da iniciativa.	2,6	3,5	2,0	4,0	2,5
	13 Só ia dar certo se os líderes “comprassem” a ideia e participassem junto a seus servidores.	3,3	3,5	3,1	3,5	3,5
	14 Os dirigentes não acreditavam que a iniciativa melhorasse o desempenho institucional	1,7	1,0	1,8	2,0	2,0
	15 A rotatividade por critérios políticos de altos dirigentes comprometeu a continuidade do apoio ao projeto.	2,2	2,5	2,8	1,0	3,0
O desafio da cultura organizacional em diferentes estágios na área pública	16 A diferença de cultura entre as diversas unidades do JBRJ dificultou a implantação.	2,7	3,5	2,8	2,5	2,0
	17 Faz parte: no serviço público nada tem fim mesmo.	0,7	0	0,8	0	2,0
	18 O problema estava em resistir à mudança e ao que é novo.	2,5	3,0	2,3	2,0	3,5
	19 Como a iniciativa geraria input para a capacitação de pessoal, esperava-se milagres imediatos.	0,9	1,0	0,3	1,5	2,0
	20 Não tem jeito: o serviço público só vai melhorar se houver mudanças na sua base.	2,3	3,0	2,0	2,0	3,0
Conhecimento acumulado desestruturado	21 O conhecimento “espalhado”, sem um ordenamento, dificultou o processo de organizá-lo em competências.	2,7	3,5	2,8	2,0	2,5
	22 A dificuldade estava na natureza complexa e inovadora do projeto de identificar o conhecimento disponível.	2,5	3,0	2,8	1,5	2,0
	23 O desafio estava no quadro de pessoal diversificado, que nem sempre está alinhado aos objetivos institucionais.	2,4	3,0	2,1	2,5	2,5
	24 A dificuldade aumentou porque os sistemas governamentais não se falam entre si.	2,1	3,0	2,8	0,5	1,0
	25 A falta de estrutura de TI comprometeu a implantação da iniciativa.	1,4	1,0	1,6	0,5	2,0

Ausência de autoconhecimento sobre o que “sabe” e sobre o “como faz”	26 É fato que o servidor público não sabe o que sabe (desconhece o conhecimento que possui).	2,0	2,5	2,0	1,0	3,0
	27 É fato que o servidor público não sabe como faz o que habitualmente faz (desconhece a habilidade que possui).	1,8	2,5	1,5	0,5	3,5
	28 A multiplicidade de objetivos finalísticos do JBRJ prejudicou a identificação das próprias competências.	2,5	1,5	2,3	3,5	3,0
	29 Tem-se que a capacitação de pessoas serve para treinar pessoas pontualmente e não para desenvolver suas competências continuamente.	2,3	2,0	2,8	2,0	1,5
	30 É utopia querer que o servidor reconheça as suas competências e seja o responsável pelo seu autodesenvolvimento.	0,8	0,5	0,8	0,5	1,5
Problema atitudinal vinculado ao querer fazer	31 No serviço público manda quem pode e obedece quem tem juízo, onde a obrigação se sobrepõe à motivação.	1,5	1,0	2,0	1,0	1,5
	32 Os projetos na administração pública não tem princípio, meio e fim, pois falta mobilização.	2,0	1,0	2,1	1,5	3,0
	33 Conhecimento existe, mas falta vontade de querer fazer.	3,0	3,0	2,8	3,5	3,5
	34 Não há comprometimento no serviço público e ninguém cumpre prazos.	1,7	1,0	1,1	3,5	2,5
	35 Há uma grande distância entre o “falar que vai fazer” e o “fazer acontecer”.	3,3	4,0	3,0	3,5	3,5
Fatores adversos relativos a mudança de orientação ou de estrutura	36 No serviço público ocorrem mudanças de orientação normativa com bastante frequência.	2,3	2,0	3,1	1,5	1,0
	37 A falta de planejamento na introdução de mudanças estruturais no serviço público malogram as iniciativas.	3,2	2,0	3,3	3,5	4,0
	38 A ausência de diretrizes no serviço público inviabiliza o processo de implantação, não havendo amparo normativo para a execução.	1,8	2,0	1,3	2,5	2,0
	39 Além de a legislação gerar inúmeras interpretações que não se alinham, há muita legislação dispendo sobre um mesmo tema, o que dificulta saber o que precisa ser atendido.	2,7	3,0	2,8	1,5	3,5
	40 O rigor da lei estabelece a implantação, mas não considera a ausência de estrutura.	3,4	3,0	3,8	2,0	4,0

Quadro 8 – Percepção consolidada quanto às dificuldades encontradas por questão – Bloco 2 do questionário

Fonte: Dados da Pesquisa

Legenda: GC = Grau de Concordância; GT = Grupo de Trabalho; RH = Recursos Humanos; TI = Tecnologia da Informação

A seguir, os Quadros 9 a 16 apresentam uma breve análise das oito categorias consolidadas por perfil respondente, cujo cômputo do resultado foi obtido ao final de cada conjunto de cinco questões que compõem uma dada categoria, e que indicam as dificuldades encontradas na implementação do mapeamento de competências do JBRJ.

De acordo com o Quadro 9, a categoria **Despreparo técnico dos profissionais**, obteve maior e igual grau de concordância junto aos profissionais que compõem os perfis “GT” e “TI”, e, na sequência, os perfis “Geral” e “RH”. Destaca-se que esses perfis são detentores de alguma familiarização com o tema gestão por competências, seja pela natureza de sua

formação, seja pela capacitação recebida por parte da consultoria que coordenou o projeto, e, portanto, mais conscientes para uma autoavaliação em relação ao conhecimento existente e a dificuldade mensurada. O perfil “Gestor”, contudo, não percebeu com a mesma intensidade esta categoria como uma dificuldade.

Ratifica-se a dificuldade mensurada pela maioria dos perfis nessa categoria, através da própria iniciativa do MP de disponibilizar dois documentos como roteiro: Guia da Gestão da Capacitação por Competências nos Órgãos da Administração Pública Federal e Guia de Referência Prático de Mapeamento e Avaliação de Competências para uso no Sistema Capacitação, respectivamente, em 2012 e 2013, com o objetivo de orientar o poder executivo da administração pública federal.

Conforme disposto no primeiro Guia, seu conteúdo se destina aos gestores, servidores e colaboradores dos órgãos integrantes da administração pública direta e indireta, especialmente aos que atuam nas áreas de gestão de pessoas, gestão estratégica, planejamento e outras correlatas à gestão da capacitação por competência (MP, 2012).

Ressalta-se, também, a recomendação constante no segundo Guia para que a experiência em gestão por competências seja exaustivamente testada antes de sua implantação em larga escala nos demais órgãos que compõem o sistema SIPEC e, que os testes-piloto realizados por alguns órgãos pioneiros no sistema de Gestão por Competências sirvam para subsidiar o desenho do módulo de Gestão de Desenvolvimento de Pessoas, que integrará o novo sistema SIGEPE, em substituição ao anterior sistema SIAPE (MP, 2013).

Tem-se, assim, a necessidade por formar contextos capacitantes nas organizações que promovam a criação do conhecimento, processo esse caracterizado como complexo, multifacetado, multidisciplinar e decorrente de uma construção social que envolve diferentes atores com modelos mentais e setores diversificados. Rezende *et al.* (2014) destacam que uma ação articuladora e integradora por parte dos gestores organizacionais nesse processo é fundamental.

Categoria	GC Geral	GC Gestor	GC GT	GC RH	GC TI
Despreparo técnico dos profissionais	2,9	2,4	3,1	2,8	3,1

Quadro 9 – Percepção consolidada da categoria por perfil

Fonte: Dados da Pesquisa

Legenda: GC = Grau de Concordância; GT = Grupo de Trabalho; RH= Recursos Humanos; TI = Tecnologia da Informação

Em relação ao Quadro 10, a categoria **Descrença quanto à aplicabilidade no serviço público** obteve baixo grau de concordância junto a todos os perfis, não sendo identificada como uma dificuldade no perfil “Geral”. Em especial, os perfis “Gestor” e “GT” e, em seguida, “RH” e “TI”, perceberam a dificuldade em intensidade igual, respectivamente, sendo que os dois últimos ainda a identificaram um pouco mais baixa em relação aos primeiros, o que se atribui tanto à natureza de sua formação quanto à sua atuação direta na operacionalização do projeto, que os torna mais aparentados para reconhecer a graduação da dificuldade apontada pela categoria. O resultado mensurado para a categoria surpreende positivamente, desmistificando uma crença existente na administração pública quanto à aplicabilidade do tema gestão por competências em seu contexto.

Isso alinha-se ao fato de Guimarães (2000) associar a difusão da abordagem da competência como estratégia para a gestão de recursos humanos em organizações de governo, considerando o contexto atual da sociedade do conhecimento e da informação, que busca maior flexibilidade organizacional e funcional nas relações de trabalho, estimulando a capacidade de inovação, adaptação e aprendizagem para incremento do progresso tecnológico e dos níveis de produtividade requeridos pelo novo contexto.

Categoria	GC Geral	GC Gestor	GC GT	GC RH	GC TI
Descrença quanto à aplicabilidade no serviço público	1,2	1,3	1,3	0,9	0,9

Quadro 10 – Percepção consolidada da categoria por perfil

Fonte: Dados da Pesquisa

Legenda: GC = Grau de Concordância; GT = Grupo de Trabalho; RH = Recursos Humanos; TI = Tecnologia da Informação

Com base no Quadro 11, a categoria **Ausência de patrocínio da alta direção** obteve grau de concordância mediano junto aos perfis “Geral” e “GT”. Os demais perfis “Gestor” e “RH” além de perceberem com maior grau, também, perceberam em igualdade de intensidade, sendo o perfil “TI” aquele que obteve o maior grau de concordância da categoria. Entende-se aqui, como nas categorias anteriores, que a familiarização com o tema gestão por competências e o respectivo envolvimento dos dois últimos perfis na operacionalização do

projeto contribuem para que a dificuldade relacionada por essa categoria seja percebida como tal, bem como o comprometimento que a alta direção destinou ao projeto.

Deiser (2010) faz referência ao fato de que a alta liderança deve aprender a abrir mão do controle operacional e tornar-se fonte de identidade e orientação estratégica geral, sendo sua principal função criar uma arquitetura organizacional apropriada que estimule o empreendedorismo, o diálogo estratégico e a colaboração interfuncional.

Tamayo (1999) entende que os valores individuais expressos pelos profissionais e os da alta administração precisam coadunar para resultarem em uma gestão eficaz (FREIRE, 2009).

Categoria	GC Geral	GC Gestor	GC GT	GC RH	GC TI
Ausência de patrocínio da alta direção	2,3	2,5	2,1	2,5	2,8

Quadro 11 – Percepção consolidada da categoria por perfil

Fonte: Dados da Pesquisa

Legenda: GC = Grau de Concordância; GT = Grupo de Trabalho; RH = Recursos Humanos; TI= Tecnologia da Informação

De acordo com o Quadro 12, a categoria **O desafio da cultura organizacional em diferentes estágios na área pública** obteve baixo grau de concordância junto aos perfis “GT” e “RH” e graus medianos junto aos perfis “Geral” e “Gestor”, além de grau de concordância maior para o perfil “TI”, o que no caso deste último perfil, pela própria natureza mais técnica de sua formação e necessidade acentuada de introduzir inovação ao que faz, reconhece a cultura organizacional como um desafio permanente.

De fato, Zago e Retour (2013) fazem menção a estudos que têm sido desenvolvidos, buscando destacar, além dos enfoques individual e organizacional-estratégico na abrangência conceitual do modelo de gestão por competências, outros níveis de agregação como o coletivo e o ambiental.

Enquanto Hatala e Gumm (2006) defendem que uma das principais barreiras ou facilitadores para o sucesso de um programa com base em competência em uma organização é a cultura, Fischer, Fleury e Urban (2008) reconhecem que a articulação entre a cultura e

competências organizacionais não foi ainda devidamente esclarecida e explorada (ZAGO; RETOUR, 2013).

Após estudo empírico aplicado em três empresas francesas, Zago e Retour (2013) concluem que, a cultura organizacional é condição essencial para consolidação teórica do modelo de gestão por competência.

Categoria	GC Geral	GC Gestor	GC GT	GC RH	GC TI
O desafio da cultura organizacional em diferentes estágios na área pública	1,8	2,1	1,6	1,6	2,5

Quadro 12 – Percepção consolidada da categoria por perfil

Fonte: Dados da Pesquisa

Legenda: GC = Grau de Concordância; GT = Grupo de Trabalho; RH = Recursos Humanos; TI = Tecnologia da Informação

Em relação ao Quadro 13, a categoria **Conhecimento acumulado desestruturado sistematicamente** obteve baixo grau de concordância junto ao perfil “RH”, graus medianos junto aos perfis “Geral”, “GT” e “TI”, sendo seu grau de concordância maior junto ao perfil “Gestor”.

O perfil “Gestor”, no caso, é composto por profissionais integrantes da alta direção e tem por responsabilidade disponibilizar informações e recursos que apoiem a operação e o monitoramento dos projetos e processos institucionais. Nesse sentido, sentem necessidade de dispor do conhecimento acumulado organizacionalmente de forma mais estruturada, a fim de viabilizar o alinhamento de projetos específicos, como é o caso de um modelo de gestão de competências, aos demais processos institucionais. Isso remete a esse perfil a reconhecer, de forma mais intensa, como dificuldade o que foi apontado pela categoria.

Em plena economia fundamentada no conhecimento, tem-se que as organizações atuais estão aprendendo a lidar com esse ativo que tornou-se o alavancador estratégico para a criação de valor. A gestão eficaz do conhecimento passa a ser fator-chave de sucesso para a competitividade e busca responder a questão: como disponibilizar as informações estrategicamente relevantes às pessoas certas, nos locais certos e no momento certo? (DEISER, 2010).

O conhecimento atual não se restringe mais a um arquivo morto a ser processado, rapidamente, sob um padrão industrial, sua parte maior e mais relevante é tácita e ambígua, e está presente nas pessoas e nas práticas, bem como no contexto onde encontra aplicação. É absorvido e continuamente reavaliado através do diálogo, não podendo ser administrado como um banco de dados (DEISER, 2010).

Para isso, Deiser (2010) ressalta que é necessária uma arquitetura social inteligente que vincule as pessoas certas, em ambientes que estimulem o compartilhamento e a colaboração, somado à uma infraestrutura de apoio à essas iniciativas. O perfil “RH”, pela natureza de sua atuação voltada para a formação de pessoas, tende a prover, espontaneamente, esse novo modo de aprendizagem, não percebendo tanto como dificuldade o que é indicado pela categoria.

Categoria	GC Geral	GC Gestor	GC GT	GC RH	GC TI
Conhecimento acumulado desestruturado sistematicamente	2,2	2,7	2,4	1,4	2,0

Quadro 13 – Percepção consolidada da categoria por perfil

Fonte: Dados da Pesquisa

Legenda: GC = Grau de Concordância; GT = Grupo de Trabalho; RH = Recursos Humanos; TI = Tecnologia da Informação

Com base no Quadro 14, a categoria **Ausência de autoconhecimento sobre o que sabe e sobre o como faz**, obteve maior grau de concordância junto ao perfil “TI”, graus medianos para os perfis “Geral”, “Gestor” e “GT” e, novamente, baixo grau de concordância somente para o perfil “RH”.

O fato dos resultados aqui mostrarem tanto para o perfil “TI”, que têm atuação mais técnica, como para os perfis “Gestor” e “GT”, que possuem uma atuação mais diversificada em gestão, uma percepção maior e mediana, respectivamente, da dificuldade observada pela categoria, deve-se à necessidade destes profissionais de fomentarem o autoconhecimento, no contexto onde estão inseridos, para melhor alocação da tecnologia e de talentos.

Tem-se, também, que os profissionais de “TI”, mais focados em fornecer meios e tecnologia da informação eficazes para transferência de conhecimento percebem de forma mais intensa a dificuldade trazida por essa categoria.

Entretanto, Rezende *et al.* (2014) expõe que a sobrecarga de atividades a que as pessoas são submetidas nas organizações, preenchendo o tempo mais com tarefas do que com conversas e pensamentos (DAVENPORT, 1998), bem como a hipótese de sub-rogação social onde a atomização da vida social afasta as pessoas da cultura participativa (SHIRKY, 2011), conduzem os gestores das organizações a não estimularem tanto a implantação de contextos capacitantes, como o compartilhamento, por seus integrantes, daquilo que sabem que sabem, a busca por aquilo que sabem que não sabem e o despertar para aquilo que não sabem que não sabem (VASCONCELOS, 2001).

Em relação ao perfil “RH”, considerando que a dificuldade aqui elencada, tal como na categoria anterior, também, não é assim percebida por seus profissionais, tem-se que este perfil, naturalmente, por sua formação e natureza da função, tende a desenvolver de modo espontâneo interações construtivas em seu contexto de atuação, o que os faz acreditar na capacidade que cada integrante do quadro de pessoal do JBRJ tem de ser consciente do que sabe e de como faz, visando a melhor organização do conhecimento disponível.

Observa-se, ainda, que a maturidade profissional influencia na percepção dos técnicos de RH em reconhecer essa categoria como dificuldade, uma vez que, quando da fase de validação do questionário a ser aplicado, essa foi percebida com graduação mais positiva por dois dos três profissionais que validaram o questionário e que atuavam no RH à época, ainda que indiretamente envolvidos no projeto, mas cuja faixa etária é um pouco maior e seu perfil um tanto mais sistêmico à visionário, quando comparado aos dois técnicos de RH respondentes. Esse olhar coaduna com os pressupostos filosóficos que Creswell (2014) usa para balizar a estrutura interpretativa da pesquisa qualitativa, buscando identificar outras dimensões que pautem flexibilizar a coleta e análise de dados sob quatro níveis: ontológico, epistemológico, axiológico e metodológico (CRESWELL, 2014).

Categoria	GC Geral	GC Gestor	GC GT	GC RH	GC TI
Ausência de autoconhecimento sobre o que sabe e sobre o como faz	1,9	1,8	1,9	1,5	2,5

Quadro 14 – Percepção consolidada da categoria por perfil

Fonte: Dados da Pesquisa

Legenda: GC = Grau de Concordância; GT = Grupo de Trabalho; RH = Recursos Humanos; TI = Tecnologia da Informação

De acordo com o Quadro 15, a categoria **Problema atitudinal vinculado ao querer fazer**, obteve maior grau de concordância junto aos perfis “RH” e “TI” e graus de concordância medianos junto aos perfis “Geral”, “Gestor” e “GT”, o que indica, pela própria natureza de atuação destes dois últimos, que a dificuldade mensurada por essa categoria torna-se diluída pela existência de outros fatores dificultadores na implementação do projeto, quando está à luz de um “olhar” mais gerencial e sistêmico, tais como o **Conhecimento acumulado desestruturado sistematicamente** e os Fatores adversos relativos a mudança de orientação ou de estrutura, respectivamente.

Em relação ao grau de concordância que se apresenta além de maior, em intensidade igual para ambos os perfis “RH” e “TI”, tem-se, por outro lado, que a formação mais técnica destes perfis, bem como sua responsabilidade na operacionalização do projeto, tendem a fazê-los observar com mais facilidade a distância existente, na prática, entre o conhecimento que se possui (o que se sabe) e a disposição para fazer (o que se quer fazer) diante das dificuldades.

Freire (2009) ratifica esse entendimento, com base em uma pesquisa quantitativa, utilizando o IVO – Inventário de Valores Organizacionais proposto por Tamayo, Mendes e Paz (2000), realizada em empresa do setor de serviços terceirizáveis, tanto junto aos membros da alta administração quanto aos colaboradores, onde de 100%, na percepção da alta administração, 71,27% dos valores organizacionais são efetivamente praticados na organização. Já na visão dos colaboradores, este percentual cai para 64,77%, indicando que eles não os percebem com a mesma intensidade que a alta administração.

Além disso, acrescenta-se o fato de que, sendo a atitude (querer fazer) a parte correspondente à competência comportamental do acrônimo do CHA que tem vinculação direta com a vontade do indivíduo, esta independe tanto do gerenciamento dos gestores por referir-se a um sentimento ou à predisposição da própria pessoa de influenciar sua conduta em relação aos outros, ao trabalho ou às situações diversas (LEME, 2006; CARBONE *et al.*, 2009).

Categoria	GC Geral	GC Gestor	GC GT	GC RH	GC TI
Problema atitudinal vinculado ao querer fazer	2,3	2,0	2,2	2,6	2,6

Quadro 15 – Percepção consolidada da categoria por perfil

Fonte: Dados da Pesquisa

Legenda: GC = Grau de Concordância; GT = Grupo de Trabalho; RH = Recursos Humanos; TI=

Tecnologia da Informação

Em relação ao Quadro 16, a categoria Fatores adversos relativos a mudança de orientação ou de estrutura, obteve maior grau de concordância junto aos perfis “Geral”, “GT” e “TI”, o que indica no caso dos dois últimos que a familiarização destes perfis com o tema gestão por competências e a responsabilidade outorgada pela execução do projeto contribuem para uma percepção maior e igual em intensidade sobre a dificuldade elencada por essa categoria.

Contudo, nota-se graus de concordância medianos junto aos perfis “Gestor” e “RH”, o que mostra que, embora diferentes em seus olhares, o primeiro mais gerencial e sistêmico, e o segundo mais técnico e operacional, a percepção da dificuldade torna-se mais diluída pela existência de outros fatores dificultadores na implementação do projeto, dentre eles a Ausência de patrocínio da alta direção e o Despreparo técnico dos profissionais, respectivamente.

Os resultados aqui coadunam com o fato de que uma iniciativa pública diminuirá os riscos de descontinuidade administrativa quando se combinarem ações intencionais de promoção da continuidade, boa gestão, atenção a questões políticas e a tentativa de interferir no ambiente em que a política se insere, com atuação preferencialmente organizada em coalizões (NOGUEIRA, 2006).

Em uma pesquisa realizada em governos municipais por Nogueira (2006) sobre a questão da continuidade e descontinuidade de políticas públicas, encontrou-se diversos exemplos de ações desenvolvidas pelos projetos que, aparentemente, aumentaram sua chance de continuidade ou, ao menos, diminuíram seu risco de descontinuidade. Além das ações concretas, foi possível ver ainda como há processos políticos e institucionais que também têm o mesmo efeito, seja por promover uma situação mais estável, seja por criar espaços legítimos de negociação.

As análises apontaram para a existência de pelo menos quatro fatores que favorecem a continuidade de iniciativas públicas em governos locais. Em primeiro lugar, notou-se a importância de que se desenvolvam ações intencionais para tanto, além disso, são igualmente

importantes fatores técnicos e políticos e, por último, sugeriu-se que a inserção do projeto ou instituição em coalizões consistentes é benéfica à sua continuidade (NOGUEIRA, 2006).

Categoria	GC Geral	GC Gestor	GC GT	GC RH	GC TI
Fatores adversos relativos a mudança de orientação ou de estrutura	2,7	2,4	2,9	2,2	2,9

Quadro 16 – Percepção consolidada da categoria por perfil

Fonte: Dados da Pesquisa

Legenda: GC = Grau de Concordância; GT = Grupo de Trabalho; RH = Recursos Humanos; TI = Tecnologia da Informação

A percepção consolidada da categoria por perfil também é ilustrada através dos Gráficos 2 a 6 a seguir.

Observando-se os graus de concordância obtidos entre os escores 2,5 e 3,2 e 3,3 e 4,0 determinantes das escalas de concordância parcial e total, respectivamente, tem-se que as categorias indicadas como dificuldades diferenciaram-se conforme o perfil.

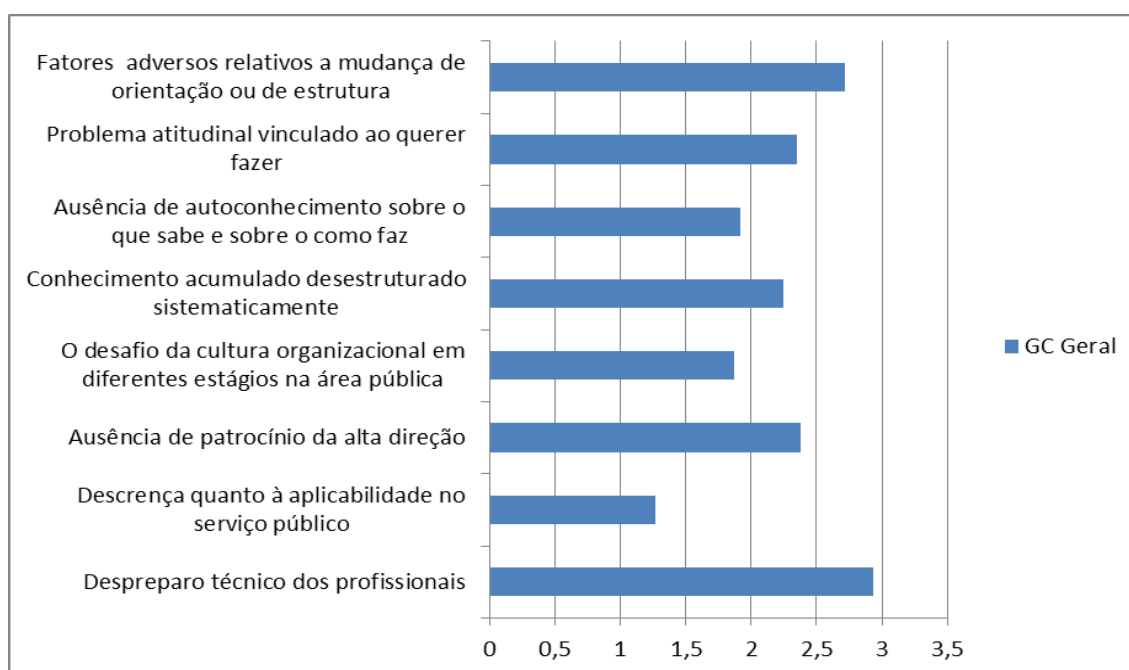


Gráfico 2 – Percepção consolidada da categoria por perfil

Fonte: Dados da Pesquisa

Legenda: GC = Grau de Concordância

Nota-se que para o perfil “Geral”, os graus de concordância parcial e total assinalam as categorias **Despreparo técnico dos profissionais** e Fatores adversos relativos à mudança de

orientação ou de estrutura como dificuldades encontradas na implementação do mapeamento das competências do JBRJ realizado em 2010.

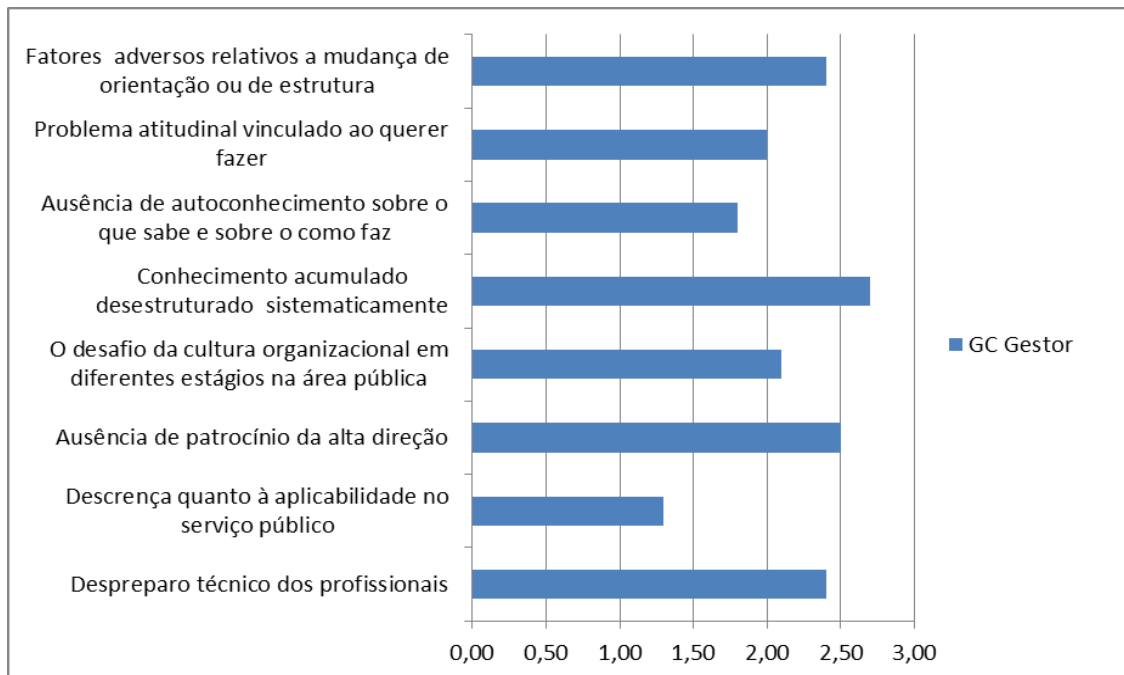


Gráfico 3 – Percepção consolidada da categoria por perfil

Fonte: Dados da Pesquisa

Legenda: GC = Grau de Concorrência

Para o perfil Gestor, os graus de concordância parcial e total apontam as categorias **Ausência de patrocínio da alta direção** e **Conhecimento acumulado desestruturado sistematicamente** como dificuldades encontradas na implementação do mapeamento das competências do JBRJ realizado em 2010.

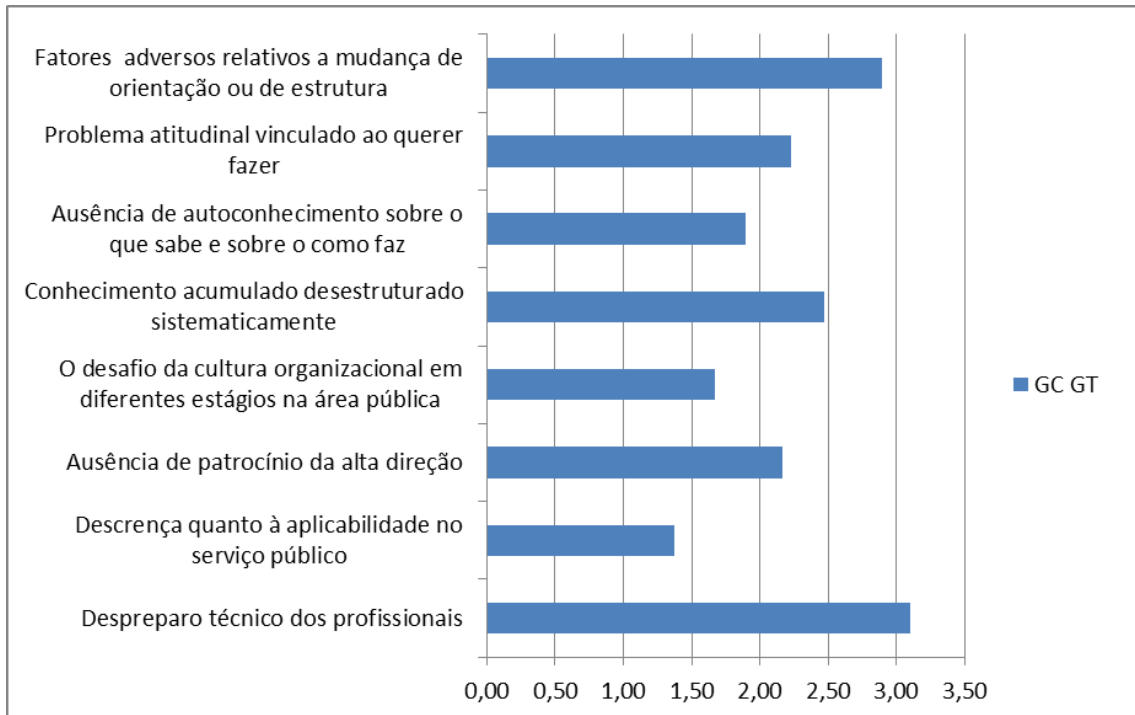


Gráfico 4 – Percepção consolidada da categoria por perfil

Fonte: Dados da Pesquisa

Legenda: GC = Grau de Concordância; GT = Grupo de Trabalho

Para o perfil “GT”, os graus de concordância parcial e total indicam as categorias **Despreparo técnico dos profissionais** e **Fatores adversos relativos à mudança de orientação ou de estrutura** como dificuldades encontradas na implementação do mapeamento das competências do JBRJ realizado em 2010.

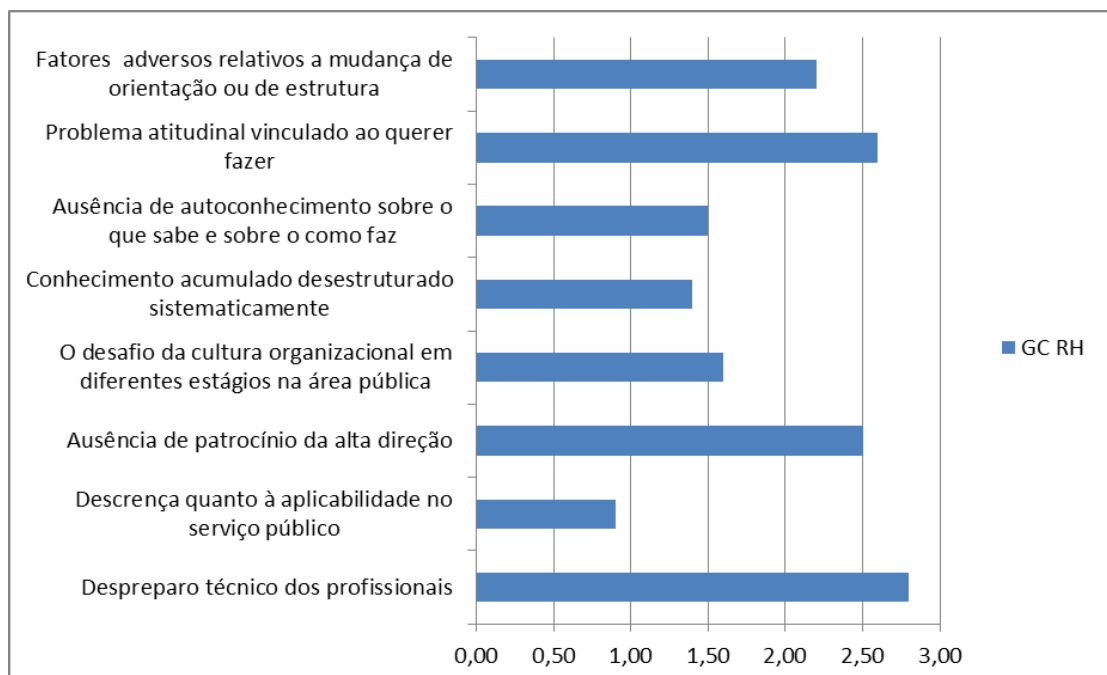


Gráfico 5 – Percepção consolidada da categoria por perfil

Fonte: Dados da Pesquisa

Legenda: GC = Grau de Concordância; RH = Recursos Humanos

Para o perfil “RH”, os graus de concordância parcial e total assinalam as categorias **Despreparo técnico dos profissionais**, **Ausência de patrocínio da alta direção** e **Problema atitudinal vinculado ao querer fazer** como dificuldades encontradas na implementação do mapeamento das competências do JBRJ realizado em 2010.



Gráfico 6 – Percepção consolidada da categoria por perfil

Fonte: Dados da Pesquisa

Legenda: GC = Grau de Concordância; TI = Tecnologia da Informação

Para o perfil “TI”, os graus de concordância parcial e total apontam as categorias **Despreparo técnico dos profissionais**, **Ausência de patrocínio da alta direção**, **O desafio da cultura organizacional em diferentes estágios na área pública**, **Ausência de autoconhecimento sobre o que sabe e sobre o como faz**, **Problema atitudinal vinculado ao querer fazer** e **Fatores adversos relativos à mudança de orientação ou de estrutura** como dificuldades encontradas na implementação do mapeamento das competências do JBRJ realizado em 2010, sendo o perfil que mais percebeu dificuldades.

Estreitando ainda mais o olhar de análise sobre os resultados da pesquisa, tem-se o Quadro 17 a seguir, mostrando a percepção quanto às dificuldades encontradas na implementação do mapeamento das competências do JBRJ, através do cômputo das categorias, bem como destacando os graus de concordância parcial e total apurados. Das oito categorias observadas pela pesquisa, somente uma não foi percebida como dificuldade por

nenhum dos cinco grupos de perfis observados, a saber a **Descrença quanto à aplicabilidade no serviço público**, pois todos os perfis apontaram para discordância em sua escala de graduação, desmistificando a crença existente na administração pública quanto à aplicabilidade do tema gestão por competências em seu contexto.

Também outras duas categorias se destacaram na intensidade da escala da discordância, como **O desafio da cultura organizacional em diferentes estágios na área pública** e a **Ausência de autoconhecimento sobre o que sabe e sobre o como faz**, tendo a escala de concordância sido parcial somente no perfil “TI”, o que mostra uma criteriosidade mais acentuada na percepção dos desafios, natural dos perfis com formação tecnológica, que, habitualmente, avaliam todos os riscos factíveis de impacto na execução de um determinado projeto.

Quanto à categoria **Problema atitudinal vinculado ao querer fazer**, obteve-se em sua maioria graus de concordância medianos, excetuando-se os perfis “RH” e “TI”, que por estarem mais diretamente envolvidos com a operacionalização do projeto, perceberam essa categoria, na mesma intensidade de graduação, como uma dificuldade.

A categoria **Conhecimento acumulado desestruturado sistematicamente** somente foi percebida com escala de concordância maior pelo perfil “Gestor”, obtendo graus de concordância medianos para os perfis “Geral”, “GT” e “TI”, e baixo grau de concordância para o perfil “RH”, o que mostra que o perfil com atuação gerencial e visão sistêmica, reconhece como dificuldade o que foi apontado pela categoria, pela própria necessidade que seus profissionais têm de dispor do conhecimento acumulado de forma estruturada para delegar, alinhando a gestão das pessoas à gestão de projetos e processos institucionais.

As duas categorias que pontuaram os maiores graus de concordância foram **Despreparo técnico dos profissionais** e **Fatores adversos relativos à mudanças de orientação ou de estrutura** e que, também, em frequência foram reconhecidas como dificuldade pelos demais perfis analisados. Nota-se ainda que, também, foram percebidas como dificuldade de forma mediana sob o “olhar” gerencial e sistêmico do perfil “Gestor” e, no caso da última, também observada como tal pelo perfil “RH”.

A outra categoria, também, percebida com escala de concordância maior foi a **Ausência de patrocínio da alta direção** para os perfis “Gestor”, “RH” e “TI”, e nos demais perfis a graduação foi identificada como mediana. A percepção como dificuldade, apontada pelos três primeiros perfis, indica como que os perfis mais diretamente envolvidos no projeto, seja “bancando”, como o perfil “Gestor”, seja em sua operacionalização, como os outros dois perfis, sentem seu impacto de forma mais acentuada.

Categorias	GC Geral	GC Gestor	GC GT	GC RH	GC TI
Despreparo técnico dos profissionais	2,9	2,4	3,1	2,8	3,1
Descrença quanto à aplicabilidade no serviço público	1,2	1,3	1,3	0,9	0,9
Ausência de patrocínio da alta direção	2,3	2,5	2,1	2,5	2,8
O desafio da cultura organizacional em diferentes estágios na área pública	1,8	2,1	1,6	1,6	2,5
Conhecimento acumulado desestruturado sistematicamente	2,2	2,7	2,4	1,4	2,0
Ausência de autoconhecimento sobre o que sabe e sobre o como faz	1,9	1,8	1,9	1,5	2,5
Problema atitudinal vinculado ao querer fazer	2,3	2,0	2,2	2,6	2,6
Fatores adversos relativos a mudança de orientação ou de estrutura	2,7	2,4	2,9	2,2	2,9

Quadro 17 – Percepção consolidada quanto às dificuldades encontradas por categoria – Bloco 2 do questionário

Fonte: Dados da Pesquisa

Legenda: GC = Grau de Concordância; GT = Grupo de Trabalho; RH = Recursos Humanos; TI = Tecnologia da Informação

Os Gráficos 7 e 8 abaixo ilustram, em seus respectivos tipos “barras” e “radar”, os resultados da percepção consolidada no quadro acima, quanto às dificuldades encontradas por categoria, a partir da avaliação do Bloco 2 do questionário.

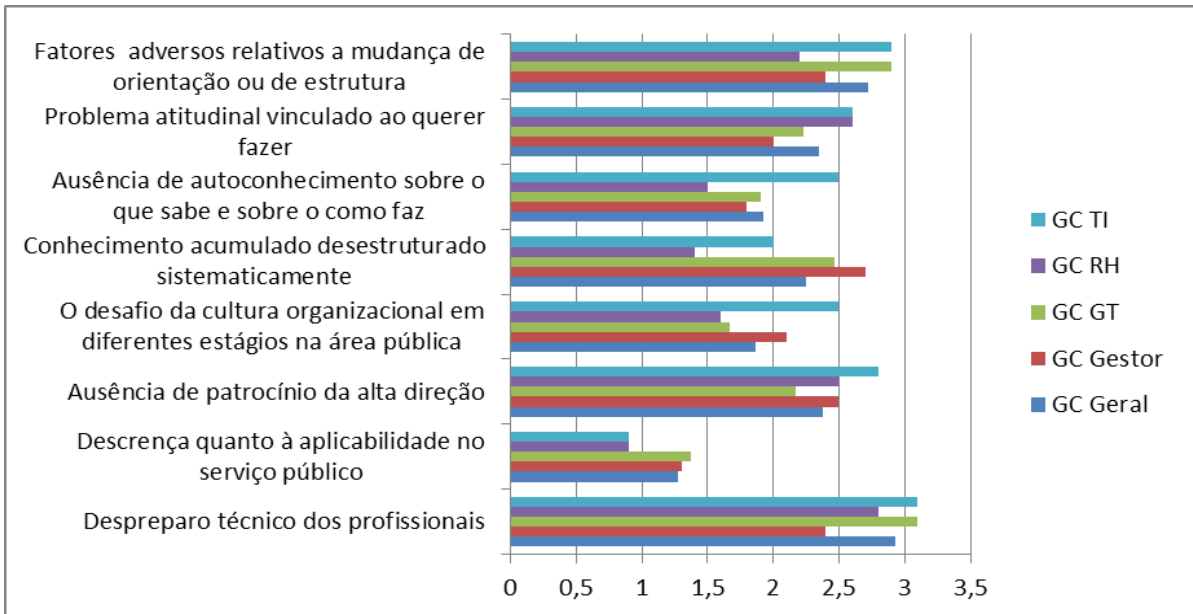


Gráfico 7 – Distribuição das dificuldades encontradas por categoria – Bloco 2 do questionário

Fonte: Dados da Pesquisa

Legenda: GC = Grau de Concordância; GT = Grupo de Trabalho; RH = Recursos Humanos; TI = Tecnologia da Informação

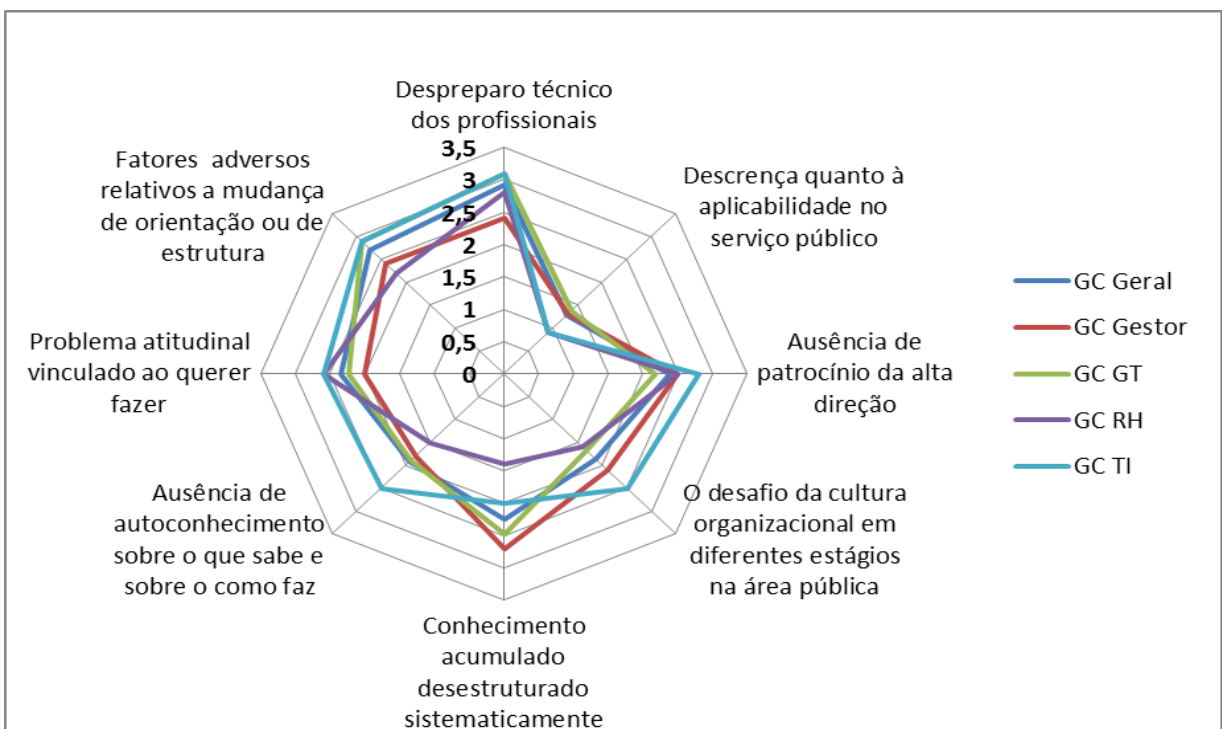


Gráfico 8 – Distribuição das dificuldades encontradas por categoria – Bloco 2 do questionário

Fonte: Dados da Pesquisa

Legenda: GC = Grau de Concordância; GT = Grupo de Trabalho; RH = Recursos Humanos; TI = Tecnologia da Informação

Após avaliação consolidada de cada uma das oito categorias identificadas como dificuldades encontradas na implantação de um modelo de gestão por competências no JBRJ, bem como das respostas, compiladas por perfil, de todos os doze respondentes às quarenta

questões do Bloco 2 do questionário, demonstradas através das Tabelas 1 a 40 no apêndice D, nota-se que a maior frequência absoluta e relativa apuradas nem sempre é coincidente com o maior grau de concordância de dificuldade obtido para cada questão e perfil observado.

Sob um outro ângulo, então, a Tabela 41 a seguir, consolida as respostas das tabelas constantes do apêndice D, registrando as maiores frequências absoluta e relativa obtidas, bem como o maior escore de grau de concordância apurado, e demonstra-os por categoria e perfil da população observada, em consonância com a classificação obtida pela escala Likert correspondente computada. Nota-se que foram destacadas as alternativas de respostas que obtiveram coincidência quando do maior resultado colhido na classificação da escala Likert, tanto por frequências (absoluta e relativa) quanto por grau de concordância, bem como aquelas que somente se diferenciaram em intensidade entre os graus de discordância e concordância.

1- DESPREPARO TÉCNICO DOS PROFISSIONAIS					
Perfil	A	R(%)	Escala Likert	Escore GC	Escala Likert
Geral (Total de Respostas = 60)	26	43,33	CP	2,9	CP
Gestor (Total de Respostas = 10)	04	40	CP	2,4	NCND
Grupo de Trabalho (Total de Respostas = 30)	12	40	CT e CP	3,1	CP
Equipe de RH (Total de Respostas = 10)	04	40	CT	2,8	CP
Equipe de TI (Total de Respostas = 10)	07	70	CP	3,1	CP
2- DESCRENÇA QUANTO À APLICABILIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO					
Perfil	A	R(%)	Escala Likert	Escore GC	Escala Likert
Geral (Total de Respostas = 60)	29	48,33	DT	1,2	DP
Gestor (Total de Respostas = 10)	04	40	DT	1,3	DP
Grupo de Trabalho (Total de Respostas = 30)	12	40	DT	1,3	DP
Equipe RH (Total de Respostas = 10)	07	70	DT	0,9	DP
Equipe TI (Total de Respostas = 10)	07	70	DT	0,9	DP
3- AUSÊNCIA DE PATROCÍNIO DA ALTA DIREÇÃO					
Perfil	A	R(%)	Escala Likert	Escore GC	Escala Likert
Geral (Total de Respostas = 60)	16	26,67	CT	2,3	NCND
Gestor (Total de Respostas = 10)	04	40	CP	2,5	CP
Grupo de Trabalho (Total de Respostas = 30)	08	26,66	CT	2,1	NCND
Equipe RH (Total de Respostas = 10)	04	40	NCND	2,5	CP
Equipe TI (Total de Respostas = 10)	05	50	NCND	2,8	CP
4- O DESAFIO DA CULTURA ORGANIZACIONAL EM DIFERENTES ESTÁGIOS NA ÁREA PÚBLICA					
Perfil	A	R(%)	Escala Likert	Escore GC	Escala Likert
Geral (Total de Respostas = 60)	21	35	DP	2,1	NCND
Gestor (Total de Respostas = 10)	05	50	CP	2,1	NCND
Grupo de Trabalho (Total de Respostas = 30)	10	33,33	DT	1,6	DP

Equipe RH (Total de Respostas = 10)	04	40	DT	1,6	DP
Equipe TI (Total de Respostas = 10)	05	50	CP	2,5	CP
5- CONHECIMENTO ACUMULADO DESESTRUTURADO SISTEMATICAMENTE					
Perfil	A	R (%)	Escala Likert	Escore GC	Escala Likert
Geral (Total de Respostas = 60)	21	35	CP	2,2	NCND
Gestor (Total de Respostas = 10)	07	70	CP	2,7	CP
Grupo de Trabalho (Total de Respostas = 30)	11	36,66	CP	2,4	NCND
Equipe RH (Total de Respostas = 10)	04	40	DT	1,4	DP
Equipe TI (Total de Respostas = 10)	05	50	DP	2,0	NCND
6- AUSÊNCIA DE AUTOCONHECIMENTO SOBRE “O QUE SABE” E SOBRE “O COMO FAZ”					
Perfil	A	R (%)	Escala Likert	Escore GC	Escala Likert
Geral (Total de Respostas = 60)	16	26,67	CP	1,9	NCND
Gestor (Total de Respostas = 10)	04	40	CP	1,8	NCND
Grupo de Trabalho (Total de Respostas = 30)	07	23,33	NCND e DT	1,9	NCND
Equipe RH (Total de Respostas = 10)	04	40	DP	1,5	NCND
Equipe TI (Total de Respostas = 10)	05	50	CP	2,5	CP
7- PROBLEMA ATITUDINAL VINCULADO AO QUERER FAZER					
Perfil	A	R (%)	Escala Likert	Escore GC	Escala Likert
Geral (Total de Respostas = 60)	24	40	CP	2,3	NCND
Gestor (Total de Respostas = 10)	06	60	DP	2,0	NCND
Grupo de Trabalho (Total de Respostas = 30)	13	43,33	CP	2,2	NCND
Equipe RH (Total de Respostas = 10)	03	30	CT e CP	2,6	CP
Equipe TI (Total de Respostas = 10)	06	60	CP	2,8	CP
8- FATORES ADVERSOS RELATIVOS À MUDANÇAS DE ORIENTAÇÃO OU DE ESTRUTURA					
Perfil	A	R (%)	Escala Likert	Escore GC	Escala Likert
Geral (Total de Respostas = 60)	22	36,67	CP	2,7	CP
Gestor (Total de Respostas = 10)	07	70	CP	2,4	NCND
Grupo de Trabalho (Total de Respostas = 30)	12	40	CT	2,9	CP
Equipe RH (Total de Respostas = 10)	03	30	CP e DP	2,2	NCND
Equipe TI (Total de Respostas = 10)	05	50	CT	3,0	CP

Tabela 41 – Consolidação dos maiores resultados por categoria e perfil

Fonte: Dados da Pesquisa

Legenda: A = frequência absoluta; R (%) = frequência relativa; GC = Grau de Concordância

Já a Tabela 42 abaixo, demonstra uma consolidação geral da tabela anterior, destacando as classificações da escala Likert por categoria que obtiveram a maior frequência relativa e o maior escore de grau de concordância e que coincidiram no maior resultado colhido na classificação da escala Likert, ainda que variando em intensidade.

Categorias	> R (%)	Escala Likert	>Escore GC	Escala Likert
Despreparo técnico dos profissionais	70	CP	3,1	CP
Descrença quanto à aplicabilidade no serviço público	70	DT	1,3	DP
Ausência de patrocínio da alta direção	50	NCND	2,8	CP
Desafio da cultura organizacional em diferentes estágios na área pública	50	CP	2,5	CP
Conhecimento acumulado desestruturado sistematicamente	70	CP	2,7	CP
Ausência de autoconhecimento sobre “o que sabe” e sobre “o como faz”	50	CP	2,5	CP
Problema atitudinal vinculado ao querer fazer	60	CP e DP	2,8	CP
Fatores adversos relativos à mudanças de orientação ou de estrutura	70	CP	3,0	CP

Tabela 42 – Consolidação dos maiores resultados por categoria

Fonte: Dados da Pesquisa

Legenda: R (%) = frequência relativa; GC = Grau de Concordância

Observa-se ainda na tabela acima que, dentre as oito categorias analisadas pela pesquisa, seis categorias foram percebidas como dificuldades encontradas na implementação do mapeamento de competências do JBRJ em 2010, por pelo menos um dos perfis observados, coincidindo o resultado tanto pela maior frequência relativa obtida quanto pelo maior escore no grau de concordância, a saber: **Despreparo técnico dos profissionais**, **Desafio da cultura organizacional em diferentes estágios na área pública**, **Conhecimento acumulado desestruturado sistematicamente**, **Ausência de autoconhecimento sobre “o que sabe” e sobre “o como faz”**, **Problema atitudinal vinculado ao querer fazer** e **Fatores adversos relativos à mudanças de orientação ou de estrutura** contendo um grau de concordância entre 2,5 a 3,1, o que representa concordância parcial sobre as dificuldades assinaladas por essas categorias.

Quando comparamos os resultados consolidados pelas duas Tabelas 41 e 42, tem-se que:

- O resultado final de concordância demonstrado na consolidação geral da categoria **Despreparo técnico dos profissionais** é percebido como dificuldade por quase todos os perfis, excetuando-se somente para o perfil Gestor, havendo, inclusive, coincidência no maior resultado apurado tanto da frequência relativa quanto do escore do grau de concordância, o que sugere necessidade de maior expertise dos profissionais que atuam diretamente com a implantação da ferramenta de gestão por competências;

- O resultado final de discordância demonstrado na consolidação geral da categoria **Descrência quanto à aplicabilidade no serviço público** indica o quanto a ferramenta de gestão por competências já está sendo percebida como uma ferramenta de gestão, também, para a administração pública e, não tão somente, exclusiva da realidade organizacional da iniciativa privada;

- O resultado final de concordância da categoria **Ausência de patrocínio da alta direção** aponta que esta é melhor percebida como dificuldade pelo perfil Gestor do que pelos demais perfis, onde estes oscilam sua percepção entre a concordância e a não concordância e discordância. Pode representar a consciência que o perfil do nível gerencial possui da relevância que tem o “apoio vir de cima” para o êxito de projetos estratégicos. E, no caso estudado, como os perfis das Equipes RH e TI participaram do processo de implementação por uma demanda requerida pela alta direção do JBRJ, é natural que no seu nível de atuação tácito operacional, tenham percebido relativo impacto dessa categoria como uma dificuldade;

- Apesar do resultado final predominante entre a não concordância/não discordância e discordância da categoria **Desafio da cultura organizacional em diferentes estágios na área pública constante** na Tabela 41, observa-se que o maior resultado foi coincidente tanto na frequência relativa quanto no escore do grau de concordância na Tabela 42, exclusivamente, em função do cômputo do perfil da Equipe de TI na Tabela 41. Isso mostra o quanto a unidade de TI para atender a sua competência regimental de prover a instituição de inovação tecnológica, percebe, mais intensamente, o impacto da cultura organizacional na implementação de suas ações;

- Com relação ao resultado final de concordância demonstrado na consolidação geral da categoria **Problema atitudinal vinculado ao querer fazer**, observa-se que esta é percebida como uma dificuldade somente pelos perfis das Equipes RH e TI, sendo predominante o resultado de não concordância/não discordância por escore nos demais perfis da Tabela 41. Isso indica que por tratar-se de equipes técnicas, têm atuação no processo de implementação correspondente ao nível tácito operacional, estando, portanto, mais suscetíveis às variações de natureza motivacional impostas pelas dificuldades, pois “sentem o impacto de quem está na ponta”, enquanto os demais perfis têm atuação num nível mais estratégico gerencial do processo, percebendo a dificuldade de forma menos intensa, mais como uma necessidade de alinhamento do que de comprometimento e envolvimento.

Nesse sentido, os resultados observados por Camões (2013) em sua pesquisa onde analisa o processo de implementação da PNDP, instituída pelo Decreto nº 5.707/2006, e que,

também, elenca o sistema de gestão por competências como um de seus instrumentos, coadunam com os resultados extraídos dos diferentes olhares sobrepostos ao presente estudo, uma vez que aquela pesquisadora identifica três níveis estruturais de análise para a implantação da PNDP.

Camões (2013) considera para análise da implementação da PNDP os seguintes fatores estruturais: no nível macro – aspectos políticos e contingenciais da administração pública brasileira, cujo foco está nas questões do contexto e do ambiente em que as organizações envolvidas se inserem e que, independente da vontade de cada órgão em particular, interferem na implementação da política; no nível meso – aspectos organizacionais, cujo foco está em questões estruturais relativas às organizações analisadas e na comparação entre aquelas consideradas de sucesso e insucesso, conforme suas iniciativas de planejamento estratégico, gestão da informação, disponibilidade de recursos orçamentários e metodologia utilizada para implementação, e no nível micro – aspectos específicos das unidades responsáveis pelo desenvolvimento de pessoas nos órgãos analisados, cujo foco está em questões regimentais e estruturais e na comparação entre os casos de sucesso e insucesso, considerando competência técnica da equipe e disponibilidade de pessoal (CAMÕES, 2013).

Os resultados mostrados pelo presente estudo, também, encontram eco nas conclusões alcançadas no último evento realizado pela ENAP em 28 de abril de 2016, em que a autora participou por videoconferência, sob o título “Seminário de Gestão de Pessoas: experiências práticas na implementação da gestão por competências no setor público”, onde representantes de quatro órgãos públicos compartilharam suas experiências na implementação da gestão por competências, considerando o grau de maturidade que essa iniciativa tem alcançado no âmbito de suas instituições. Além do compartilhamento dos resultados colhidos dessas experiências, o seminário culminou por cumprir, também, a celebração do décimo aniversário de edição do Decreto nº 5.707/2006.

Compreendeu-se, frente às experiências práticas apresentadas nesse evento, que uma cultura organizacional flexível tende a acolher mais facilmente as iniciativas de gestão estratégica de pessoas do que uma cultura organizacional tradicional e conservadora, e que a formação das equipes responsáveis pela implementação da gestão por competências nos órgãos públicos deve considerar profissionais que, efetivamente, tenham dedicação exclusiva ao tema e estejam dispostos ao enfrentamento de desafios no seu contexto institucional.

Dentre os desafios apontados pelo debate promovido ao final do Seminário, o maior destaque foi para a descontinuidade na gestão dos órgãos públicos federais, o que, prioritariamente, foi considerado como motivo para a baixa adesão dos próprios órgãos ministeriais à implementação da gestão por competências no decorrer da última década. No mais, também, foram destacados como fatores críticos de sucesso: o apoio da administração superior; a necessidade de ser uma construção coletiva - uma vez que o trabalho em conjunto gera sentimento de pertencimento em todo o quadro funcional - e a importância de sensibilizar o quadro de pessoal das instituições.

Outra medida muito enaltecida no debate foi a necessidade de ampliar e dar continuidade à formação de redes no âmbito da administração pública, uma vez que as redes têm o papel, ainda que informal, de fomentar a integração, o comprometimento e a aprendizagem, além de estarem se apresentando como uma alternativa eficaz e promissora na implementação de políticas públicas, já comprovada, inclusive, em literatura e estudos sobre o tema (NEIVA; PANTOJA, 2008; NEIVA; CORRADI, 2010).

Por fim, no debate concluiu-se que, após dez anos de publicação do Decreto nº 5.707/2006, e ainda, somado à edição do Acórdão nº 3.023/2013 do TCU, a PNDP deixou de ser uma demanda espontânea das unidades de gestão de pessoas para ser uma recomendação emitida pelo órgão de controle da APF visando o seu cumprimento e atendimento legal por todas as unidades organizacionais do setor público federal.

5. CONCLUSÃO

A presente pesquisa foi motivada pelas dificuldades observadas quando da implantação do sistema de gestão por competências para o setor público federal, no decorrer dos dez anos de publicação do Decreto nº 5.707/2006, que incluiu esse sistema como um dos instrumentos da política nacional de desenvolvimento de pessoal – PNDP.

Para realizar este estudo foi feito um recorte, observando-se o caso do Instituto de Pesquisas Jardim Botânico do Rio de Janeiro, que iniciou o seu trabalho de mapeamento de competências organizacionais e individuais em 2010, através de uma consultoria especializada, mas não implantou desde então. A razão existente para o *gap* entre o processo de mapeamento de competências e a sua implantação ainda não ocorrida é objeto de interesse desta pesquisa, uma vez que outros órgãos públicos tem passado por dificuldades semelhantes quando se engajam nessa iniciativa.

Nesse recorte também foram consideradas as dificuldades relacionadas pelos representantes de dezesseis instituições públicas que participaram da mesa-redonda de pesquisa-ação em 2004, organizada pela ENAP, compiladas e adaptadas para a edição do livro “Gestão por competências em organizações de governo” em 2009, e que fundamentaram o conteúdo das asserções integrantes da segunda parte do questionário aplicado. Para categorizar as afirmativas foi utilizada como fonte o *brainstorming* realizado na Oficina, coordenada pelo MP em 2014, que totalizou participantes de trinta e três instituições públicas, dentre eles a própria autora, bem como o estudo da literatura examinada.

Após a compilação e análise, sob diversos olhares, dos resultados obtidos dos doze questionários aplicados ao grupo de profissionais e gestores presentes na experiência de 2010 do JBRJ, observa-se que mais de 90% dos respondentes identifica como sendo relevante implantar um modelo de gestão por competências para o instituto, justificando seu entendimento, primeiro por considerar que a ferramenta contribui para o fortalecimento institucional e, em seguida, porque a ferramenta atribui maior sustentabilidade à instituição e, igualmente, contribui para gerar valor para a sociedade.

Quanto às dificuldades encontradas na implementação da iniciativa de mapeamento das competências do JBRJ, resume-se, após as diferentes análises realizadas que, das oito

categorias observadas, as duas categorias de **Despreparo técnico dos profissionais** e Fatores adversos relativos à mudanças de orientação ou de estrutura foram as que obtiveram os maiores graus de concordância, seguida pela categoria **Ausência de patrocínio da alta direção** que, também pontuou mais elevado para a maioria dos perfis respondentes. Quanto à categoria **Descrença quanto à aplicabilidade no serviço público**, esta foi a única não percebida como dificuldade pelos cinco grupos de perfis, desmistificando a crença existente na administração pública quanto à aplicabilidade do tema gestão por competências em seu contexto.

O resultado obtido na presente pesquisa coaduna com o que, ainda nos dias atuais, foi identificado no recente debate que ocorreu ao final do Seminário “Gestão de Pessoas: experiências práticas na implantação da gestão por competências no setor público”, também organizado pela ENAP no último dia 28 de abril de 2016, como sendo desafio e fatores críticos de sucesso, a saber: a descontinuidade na gestão dos órgãos públicos federais e a necessidade de apoio da administração superior, de sensibilização de todo o quadro de pessoal e de construção coletiva do processo, respectivamente.

Complementarmente, com relação à pesquisa bibliográfica realizada pelo presente estudo, observou-se um acúmulo de saber teórico sobre o tema gestão por competências, tanto no âmbito da iniciativa privada, quanto da administração pública, despertando a atenção, especialmente no caso do último segmento, de que as dificuldades encontradas estavam relacionadas ao período que se estabelecia entre a decisão pela aplicação do conhecimento armazenado e a sua *práxis*.

De fato, observa-se que a gestão pública, ainda que de modo insuficiente, tende a atuar, junto às diferentes realidades institucionais, com maior ênfase nas estratégias, nos processos e na estrutura, mantendo pouco foco no desenvolvimento de ações que fortaleçam a *práxis* e contribuam para o incremento da capacidade de mobilização das pessoas.

Sendo assim, pode-se afirmar, até aqui, que a atitude do profissional em se mobilizar frente aos eventos para produzir resultados organizacionais é fator preponderante junto ao conjunto de outros saberes capazes de promover o êxito, como neste caso, na implantação de modelos de gestão por competências para o setor público federal. A tão referenciada competência, formada a partir da alquimia existente na interdependência das três dimensões:

conhecimento, habilidades e atitudes, fica, assim, comprometida na manifestação de todo o seu potencial.

Quanto aos objetivos, entende-se que, da mesma forma que ocorreu com o objetivo geral, os objetivos específicos nesta pesquisa, também, foram alcançados. Para o primeiro deles, os resultados da visita a outros temas que interagem com gestão estratégica de pessoas – gestão do conhecimento, sustentabilidade e responsabilidade social – ratificaram a importância de correlacioná-los com o tema principal gestão por competências, de modo a preservar a interface natural que estabelecem entre si e ampliar a contextualização atribuída à análise e discussão dos resultados finais da pesquisa.

O segundo e o terceiro objetivos específicos foram atendidos a partir das observações extraídas de dois eventos em 2004 e 2014, coordenados pela ENAP e pelo MP, respectivamente, que totalizaram a participação de quarenta e nove instituições públicas. Neles, o tema gestão por competências na esfera pública foi debatido à luz de fundamentações teóricas, legislações, normas e orientações vigentes, bem como troca de relatos de ações já realizadas, dificuldades enfrentadas, estados atual e desejado de cada ciclo de gestão e identificação dos próximos passos para a efetivação do sistema de gestão por competências na APF.

Como a presente pesquisa mostra, e que, também, confirmou-se no terceiro e recente evento, organizado pela ENAP em abril de 2016, a implantação da gestão por competências ainda é um desafio para o setor público brasileiro e a sua superação está um pouco distante. Pesquisas futuras podem investigar com mais profundidade cada dificuldade aqui observada e propor iniciativas para resolução ou neutralização de cada uma delas.

Ao presente extrato, cumpre observar, então, as especificidades do JBRJ, instituição bicentenária, e sugerir como política para promover maior efetividade ao seu processo de implantação do Sistema de Gestão por Competências, a criação de contextos capacitantes que sensibilizem e estimulem o desenvolvimento da terceira dimensão da competência através do “saber ser”. A instituição de um programa de *coaching*, por exemplo, pode vir a determinar a aquisição de competências comportamentais junto ao quadro de pessoal atual e assegurar atitudes que promovam o fortalecimento institucional e a longevidade organizacional por outros 200 anos.

O produto dessa viagem exploratória viabiliza pensar na adequação dos caminhos para a organização do conhecimento existente na realidade pública, de modo a preservar a sustentabilidade das instituições na prestação de seus serviços junto à sociedade e promover a responsabilidade social frente à formação humana dos profissionais públicos, tanto através de incentivo ao autodesenvolvimento, quanto à colaboração ao desenvolvimento coletivo de suas organizações.

Por fim, espera-se que, se a implantação de um modelo de gestão por competências para o setor público federal ocorre sem um preparo prévio da ambiência organizacional ideal para acolhê-la, o modelo *per si* é capaz de impulsionar a mudança cultural necessária, quando de sua implementação e implantação.

6. REFERÊNCIAS

ALVARENGA NETO, R. C. D. **Gestão do Conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo**. São Paulo: Saraiva, 2008.

ALVES, J. N.; BECKER, J. F.; QUATRIN, D. R. Competências individuais: existe simetria entre as apresentadas por colaboradores e as requeridas pelos gestores. *Revista de Carreiras e Pessoas*, v. 4, n. 1, p. 36-50, 2014.

ARENDT, H. **A Vida do Espírito – O pensar, o querer, o julgar**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1991.

ASHLEY, P. A. **Ética e Responsabilidade Social nos negócios**. Rio de Janeiro: Saraiva, 2005.

BARBOSA, R. R.; SEPÚLVEDA, M. I. M.; COSTA, M. U. P. da. Gestão da informação e do conhecimento na era do compartilhamento e da colaboração. *Informação & Sociedade*. João Pessoa, v. 19, n. 2, p. 13-24, mai/ago. 2009. Disponível em: <http://www.ies.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/2378/3034>. Acesso em: 28 jan. 2014.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BATISTA, F. F. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão**. Brasília: Ipea, 2012.

BAYEH, M. G. M. G. El. Gestão Estratégica de Pessoas: uma abordagem para mudança. In: CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA DO CONSELHO NACIONAL DE SECRETÁRIOS DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO, 5. , 2012, Brasília, DF. Anais... Brasília: CONSAD, 2012.

BEM, R. M.; PRADO, M. L.; DELFINO, N. Desafios à Implantação da Gestão do Conhecimento: A Questão Cultural nas Organizações Públicas Federais Brasileiras. *Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, Campinas, v.11, n.2, p.123-135, 2013. Disponível em: <http://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/1641>. Acesso em: 19 set. 2015

BERGER, P. L. e LUCKMANN, T. **The social construction of reality**. New York: Anchor, 1966.

BERTONCELLO, L. S. T.; CHANG JUNIOR, J. A importância da Responsabilidade Social Corporativa como Fator de Diferenciação. *Revista da Faculdade de Comunicação e Marketing (FACOM) da Fundação Armando Álvares Penteado (FAAP)*. São Paulo, n. 17, p.70-76, 1º sem. 2007. Disponível em: http://www.faap.br/revista_faap/revista_facom/facom_17/silvio.pdf Acesso em: 28 ago. 2015.

BITENCOURT, C. e colaboradores. **Gestão Contemporânea de Pessoas - novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BOWEN, H. R. **Responsabilidades Sociais do Homem de Negócios**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1957.

BOYATZIS, R. E. *The competent management: a model for effective performance*. New York: John Wiley, 1982.

BRANDALISE, LORENI T. **Modelo de suporte à gestão organizacional com base no comportamento do consumidor considerando sua percepção da variável ambiental nas etapas da análise do ciclo de vida do produto**. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan/mar. 2001.

BRANDÃO, H. P. *et al.* Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o *balanced scorecard* e a avaliação 360 graus. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, v. 42, n. 5, p. 875-898, set/out.2008.

BRANTES, CAROLINA DOS A. A. **Competências e desenvolvimento de pessoas no setor público: Mudanças após o decreto nº 5.707/2006**. Dissertação (Mestrado) - Instituto de Psicologia, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2012.

BRASIL. Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005. 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] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 24 fev. 2005. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm. Acesso em: 07 fev. 2015.

BRASIL. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 24 fev. 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato20042006/2006/Decreto/D5707.htm. Acesso em: 31 jan. 2015.

BRASIL. Decreto nº 6.645, de 18 de novembro de 2008. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas do Instituto de Pesquisas Jardim Botânico do Rio de Janeiro - JBRJ, e dá outras providências. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 20 nov. 2008. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Decreto/D6645.htm. Acesso em: 07 out. 2015.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão nº 3.023, de 13 de novembro de 2013. Levantamento realizado pela Secretaria de Fiscalização de Pessoal, no período de

10/09/2012 a 27/09/2013, com o objetivo de avaliar a situação da governança e da gestão de pessoas em amostra de organizações da Administração Pública Federal. Tribunal de Contas da União e 330 unidades jurisdicionadas. Relator: Ministro-Substituto Marcos Bemquerer Costa. DOU: Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, seção 1, 21 nov. 2013, página 89. Disponível em: <http://www.jusbrasil.com.br/diarios/61945559/dou-secao-1-21-11-2013-pg-89>. Acesso em: 02 mai. 2016.

BUCHELE, GUSTAVO T. Adoção de Métodos, Técnicas e Ferramentas para Inovação: Um Levantamento em Organizações Catarinenses. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

CAMÕES, MARIZAURA R. DE S. Análise do Processo de Implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 2013.

CARBONE et al. Gestão por competências e gestão do conhecimento. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2009.

CARROLL, A. B. Corporate Social Responsibility: evolution of a definitional construct. *Business & Society*, Georgia, v. 38, n. 3, p. 268-295, set. 1999.

CARVALHO, A. I. et al. Escolas de Governo e Gestão por Competências: Mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2009.

COPPEAD/UFRJ. Ver Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro.

CRESWELL, J. W. Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens. Porto Alegre: Penso, 2014.

CRUZ M. V. G. da; SARSUR, A. M.; AMORIM W. A. C. de. Gestão de Competências nas Relações de Trabalho: o que Pensam os Sindicalistas? *Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 16, n. 5, art. 4, p. 705-722, set./out. 2012.

DALMORO M.; VIEIRA K. M. Dilemas na construção de escalas Tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados? *Revista Gestão Organizacional*, Chapecó, v. 6, n. 3, p. 161-174, set./dez. 2013.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVIS, K. Understanding the Social Responsibility Puzzle, *Business Horizons*, Indiana, Elsevier, Winter 1967, issue 4, vol. 10, p. 45-50, nov. 2004.

DEISER, R. Organizações Inteligentes: como a arquitetura da aprendizagem sustenta a estratégia corporativa. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DRUCKER, P. F. Sociedade Pós-capitalista. São Paulo: Pioneira, 1993.

DRUCKER, P. F. Introdução: rumo à nova organização. In: HESSELBEIN, F. GOLDSMITH, M.; BECKARD, R. (ed.). **A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã**. São Paulo: Futura, 1997, p.15.

DURAND, T. L'alchimie de la compétence. *Revue Française de Gestion: théories mode d'emploi*, Paris, n. 127, p. 84-102, jan./fév. 2000. Disponível em: <http://www.centre-inffo.fr/bib/motscles/QUALIFICATIONPROFESSIONNELLE.html>. Acesso em: 28 ago. 2015

DURAND, T. L'alchimie de la compétence. *Revue Française de Gestion: théories mode d'emploi*, Paris, n. 160, p. 261-292, jan.2006. Disponível em: http://rfg.revuesonline.com/gratuit/RFG32_160_13_Durand-RFG160_HS.pdf . Acesso em: 28 ago. 2015.

DUTRA, J. S. (Org.). **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão das pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004 (2008).

EISENHARDT, K. M. Building theories form case study research. *Academy of Management Review*, New York, v. 14, n. 4, 1989.

ENAP. Ver Escola Nacional de Administração Pública.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Enap realizará seminário sobre gestão de pessoas. *Notícias*. Brasília, DF, 01 mar. 2016, 11h31. Disponível em: http://www.enap.gov.br/web/ptbr/pesquisas/enap?p_p_id=enapbuscaadicionaWebcef_WAR_e_napbuscascomplementaresportlet&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-2&p_p_col_count=1. Acesso em: 13 abr. 2016.

FISCHER, A. L.; FLEURY, M. T. L.; URBAN, T. P. Cultura e competência organizacional. In: DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. L. (Orgs.). **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, M. T. L. e FLEURY, A. C. C. Desenvolver competências e gerir conhecimentos em diferentes arranjos empresariais: o caso da indústria brasileira de plástico. In: FLEURY, M. T. L. e OLIVEIRA JUNIOR, M. M. (Orgs.) **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2008.

FLICK, U. *An Introduction to Qualitative Research*, 3rd edn. London: Sage, 2006.

FRAGA, BRUNA D. **Conhecimento como Ativo Organizacional: Estudo de Caso em um Programa de Pós-graduação**. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

FREIRE, D. A. L. Valores Organizacionais: Um Estudo de Caso no Setor de Serviços Terceirizáveis. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (EnANPAD). 33. , 2009, São Paulo, SP. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2009.

FURTADO, VALÉRIA DE A. **A influência dos valores pessoais como fatores facilitadores ou dificultadores na administração da organização escolar.** Dissertação (Mestrado) – Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2008.

GIRARD, J. P.; McINTYRE, S. Knowledge management modeling in public sector organizations; a case study. *International Journal of Public Sector Management*, v. 23, n. 1, p. 71-77, 2010.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos.** 2a. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

GRANT, R. M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, p. 114-135, 1991.

GRANT, R. M. The knowledge-based view of the firm: implications for management practice. *Long Range Planning*, v. 30, n. 3, p. 450-454, 1997.

GRAY, D. E. **Pesquisa no Mundo Real.** Porto Alegre: Penso, 2012.

GUIMARÃES, T. A. A nova administração pública e a abordagem da competência. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, v. 34, n. 3, p. 125-140, maio/jun. 2000.

HATALA, J.-P.; GUMM, J. C. Managing Organizational Cultural Influences During the Implementation of Competency-Based Training. *Advances in Developing Human Resources*, v. 8, n. 2, p. 229, 2006. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1177/1523422305286154>. Acesso em: 13 abr. 2016.

HEISIG, P. Harmonisation of knowledge management – comparing 160 KM frameworks around the globe. *Journal of Knowledge Management*, v. 13, n. 4, p. 4-31, 2009.

HENRY, A. **Understanding Strategic Management.** Oxford: Oxford University Press, 2008.

INSTITUTO DE PESQUISA DE ECONOMIA APLICADA. **Texto para Discussão – nº 1.095.** Brasília, 2005. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1095.pdf. Acesso em: 31 jan. 2015.

INSTITUTO DE PESQUISA DE ECONOMIA APLICADA. **Texto para Discussão – nº 2.066.** Brasília, 2015. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_2066a.pdf. Acesso em 13abr.2016.

INSTITUTO DE PESQUISAS JARDIM BOTÂNICO DO RIO DE JANEIRO. Extranet JBRJ. *Apresentação do Relatório Técnico nº1 da Fundação Getúlio Vargas (FGV) - Projeto Modelo de Gestão por Competências*. Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: http://extranet.jbrj.gov.br/dirad/CRH/apresentacao_gestao_competenciasi.pdf. Acesso em: 07 out. 2015.

INSTITUTO DE PESQUISAS JARDIM BOTÂNICO DO RIO DE JANEIRO. Site JBRJ. Nosso Jardim - *História*. Disponível em: <http://www.jbrj.gov.br/jardim/historia>. Acesso em: 07 out. 2015.

INSTITUTO DE PESQUISAS JARDIM BOTÂNICO DO RIO DE JANEIRO. Site JBRJ. Institucional - Planejamento e Gestão - *Regimento Interno Atual*. Disponível em: <http://www.jbrj.gov.br/sites/all/themes/corporateclean/content/documentos/RGI.pdf>. Acesso em: 07 out. 2015.

INSTITUTO DE PESQUISAS JARDIM BOTÂNICO DO RIO DE JANEIRO. Site JBRJ. Institucional - Planejamento e Gestão - *Relatório de Gestão 2014*. Disponível em: <http://aplicacoes.jbrj.gov.br/divulga/Relatorio%20de%20Gestao%202014.pdf>. Acesso em: 07 out. 2015.

INSTITUTO DE PESQUISAS JARDIM BOTÂNICO DO RIO DE JANEIRO. Site JBRJ. Institucional - Planejamento e Gestão - *Planejamento Estratégico Ano 2011*. Disponível em: <http://aplicacoes.jbrj.gov.br/divulga/Relatorio%20de%20Gestao%202014.pdf>. Acesso em: 07 out. 2015.

INSTITUTO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO. *Cadernos discentes – nº 37*. Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: http://www.coppead.ufrj.br/pt-br/upload/publicacoes/CD_37_paraSite_2.pdf. Acesso em: 21 ago. 2015.

IPEA. Ver Instituto de Pesquisa de Economia Aplicada.

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. (Orgs.). **Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa**. Campinas: Papyrus, 1997.

ISHIKAWA, K. **Controle da qualidade total – à maneira japonesa**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

JBRJ. Ver Instituto de Pesquisas Jardim Botânico do Rio de Janeiro.

KAUFMAN, B. E. The theoretical foundation of industrial relations and its implications for labor economics and human resource management. *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 64, n.1, p. 74-108, 2010.

LAVELLE, L. *Traité des valeurs*. v.1. Paris: PUF, 1951.

LEME, R. **Avaliação de Desempenho com Foco em Competência: a base para**

remuneração por competência. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

LE BOTERF, G. *Compétence et navigation professionnelle*. Paris: Éditions d'Organisation, 1999.

LEMOS, D. da C.; CÁRIO S. A. F. A Interação Universidade-Empresa em Santa Catarina para o Desenvolvimento Inovativo: Natureza, Evolução, Formatos, Benefícios e Barreiras. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (EnANPAD), 38. , 2014, Rio de Janeiro, RJ. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2014.

LIMA, SIMONE T. P. **Formação como prática de responsabilidade: estudo de uma trajetória de empresa do setor elétrico.** Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-graduação de Mestrado em Sistemas de Gestão, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2011.

LIKERT, Rensis. A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, v. 22, n. 140, p. 5-55, 1932. Disponível em: http://www.voteview.com/pdf/Likert_1932.pdf . Acesso em: 29 abr. 2016.

LONGO, R. M. J. *et al.* **Gestão do Conhecimento: a mudança de paradigmas empresariais no século XXI.** São Paulo: Editora Senac, 2014.

LOPES, E. G. Conexão Entre Estratégia e Conhecimento na Criação de Valor Adicional para Stakeholders Expressivos: uma Nova Forma de Organizar os Contextos Capacitantes. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA (SEGeT), 11. , 2014, Resende, RJ. Anais... Resende: AEDB, 2014.

MAJLUF, N.; CHOMALI, F. *Ética y Responsabilidad Social en la Empresa*. Santiago de Chile: El Mercurio-Aguilar, 2007.

MARINHO, R. de C.; ANDRADE, E. P. Gestão do Conhecimento como Recurso Estratégico para o Desenvolvimento de Competências: Estudo de Caso em uma Universidade Pública. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO (CNEG), 9. , 2013, Rio de Janeiro, RJ. Anais... Niterói: Universidade Federal Fluminense, 2013.

MARTENS, M. L.; MARTENS, C. D. P. Aprendizagem organizacional como ferramenta de suporte em metodologia de melhoria contínua. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (ENEGEP), 26. , 2006, Fortaleza, CE. Anais... Rio de Janeiro: ABEPRO, 2006.

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

McGUIRE, J.W. *Business and Society*. New York: McGraw Hill, 1963.

McLAGAN, P. A. Competencies: the next generation. *Training & Development*, p. 40-47, may 1997.

MIGUEL, L. A. P. e TEIXEIRA, M. L. M. Valores Organizacionais e Criação do Conhecimento Organizacional Inovador. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 13, n. 1, p. 36-56, jan/mar. 2009.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. Fórum discute Gestão por Competências como estratégia para a modernização do Estado. *Notícias*. Brasília, DF, 16 abr. 2015, 19h36. Disponível em:

<http://www.planejamento.gov.br/assuntos/relacoes-de-trabalho/noticias/forum-discute-gestao-por-competencias-como>. Acesso em: 17 ago. 2015.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. *Guia da Gestão da Capacitação por Competências nos Órgãos da Administração Pública Federal*. Brasília, DF, 2012. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/biblioteca/pasta.2013-03-28.9924370611/guia-gestao-da-capacitacao-por-competencias%20%282%29.pdf>. Acesso em: 12 fev. 2015.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. *Guia de Referência Prático - Mapeamento e Avaliação de Competências para uso no Sistema de Capacitação. Portal SIPEC*. Brasília, DF, 2013. Disponível em:

<https://portalsipec.planejamento.gov.br/arquivos/dialogos-setoriais-sobre-gestao-por-competencias-no-sistema-de-pessoal-civil-da-administracao-federal/arquivo.2013-12-03.1582580473>. Acesso em: 06 mar. 2016.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. *Portal SIAPENet – Módulo Órgão*. Brasília, DF, 2014. Disponível em: <https://www1.siapenet.gov.br/orgao/Login.do?method=inicio>. Acesso em: 17 ago. 2015.

MORAIS NETO, S. de; PEREIRA, M. F.; MORITZ, G. O. de. Novo capitalismo: criação de valor compartilhado e responsabilidade social empresarial. *Revista Pretexto*, Florianópolis, v. 13, n. 3, jul/set. 2012. Disponível em: <http://www.fumec.br/revistas/pretexto/article/view/1260/pdf>. Acesso em: 08 jun. 2015.

MOTTA, E. F. R. O. da; ANDRADE, E. P. de. Inovação, Empreendedorismo e Formação do Engenheiro. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE EDUCAÇÃO EM ENGENHARIA (COBENGE), 39. , 2011, Blumenau, SC. Anais... Brasília: ABENGE, 2011.

MP. Ver Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

NAVARRO, J. G. C.; MOYA, R. B. Clasificación dinámica de la empresa con el entorno. *Cuadernos de Economía Murciana: revista de economía regional*, Región de Murcia, n. 15, p. 35-45, 2003.

NEIVA, E. R.; CORRADI, A. A. A Psicologia Organizacional e do Trabalho no Brasil: uma Análise a partir das Redes Sociais de Pesquisadores da Pós-Graduação. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, v.10, n.2, p. 67-84, 2010. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/22210/20147>. Acesso em: 13 mai. 2016.

NEIVA, E. R.; PANTOJA de B., M. J. Redes sociais e mudança em um grupo de produtores rurais do planalto central. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, v.8, n.1, p.5-22,

2008. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/9067/8415>. Acesso em: 13 mai. 2016.

NOGUEIRA, FERNANDO DO A. **Continuidade e Descontinuidade Administrativa em Governos Locais: Fatores que sustentam a ação pública ao longo dos anos**. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2006.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA; I.; TAKEUCHI, H. Teoria da criação do conhecimento organizacional. In: _____. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

OLIVEIRA, G. L. de A. *et al.* **Gestão do Conhecimento: Criação e Implementação do Conhecimento nas Organizações**. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO (CNEG), 10. , 2014, Rio de Janeiro, RJ. Anais... Niterói: Universidade Federal Fluminense, 2014.

PALADINI, E. P. **Gestão da Qualidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

PENROSE, E. T. *The theory of the growth of the firm*. New York: Wiley, 1959.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, v. 14, n. 3, p. 179-188, 1993.

PIRES, A. K. *et al.* **Gestão por competências em organizações de governo**. Mesa redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2009.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 3, p. 79-91, may/june 1990.

PORTER, M. E. *Competitive strategy*. New York: Free Press, 1980.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, v. 84, n. 12, p. 78-92, dec. 2006.

PORTER, M. E. ; KRAMER M. The Big Idea: Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, v. 89, n. 1-2, jan/feb. 2011.

POWELL, W. W.; KOPUT, K. W. e SMITH-DOERR, L. Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, v. 41, p. 116-145, 1996.

RAMOS, C. C. *et al.* Desenvolvimento de Metodologia para Avaliar Competências de Servidores Públicos Federais. *Amazônia, Organizações e Sustentabilidade*, v.3, n.2, p. 25-41, 2014.

RAMOS, CAMILA C. **Desenvolvimento de metodologia de monitoramento das ações de Capacitação na Universidade Federal do Pará.** Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós Graduação em Teoria e Pesquisa do Comportamento, Universidade Federal do Pará, Belém, 2013.

RAYNAUT, C. Interdisciplinaridade: mundo contemporâneo, complexidade e desafios à produção e à aplicação de conhecimentos. In: PHILIPPI JUNIOR, A.; SILVA NETO, A. J. (ed.) **Interdisciplinaridade em ciência, tecnologia e inovação.** Barueri: Manole, 2011, p. 69-105.

REZENDE, J. F. (Org.). **Gestão do Conhecimento, capital intelectual e ativos intangíveis: teorias, métodos e debates sobre a geração de valor nas organizações contemporâneas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

SALAZAR, V. S.; MORAES, W. F. A.; LEITE, Y. V. P. Resourced based view: das proposições basilares de Penrose à internacionalização das empresas contemporâneas. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (ENEGEP), 31., 2011, Belo Horizonte, MG. Anais... Rio de Janeiro: ABEPRO, 2011.

SHIRKY, C. **A cultura da participação: criatividade e generosidade no mundo conectado.** Rio de Janeiro: Zahar, 2011.

RÍOS, J. G. S. Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana. *Estudios Gerenciales*, Cali: Elsevier, [S.l.], v. 29, n. 126, p.110 - 117, jan/mar.2013. Disponível em: http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1605. Acesso em: 30 Ago. 2015.

SALGADO, P. M.; HERNÁNDEZ, P. G. La responsabilidad social en empresas del Valle de Toluca (México): un estudio exploratório. *Estudios Gerenciales*, Cali, Elsevier, v. 23, n. 102, p. 119-135, jan/mar.2007. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592307700050>. Acesso em: 30 Ago. 2015.

SALVADOR, C. C. *et al.* **Psicologia do ensino.** Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

SANCHEZ, R. Managing articulated knowledge in competence-based competition. In: Heene, A.; Sanchez, R. (Eds.). **Strategic learning and knowledge management**, Chichester, England: John Wiley & Sons, 1997.

SANDHU, M. S.; JAIN, K. K.; AHMAD, I. U. K. bte. Knowledge sharing among public sector employees: evidence from Malaysia, *International Journal of Public Sector Management*, v.24, n. 3, p. 206 – 226, 2011.

SANTIAGO JUNIOR, JOSÉ RENATO S. **O Desenvolvimento de uma metodologia para gestão do conhecimento em uma empresa de construção civil.** Dissertação (Mestrado) – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

SANTOS, A. P. dos. Gestão por Competência na Administração Pública: Balanço da Experiência Federal e Análise de Casos de Organizações. In: CONGRESSO DE GESTÃO

PÚBLICA DO CONSELHO NACIONAL DE SECRETÁRIOS DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO, 8. , 2015, Brasília, DF. Anais... Brasília: CONSAD, 2015.

SILVA, ANDRÉA MARIA DA. **Inteligência Competitiva e Gestão por Competência como Horizonte de Ação para os Núcleos de Inovação Tecnológica em Instituições Públicas de Ciência e Tecnologia**. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-graduação de Mestrado em Sistemas de Gestão, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2012.

SOUSA, A. M. de *et al.* **A gestão de pessoas alinhada à gestão de conhecimento**. SERPRO – Serviço Federal de Processamento de dados, 2013. Disponível em: http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco_site/m_capitulo04.htm. Acesso em: 24 jan. 2015.

STAKE, R. E. ‘The case study method in social inquiry’. In: Gomm, R., Hammersley M. and Foster P. (eds.). **Case Study Method: Key Issues, Key Texts**. London: Sage, 2000.

TAMAYO, A. Valores e Clima Organizacional. In: TAMAYO, A., PAZ, M. das G. T. da (Orgs). **Escola, Saúde e Trabalho: estudos psicológicos**. Brasília: UNB, 1999.

TAMAYO, A. *et al.* Prioridades Axiológicas e Comprometimento Organizacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, Brasília: Universidade de Brasília, Instituto de Psicologia v.17, n.1, p.027-035, jan/abr. 2001.

TAMAYO, A.; GONDIM, M. G. C. Escala de valores organizacionais. *Revista de Administração*, São Paulo: Rausp, vol. 31, n.2, p. 62-72, abr/jun. 1996.

TAMAYO, A.; MENDES, A.; M.; PAZ, M. G. T. Inventário de valores organizacionais. *Estudos de Psicologia*, Brasília: Universidade de Brasília, Instituto de Psicologia, v. 5, n. 2, p. 289-315, 2000.

TAMAYO, A.; SCHWARTZ, S. H. Estrutura motivacional dos valores humanos. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, Brasília: Universidade de Brasília, Instituto de Psicologia, vol. 9, n. 2, p. 329-348, maio/ago. 1993.

TCU. Ver Tribunal de Contas da União.

TOFFLER, A. **The Third Wave**. New York: Morrow, 1980.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Sumários Executivos: Levantamento de Governança e Gestão de Pessoas. Brasília, DF, 2013. Disponível em: <http://www12.senado.gov.br/transparencia/gestgov/pdf-gestao-de-pessoas/tcu-sumarios-executivo-levantamento-de-governanca-e-gestao-de-pessoas-2013>. Acesso em: 10 fev. 2015.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Tribunal de Contas da União verifica gestão de pessoas em instituições federais de ensino. *Notícias*. Brasília, DF, 02 fev. 2015, 18h42. Disponível em: http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/imprensa/noticias/detalhes_noticias?noticia=5190266. Acesso em: 10 fev. 2015.

TURNER, G.; MINONNE, C. Measuring the effects of knowledge management practices. *Electronic Journal of Knowledge Management*, v.8, n. 1, p.161-170, 2010.

VASCONCELOS, F. C. Da gestão do conhecimento à gestão da ignorância: uma visão co-evolucionária. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, v. 41, n. 4, p. 98-102, out/dez. 2001.

VON KROGH, G.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Facilitando a criação de conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, v. 5, p. 171-180, 1984.

WILLIAMS, R. The concept of values. In: D. Sills (Ed.) **International Encyclopedia of the Social Sciences**. New York: Macmillan, p. 283-287, 1968.

XAVIER, L. A. O. P.; OLIVEIRA, M.; TEIXEIRA, E. K. Teorias utilizadas nas investigações sobre gestão do conhecimento. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias da Informação*, Porto Alegre, n. 10, p. 1-18, dez. 2012. Disponível em: <http://ojs.academypublisher.com/index.php/risti/article/view/risti100118>. Acesso em: 08 jun. 2015.

YAO, L. J.; KAM, T. H. Y.; CHAN, S. H. Knowledge sharing in Asian public administration sector: the case of Hong Kong. *Journal of Enterprise Information Management*, v. 20, n. 1, p. 51-69, 2007.

YIN, R. K. **Case study research, design and methods (applied social research methods)**. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2009.

ZAGO, C. C.; RETOUR, D. **Cultura organizacional: nível coletivo constitutivo da gestão por competências**. *Gest. Prod.* [online]. 2013, v. 20, n. 1, p. 180-191. ISSN 0104-530X. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2013000100013&lng=pt&nrm=iso&tlng=en. Acesso em: 13 abr. 2016.

ZANDONADE, V. e BIANCO, M. de F. O Trabalho Abstrato e a Noção de Competências: discutindo essa inter-relação no contexto do trabalho industrial. *Organização & Sociedade*, v. 21, n. 70, p. 443-466, 2014.

ZARIFIAN, P. **Objectif compétence: pour une nouvelle logique**. Paris: Liaisons, 1999.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

ZARIFIAN, P. **O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostos**. São Paulo: Editoria SENAC, 2003.

APÊNDICE A
CARTA DE AUTORIZAÇÃO PARA COLETA DE DADOS

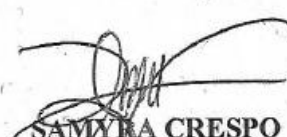


TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE DIVULGAÇÃO DE DADOS DE PESQUISA

Eu, Samyra Crespo, Presidente do Instituto de Pesquisas Jardim Botânico do Rio de Janeiro- JBRJ, autorizo a divulgação dos dados da pesquisa coletados no Instituto pela servidora de seu quadro de pessoal e mestranda em Sistemas de Gestão pela Universidade Federal Fluminense, Célia Cristina Pecini von Kriiger, para elaboração da dissertação, cujo título preliminarmente é: *“Desafios à implantação de modelos de gestão por competências no setor público federal: o caso do Instituto de Pesquisas Jardim Botânico do Rio de Janeiro – JBRJ”*, para fins acadêmicos.

A mestranda assegurou o anonimato das pessoas entrevistadas, e garantiu que a divulgação não trará prejuízo à imagem do JBRJ.

Rio de Janeiro, 04 de novembro de 2015.


SAMYRA CRESPO
Presidente do Instituto de Pesquisas
Jardim Botânico do Rio de Janeiro

APÊNDICE B
CARTA - CONVITE PARA COLETA DE DADOS E QUESTIONÁRIO

QUESTIONÁRIO PARA COLETA DE DADOS
PESQUISA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM SISTEMAS DE GESTÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE

Titulo da Pesquisa: "Desafios à implantação de modelos de gestão por competências no setor público federal: o caso do Instituto de Pesquisas Jardim Botânico do Rio de Janeiro – JBRJ"

Prezado Servidor/Colaborador,

Convidamos a responder esta pesquisa que visa compreender a experiência vivida por ocasião do mapeamento de competências organizacionais e individuais no JBRJ, realizado através de uma consultoria técnica especializada. A iniciativa ocorreu em 2010, não sendo até a presente data implantada. O seu objetivo é descobrir o grau de alinhamento das dificuldades então encontradas com aquelas que vem sendo experimentadas por outras organizações da esfera pública.

O presente questionário foi estruturado em duas partes ou blocos, conforme exposto a seguir:

O Bloco 1 do questionário é formado por duas questões de múltipla escolha. A primeira de alternativa única, na qual o respondente afirma perceber ou não a relevância da implantação de um modelo de gestão por competências para o instituto pesquisado, no caso o JBRJ. E a segunda questão, onde o respondente justifica, em ambos os casos positivo ou negativo, a sua resposta à pergunta anterior, escolhendo a opção que melhor represente a sua percepção.

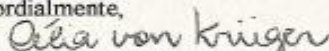
Em seguida, o respondente prossegue ao Bloco 2 da pesquisa, onde responderá à quarenta questões relacionadas à sua percepção sobre as dificuldades encontradas quando da implementação da iniciativa. As alternativas de respostas estão baseadas na escala tipo Likert, que contém variação de 1 a 5 e permite especificar o nível de concordância ou não do respondente à afirmação apresentada.

Para cada uma das quarenta questões foram propostos cinco graus de avaliação, sendo: (4) concordo totalmente, (3) concordo parcialmente, (2) não concordo nem discordo (1) discordo parcialmente e (0) discordo totalmente, onde dever ser registrado pelo respondente o escore apontado para cada questão.

Esse questionário está sendo aplicado aos profissionais que participaram do Grupo de Trabalho, instituído à época do trabalho desenvolvido pela consultoria contratada, bem como aos dirigentes de cada unidade do JBRJ, que exerciam a função correspondente ao cargo de confiança de Diretor e, ainda, à equipe técnica de RH (Recursos Humanos) e TI (Tecnologia da Informação), responsável pelo desenvolvimento e implantação do modelo de sistema de gestão por competências proposto pela consultoria.

Caso haja dúvida ou necessidade de outros esclarecimentos, pode ser realizado contato com a mestranda (celia@jbrj.gov.br).

Agradecemos antecipadamente a sua colaboração.

Cordialmente,

Célia Cristina Pecini von Krüger
Mestranda em Sistemas de Gestão


Prof. Dr. Emanuel Paiva de Andrade
Professor Orientador

QUESTIONÁRIO PARA COLETA DE DADOS

BLOCO 1 – PERCEPÇÕES QUANTO À RELEVÂNCIA					
Considerando a sua experiência na iniciativa de mapeamento das competências do JBRJ em 2010, você considera relevante a implantação de um modelo de gestão por competências para o Instituto? Responda SIM ou NÃO.	SIM			NÃO	
Qual a afirmação ao lado que melhor expressa a sua opinião acerca de um modelo de gestão por competências para o JBRJ? Assinale com um “X” a melhor resposta.	Ferramenta não contribui com nada	Ter ou não ter ferramenta é indiferente	Ferramenta contribui para o fortalecimento institucional	Ferramenta atribui maior sustentabilidade à instituição	Ferramenta contribui para gerar valor para a sociedade
BLOCO 2 – PERCEPÇÕES QUANTO ÀS DIFICULDADES ENCONTRADAS					
Na sua percepção, que fatores mais dificultaram a iniciativa de implementar o mapeamento das competências do JBRJ realizado em 2010, considerando-se o contexto do serviço público federal?					
Informe o seu grau de concordância com cada uma das afirmativas abaixo, assinalando com um “x” a que melhor se aproxima da sua percepção, considerando para (4) concordo totalmente, (3) concordo parcialmente, (2) não concordo nem discordo (1) discordo parcialmente e (0) discordo totalmente.	0	1	2	3	4
Despreparo técnico dos profissionais	1 Os profissionais do JBRJ diretamente envolvidos na implementação não estavam suficientemente preparados tecnicamente.				
	2 Existiam poucas pessoas qualificadas para “tocar” o projeto dentro da instituição.				
	3 A metodologia adotada não era apropriada à realidade do JBRJ.				
	4 Existiam dificuldades operacionais ligadas à infraestrutura (quantidade de pessoal, logística, distância entre as unidades etc) que comprometiam a implementação na instituição.				
	5 Havia pouca experiência na implementação de projetos dessa natureza para o instituto.				
Discrepância quanto à aplicabilidade no serviço público	6 As tecnologias disponíveis de informática eram incipientes para abarcar um sistema de gestão por competências para o contexto da gestão pública.				
	7 Projetos como esse são para a realidade da iniciativa privada e não para o serviço público.				

	8 O desafio é geral, se considerarmos que foram poucos os órgãos públicos que conseguiram implantar e implementar em sua realidade institucional.					
	9 As ações de RH nunca dão em nada, não terminam.					
	10 O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão quer dificultar com mais uma ferramenta de gestão de pessoas para a administração pública.					
Ausência de patrocínio da alta direção	11 Faltou apoio da direção do JBRJ para acontecer.					
	12 A ausência de uma efetiva comunicação interna comprometeu o prosseguimento da iniciativa.					
	13 Só ia dar certo se os líderes “comprassem” a ideia e participassem junto a seus servidores.					
	14 Os dirigentes não acreditavam que a iniciativa melhorasse o desempenho institucional.					
	15 A rotatividade por critérios políticos de altos dirigentes comprometeu a continuidade do apoio ao projeto.					
O desafio da cultura organizacional em diferentes estágios na área pública	16 A diferença de cultura entre as diversas unidades do JBRJ dificultou a implantação.					
	17 Faz parte: no serviço público nada tem fim mesmo.					
	18 O problema estava em resistir à mudança e ao que é novo.					
	19 Como a iniciativa geraria <i>input</i> para a capacitação de pessoal, esperava-se milagres imediatos.					
	20 Não tem jeito: o serviço público só vai melhorar se houver mudanças na sua base.					
Conhecimento acumulado desestruturado sistematicamente	21 O conhecimento “espalhado”, sem um ordenamento, dificultou o processo de organizá-lo em competências.					
	22 A dificuldade estava na natureza complexa e inovadora do projeto de identificar o conhecimento disponível.					
	23 O desafio estava no quadro de pessoal diversificado, que nem sempre está alinhado aos objetivos institucionais.					
	24 A dificuldade aumentou porque os sistemas governamentais não se falam entre si.					
	25 A falta de estrutura de TI comprometeu a implantação da iniciativa.					

Ausência de autoconhecimento sobre o que “sabe” e sobre o “como faz”	26 É fato que o servidor público não sabe o que sabe (desconhece o conhecimento que possui).					
	27 É fato que o servidor público não sabe como faz o que habitualmente faz (desconhece a habilidade que possui).					
	28 A multiplicidade de objetivos finalísticos do JBRJ prejudicou a identificação das próprias competências.					
	29 Tem-se que a capacitação de pessoas serve para treinar pessoas pontualmente e não para desenvolver suas competências continuamente.					
	30 É utopia querer que o servidor reconheça as suas competências e seja o responsável pelo seu autodesenvolvimento.					
Problema atitudinal vinculado ao querer fazer	31 No serviço público manda quem pode e obedece quem tem juízo, onde a obrigação se sobrepõe à motivação.					
	32 Os projetos na administração pública não tem princípio, meio e fim, pois falta mobilização.					
	33 Conhecimento existe, mas falta vontade de querer fazer.					
	34 Não há comprometimento no serviço público e ninguém cumpre prazos.					
	35 Há uma grande distância entre o “falar que vai fazer” e o “fazer acontecer”.					
Fatores adversos relativos a mudança de orientação ou de estrutura	36 No serviço público ocorrem mudanças de orientação normativa com bastante frequência.					
	37 A falta de planejamento na introdução de mudanças estruturais no serviço público malogram as iniciativas.					
	38 A ausência de diretrizes no serviço público inviabiliza o processo de implantação, não havendo amparo normativo para a execução.					
	39 Além de a legislação gerar inúmeras interpretações que não se alinham, há muita legislação dispendo sobre um mesmo tema, o que dificulta saber o que precisa ser atendido.					
	40 O rigor da lei estabelece a implantação, mas não considera a ausência de estrutura.					

APÊNDICE C PROTOCOLO DO QUESTIONÁRIO

Este questionário visa compreender a experiência vivida por ocasião do mapeamento de competências organizacionais e individuais no JBRJ, realizado através de uma consultoria técnica especializada. A iniciativa ocorreu em 2010, não sendo até a presente data implantada. Através de suas questões, pretende-se descobrir o grau de alinhamento das dificuldades então encontradas com aquelas que vem sendo experimentadas por outras organizações da esfera pública.

Tem-se que a ausência de diagnósticos e da socialização de aprendizados é uma das causas a provocar entraves no processo de implantação do Sistema de Gestão por Competências, o que promove a formulação da questão principal da presente pesquisa de como preparar a ambiência para a implantação do Sistema de Gestão por Competências no JBRJ e habilitar os atores atuais envolvidos neste processo.

O questionário a seguir foi estruturado em dois blocos, conforme a sequência:

- O Bloco 1, equivalente à primeira parte do questionário, é formado por duas questões de múltipla escolha. A primeira de alternativa única, na qual o respondente afirma perceber ou não a relevância da implantação de um modelo de gestão por competências para o instituto pesquisado, no caso o JBRJ. E a segunda questão, onde o respondente justifica, em ambos os casos positivo ou negativo, a sua resposta à pergunta anterior, escolhendo a opção que melhor represente a sua percepção, dentre elas: Ferramenta não contribui com nada; Ter ou não ter ferramenta é indiferente; Ferramenta contribui para o fortalecimento institucional; Ferramenta atribui maior sustentabilidade à instituição ou Ferramenta contribui para gerar valor para a sociedade.

- O Bloco 2, segunda parte do questionário, o respondente disporá de quarenta questões relacionadas à sua percepção sobre as dificuldades encontradas quando da implementação da iniciativa. As alternativas de respostas estão baseadas na escala tipo Likert, que varia de 1 a 5 e permite especificar o nível de concordância ou não do respondente à afirmação apresentada.

Para cada uma das quarenta questões foram propostos cinco graus de avaliação, sendo: (4) concordo totalmente, (3) concordo parcialmente, (2) não concordo nem discordo (1) discordo parcialmente e (0) discordo totalmente, onde dever ser registrado pelo respondente o escore apontado para cada questão.

A partir do *brainstorming* realizado na “Oficina de Mapeamento de Competências nas Organizações Públicas”, evento ocorrido em Brasília em novembro de 2014, sob a organização do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, onde participaram cerca de 50 servidores representantes de 33 instituições públicas, identificou-se sete fatores causadores ou explicativos do problema, e que definiram sete das oito categorias que foram construídas para agrupar as quarenta afirmativas que compõem o Bloco 2, conforme a seguir:

- Despreparo técnico dos profissionais; Descrença quanto à aplicabilidade no serviço público; Ausência de patrocínio da alta direção; O desafio da cultura organizacional em diferentes estágios na área pública; Conhecimento acumulado desestruturado sistematicamente; Ausência de autoconhecimento sobre o que “sabe” e sobre o “como faz” e Problema atitudinal vinculado ao querer fazer.

A oitava categoria discriminada no questionário, diz respeito a “Fatores adversos relativos a mudanças de orientação ou de estrutura” e recebeu essa denominação pela autora, inspirada no trabalho desenvolvido por Lemos e Cário (2014).

Com relação ao conteúdo das quarenta afirmativas elaboradas, este foi extraído das dificuldades apontadas nas discussões realizadas entre o período de novembro de 2004 a março de 2005, por um grupo de trabalho, constituído por iniciativa da ENAP – Escola Nacional de Administração Pública. O grupo era composto por gestores públicos e especialistas de 16 instituições públicas, que debateram o tema gestão por competências em organizações do governo, e cujos relatos foram compilados, originando a publicação de um livro sob esse título (PIRES *et al.*, 2009, p. 65-90).

Tem-se por objetivo aplicar o questionário aos profissionais que participaram do Grupo de Trabalho, instituído à época do trabalho desenvolvido pela consultoria contratada pelo JBRJ, bem como aos dirigentes de cada unidade do JBRJ, que exerciam a função correspondente ao cargo de confiança de Diretor e, ainda, à equipe técnica de RH (Recursos

Humanos) e TI (Tecnologia da Informação), responsável operacionalmente pela implantação do modelo de sistema de gestão por competências proposto pela consultoria, totalizando doze respondentes e, que foram os atores da iniciativa, naquele período.

B L O C O 1	PERCEPÇÃO da relevância do modelo de gestão por competências para uma gestão estratégica de pessoas no JBRJ. Fonte: Decreto nº 5.707/2006	Nº QUESTÕES	CONTEÚDO DAS QUESTÕES Fonte: Decreto nº 5.707/2006	O QUE SE ESPERA OBSERVAR Fonte: Notícias Portal MP, 2015
	Considera relevante a implantação de um modelo de gestão por competências (ferramenta) para o JBRJ	01	Positiva (sim)/ Negativa (não)	A percepção da relevância da implantação de um modelo de gestão por competências (ferramenta) para o JBRJ
	Qual a afirmação ao lado que melhor expressa a sua opinião acerca de um modelo de gestão por competências para o JBRJ? Assinale com um "X" a melhor resposta	02	A ferramenta não contribui com nada / Ter ou não ter a ferramenta é indiferente / Ferramenta contribui para o fortalecimento institucional/ Ferramenta atribui maior sustentabilidade à instituição/ Ferramenta contribui para gerar valor para a sociedade	A justificativa que melhor suscita a percepção acima

	<p>PERCEPÇÃO das dificuldades na implantação de um modelo de gestão por competências no serviço público federal, a partir da experiência do JBRJ</p>	<p>CATEGORIAS DAS QUESTÕES</p>	<p>CONTEÚDO DAS QUESTÕES</p>	<p>O QUE SE ESPERA OBSERVAR</p>
<p>B L O C O 2</p>	<p>Referencial: - Fatores causadores ou explicativos do problema (brainstorming Oficina de Mapeamento das Competências nas Organizações Públicas - MP, 2014)</p> <p>- Capítulo <i>Onde está sendo adotada a gestão por competências?</i> (questão 5 – Cite as principais dificuldades enfrentadas e possíveis quebras de continuidade no projeto - Pires <i>et al.</i>, 2009, p. 65-90)</p>	<p>Referencial: - 1ª a 7ª Categorias Fatores causadores ou explicativos do problema (brainstorming Oficina de Mapeamento das Competências nas Organizações Públicas - MP, 2014)</p> <p>- 8ª Categoria Lemos e Cário (2014)</p>	<p>Referencial: - Capítulo <i>Onde está sendo adotada a gestão por competências?</i> (questão 5 – Cite as principais dificuldades enfrentadas e possíveis quebras de continuidade no projeto - Pires <i>et al.</i>, 2009, p. 65-90)</p>	<p>Referencial: - Fatores causadores ou explicativos do problema (brainstorming Oficina de Mapeamento das Competências nas Organizações Públicas - MP, 2014)</p> <p>- Capítulo “Onde está sendo adotada a gestão por competências?” (questão 5 – Cite as principais dificuldades enfrentadas e possíveis quebras de continuidade no projeto - Pires <i>et al.</i>, 2009, p. 65-90)</p>
	<p>Despreparo técnico dos profissionais que compõem o quadro e atuam diretamente com o tema</p>	<p>1ª DESPREPARO TÉCNICO DOS PROFISSIONAIS</p>	<p>1 Os profissionais do JBRJ diretamente envolvidos na implementação não estavam suficientemente preparados tecnicamente.</p> <p>2 Existiam poucas pessoas qualificadas para “tocar” o projeto dentro da instituição.</p>	<p>Se os servidores que trabalham com o tema estão preparados para a utilização da ferramenta (quanto ao conhecimento, experiência e disponibilidade de recursos)</p>

			3 A metodologia adotada não era apropriada à realidade do JBRJ.	
			4 Existiam dificuldades operacionais ligadas à infraestrutura (quantidade de pessoal, logística, distância entre as unidades etc) que comprometiam a implementação na instituição.	
			5 Havia pouca experiência na implementação de projetos dessa natureza para o instituto.	
Descrença quanto à aplicabilidade da ferramenta no âmbito do serviço público		2ª DESCRENÇA QUANTO À APLICABILIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO	6 As tecnologias disponíveis de informática eram incipientes para abarcar um sistema de gestão por competências para o contexto da gestão pública.	Se existe descrença quanto à aplicabilidade da ferramenta no serviço público
			7 Projetos como esse são para a realidade da iniciativa privada e não para o serviço público.	
			8 O desafio é geral, se considerarmos que foram poucos os órgãos públicos que conseguiram implantar e implementar em	

			<p>sua realidade institucional.</p> <p>9 As ações de RH nunca dão em nada, não terminam.</p> <p>10 O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão quer dificultar com mais uma ferramenta de gestão de pessoas para a administração pública.</p>	
Ausência de patrocínio da alta direção		<p>3ª AUSÊNCIA DE PATROCÍNIO DA ALTA DIREÇÃO</p>	<p>11 Faltou apoio da direção do JBRJ para acontecer.</p> <p>12 A ausência de uma efetiva comunicação interna comprometeu o prosseguimento da iniciativa.</p> <p>13 Só ia dar certo se os líderes “comprassem” a ideia e participassem junto a seus servidores.</p> <p>14 Os dirigentes não acreditavam que a iniciativa melhorasse o desempenho institucional</p>	<p>Se a alta direção demonstra apoio à implementação da ferramenta</p>

			15 A rotatividade por critérios políticos de altos dirigentes comprometeu a continuidade do apoio ao projeto.	
A cultura organizacional dos órgãos públicos se apresenta em diferentes estágios de sensibilização para a modernização da gestão pública	4 ^a O DESAFIO DA CULTURA ORGANIZACIONAL EM DIFERENTES ESTÁGIOS NA ÁREA PÚBLICA	16 A diferença de cultura entre as diversas unidades do JBRJ dificultou a implantação.	Se existe receptividade na cultura organizacional para a modernização através dessa ferramenta	
		17 Faz parte: no serviço público nada tem fim mesmo.		
		18 O problema estava em resistir à mudança e ao que é novo.		
		19 Como a iniciativa geraria <i>input</i> para a capacitação de pessoal, esperava-se milagres imediatos.		
		20 Não tem jeito: o serviço público só vai melhorar se houver mudanças na sua base.		
O acúmulo de conhecimentos no âmbito da administração pública federal está desestruturado sistematicamente, o que dificulta a sua coleta, organização, compartilhamento e análise	5 ^a CONHECIMENTO ACUMULADO DESESTRUTURADO SISTEMATICAMENTE	21 O conhecimento “espalhado”, sem um ordenamento, dificultou o processo de organizá-lo em competências.	Se o conhecimento na administração pública está organizado sistematicamente para coleta, compartilhamento e análise	
		22 A dificuldade estava na natureza complexa e inovadora do projeto de identificar o conhecimento disponível.		

			<p>23 O desafio estava no quadro de pessoal diversificado, que nem sempre está alinhado aos objetivos institucionais.</p> <p>24 A dificuldade aumentou porque os sistemas governamentais não se falam entre si.</p> <p>25 A falta de estrutura de TI comprometeu a implantação da iniciativa.</p>	
	<p>Ausência de autoconhecimento que, baseado no acrônimo do CHA, refere-se, especificamente, à ausência de conhecimento de cada servidor sobre o que “sabe” e sobre o “como faz”</p>	<p>6ª AUSÊNCIA DE AUTOCONHECIMENTO SOBRE “O QUE SABE” E SOBRE “O COMO FAZ”</p>	<p>26 É fato que o servidor público não sabe o que sabe (desconhece o conhecimento que possui).</p> <p>27 É fato que o servidor público não sabe como faz o que habitualmente faz (desconhece a habilidade que possui).</p> <p>28 A multiplicidade de objetivos finalísticos do JBRJ prejudicou a identificação das próprias competências.</p>	<p>Se o servidor público é consciente (autoconhecimento) do conhecimento e habilidade que possui, considerando “o que sabe” (conhecimento) e “o como faz” (habilidade) de forma à facultar o mapeamento de suas competências</p>

			<p>29 Tem-se que a capacitação de pessoas serve para treinar pessoas pontualmente e não para desenvolver suas competências continuamente.</p>	
			<p>30 É utopia querer que o servidor reconheça as suas competências e seja o responsável pelo seu autodesenvolvimento.</p>	
	<p>O problema da atitude, caracterizado por um conjunto de circunstâncias, valores, disposições, que passa pelo comprometimento organizacional, pelo alinhamento com a cultura institucional e que acaba levando cada servidor a “querer fazer”, em uma medida ou intensidade que é função desse conjunto de circunstâncias</p>	<p>7^a PROBLEMA ATITUDINAL VINCULADO AO QUERER FAZER</p>	<p>31 No serviço público manda quem pode e obedece quem tem juízo, onde a obrigação se sobrepõe à motivação.</p>	<p>Se o “querer fazer” está expresso na atitude do servidor que trabalha com o tema, considerando circunstâncias, valores, disposições, comprometimento organizacional e alinhamento com a cultura institucional</p>
			<p>32 Os projetos na administração pública não tem princípio, meio e fim, pois falta mobilização.</p>	
			<p>33 Conhecimento existe, mas falta vontade de querer fazer.</p>	
			<p>34 Não há comprometimento no serviço público e ninguém cumpre prazos.</p>	
			<p>35 Há uma grande distância entre o “falar que vai fazer” e o “fazer acontecer”.</p>	

	<p>Fatores adversos, tais como mudanças de orientação ou de estrutura nas instituições públicas também podem resultar na não continuidade da implementação</p>	<p>8ª FATORES ADVERSOS RELATIVOS À MUDANÇAS DE ORIENTAÇÃO OU DE ESTRUTURA</p>	<p>36 No serviço público ocorrem mudanças de orientação normativa com bastante frequência.</p>	<p>Se existem fatores externos que impactem na implementação da ferramenta. (ex: mudança de atores através da movimentação natural - transferência de área/órgão, designação para outra atividade e alta direção sujeita à livre nomeação política – mudança no desenho estrutural organizacional – disponibilidade orçamentária, contingenciamento, etc)</p>
<p>37 A falta de planejamento na introdução de mudanças estruturais no serviço público malogram as iniciativas.</p>				
<p>38 A ausência de diretrizes no serviço público inviabiliza o processo de implantação, não havendo amparo normativo para a execução.</p>				
<p>39 Além de a legislação gerar inúmeras interpretações que não se alinham, há muita legislação dispendo sobre um mesmo tema, o que dificulta saber o que precisa ser atendido.</p>				
<p>40 O rigor da lei estabelece a implantação, mas não considera a ausência de estrutura.</p>				

APÊNDICE D
TABELAS 1 a 40
(Consolidação das Questões 1 a 40 – Bloco 2 do questionário)

Questão 1 - Os profissionais do JBRJ diretamente envolvidos na implementação estavam suficientemente preparados tecnicamente.																	
Escala Likert	Frequência Perfil	P	Frequência 12 Geral			Frequência 02 Gestor			Frequência 06 GT			Frequência 02 RH			Frequência 02 TI		
			A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC
DT	0	0	0	2,5	0	0	2,5	0	0	2,3	0	0	2,0	0	0	3,5	
DP	1	3	25		0	0		2	33,33		1	50		0	0		
NCND	2	1	8,33		1	50		0	0		0	0		0	0		
CP	3	7	58,33		1	50		4	66,67		1	50		1	50		
CT	4	1	8,33		0	0		0	0		0	0		1	50		

Tabela 1 – Consolidação da Questão 1

Fonte: Dados da Pesquisa

Legenda: GC = Grau de Concordância; GT = Grupo de Trabalho; RH = Recursos Humanos; TI = Tecnologia da Informação

Observa-se, através dos valores de moda superiores a 50%, que para a população do perfil “Geral” e, especialmente, do perfil “GT”, há uma concordância maior de que havia preparo técnico suficiente por parte dos profissionais envolvidos na implementação do projeto no JBRJ. Ressalta-se que o perfil “GT” foi o grupo de profissionais designado e treinado para exercer a interface entre a Consultoria e o JBRJ no período de realização do projeto.

Há, também, a concentração de 100% das respostas nas escalas de concordância para o perfil “TI”, indicando autoconfiança de parte da equipe técnico-operacional junto ao tema gestão por competências e, portanto, o cômputo do maior grau de concordância para este perfil.

Questão 2 - Existiam poucas pessoas qualificadas para “tocar” o projeto dentro da instituição.																	
Escala Likert	Frequência Perfil	P	Frequência 12 Geral			Frequência 02 Gestor			Frequência 06 GT			Frequência 02 RH			Frequência 02 TI		
			A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC
DT	0	0	0	3,0	0	0	2,5	0	0	3,0	0	0	3,5	0	0	3,0	
DP	1	1	8,33		1	50		0	0		0	0		0	0		
NCND	2	1	8,33		0	0		1	16,67		0	0		0	0		
CP	3	7	58,33		0	0		4	66,67		1	50		2	100		
CT	4	3	25		1	50		1	16,67		1	50		0	0		

Tabela 2 – Consolidação da Questão 2

Fonte: Dados da Pesquisa

Legenda: GC = Grau de Concordância; GT = Grupo de Trabalho; RH = Recursos Humanos; TI = Tecnologia da Informação

Observa-se, através dos valores de moda superiores a 50%, que tanto no perfil “Geral”, quanto no perfil “GT”, manteve-se a mesma concordância parcial da questão anterior, sendo que a percepção sobre o fato de existirem poucas pessoas qualificadas para “tocar” o projeto dentro da instituição, obteve uma concentração de 100% de respostas na escala de concordância parcial para o perfil “TI” e, uma concentração de 100% de respostas em ambas as escalas de concordância para o perfil “RH”.

Há, também, uma frequência maior no número de respostas obtido para a escala de concordância total nesta questão, o que indica preocupação por parte de todos os perfis com a aplicação do conhecimento (execução do projeto) em detrimento ao que se sabe teoricamente (planejamento do projeto), refletindo-se no maior cômputo do grau de concordância para o perfil “RH” e, em seguida, para os perfis “GT” e “TI”.

Questão 3 - A metodologia adotada era apropriada à realidade do JBRJ.																
Frequência Perfil Escala Likert	P	Frequência 12 Geral			Frequência 02 Gestor			Frequência 06 GT			Frequência 02 RH			Frequência 02 TI		
		A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC
DT	0	0	0	2,5	0	0	3,0	0	0	2,6	0	0	2,0	0	0	2,5
DP	1	2	16,67		0	0		1	16,67		1	50		0	0	
NCND	2	3	25		0	0		2	33,33		0	0		1	50	
CP	3	5	41,67		2	100		1	16,67		1	50		1	50	
CT	4	2	16,67		0	0		2	33,33		0	0		0	0	

Tabela 3 – Consolidação da Questão 3

Fonte: Dados da Pesquisa

Legenda: GC = Grau de Concordância; GT = Grupo de Trabalho; RH = Recursos Humanos; TI = Tecnologia da Informação

Destaca-se que somente o perfil “Gestor” obteve valor de moda superior a 50%, o que reflete, também, o resultado máximo alcançado para o grau de concordância em relação à adequação da metodologia adotada à realidade do JBRJ. O fato do perfil “Gestor” perceber o patrocínio da alta direção ao projeto na terceira categoria pesquisada, coaduna com este resultado no sentido da metodologia proposta ter recebido o apoio deste perfil.

Questão 4 - Existiam dificuldades operacionais ligadas à infraestrutura (quantidade de pessoal, logística, distância entre as unidades etc) que comprometiam a implementação na instituição.																
Frequência Perfil Escala Likert	P	Frequência 12 Geral			Frequência 02 Gestor			Frequência 06 GT			Frequência 02 RH			Frequência 02 TI		
		A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC
DT	0	1	8,33	2,5	1	50	2,0	0	0	3,5	0	0	2,5	0	0	3,0
DP	1	1	8,33		0	0		0	0		1	50		0	0	
NCND	2	0	0		0	0		0	0		0	0		0	0	
CP	3	5	41,67		0	0		3	50		0	0		2	100	
CT	4	5	41,67		1	50		3	50		1	50		0	0	

Tabela 4 – Consolidação da Questão 4

Fonte: Dados da Pesquisa

Legenda: GC = Grau de Concordância; GT = Grupo de Trabalho; RH = Recursos Humanos; TI = Tecnologia da Informação

Observa-se que os perfis “GT” e “TI” obtiveram frequência concentrada, para o valor de moda, na escala de concordância em relação às dificuldades operacionais ligadas à infraestrutura, próprio do “olhar” específico, inerente, respectivamente, aos profissionais que foram treinados pela Consultoria e aqueles que possuem a formação tecnológica. Isso se reflete, também, no maior cômputo do grau de concordância observado para o perfil “GT” e, em sequência, para o perfil “TI”.

Questão 5 - Havia pouca experiência na implementação de projetos dessa natureza para o instituto.																
Frequência Perfil Escala Likert	P	Frequência 12 Geral			Frequência 02 Gestor			Frequência 06 GT			Frequência 02 RH			Frequência 02 TI		
		A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC
DT	0	0	0	3,5	0	0	2,0	0	0	4,0	0	0	4,0	0	0	3,5
DP	1	1	8,33		1	50		0	0		0	0		0	0	
NCND	2	0	0		0	0		0	0		0	0		0	0	
CP	3	2	16,67		1	50		0	0		0	0		1	50	
CT	4	9	75		0	0		6	100		2	100		1	50	

Tabela 5 – Consolidação da Questão 5

Fonte: Dados da Pesquisa

Legenda: GC = Grau de Concordância; GT = Grupo de Trabalho; RH = Recursos Humanos; TI = Tecnologia da Informação

Observa-se que os perfis “GT” e “RH”, para o valor de moda, obtiveram escala de concordância concentrada no resultado máximo quanto à questão de haver pouca experiência na implementação de projetos dessa natureza no instituto, próprio do “olhar” técnico, inerente, respectivamente, aos profissionais que foram treinados pela Consultoria e aqueles que atuam em área específica ao tema gestão por competências. Isso se reflete, também, no maior

cômputo do grau de concordância observado para os perfis “GT” e “RH” e, em sequência, para os perfis “Geral” e “TI”.

Questão 6 - As tecnologias disponíveis de informática eram incipientes para abarcar um sistema de gestão por competências para o contexto da gestão pública.																	
Escala Likert	Frequência Perfil	P	Frequência 12 Geral			Frequência 02 Gestor			Frequência 06 GT			Frequência 02 RH			Frequência 02 TI		
			A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC
DT		0	1	8,33	2,4	0	0	1,5	0	0	2,5	1	50	1,5	1	50	2,0
DP		1	4	33,33		1	50		3	50		0	0				
NCND		2	1	8,33		1	50		0	0		0	0				
CP		3	1	8,33		0	0		0	0		1	50				
CT		4	5	41,67		0	0		3	50		0	0				

Tabela 6 – Consolidação da Questão 6

Fonte: Dados da Pesquisa

Legenda: GC = Grau de Concordância; GT = Grupo de Trabalho; RH = Recursos Humanos; TI = Tecnologia da Informação

Observa-se que não se obteve valor de moda superior a 50% e que a maioria dos perfis apresentou grau de concordância mediano quanto ao fato das tecnologias disponíveis de informática serem incipientes para abarcar um sistema de gestão por competências para o contexto da gestão pública, próprio do “olhar” específico, inerente aos profissionais que foram treinados pela Consultoria e aqueles que possuem a formação tecnológica.

Nota-se que os perfis “Gestor” e “RH”, por não atuarem diretamente com tecnologia da informação, apresentaram discordância em seus respectivos graus para essa questão.

Questão 7 - Projetos como esse são para a realidade da iniciativa privada e não para o serviço público.																	
Escala Likert	Frequência Perfil	P	Frequência 12 Geral			Frequência 02 Gestor			Frequência 06 GT			Frequência 02 RH			Frequência 02 TI		
			A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC
DT		0	9	75	0,2	2	100	0	3	50	0,5	2	100	0	2	100	0
DP		1	3	25		0	0		3	50		0	0				
NCND		2	0	0		0	0		0	0		0	0				
CP		3	0	0		0	0		0	0		0	0				
CT		4	0	0		0	0		0	0		0	0				

Tabela 7 – Consolidação da Questão 7

Fonte: Dados da Pesquisa

Legenda: GC = Grau de Concordância; GT = Grupo de Trabalho; RH = Recursos Humanos; TI = Tecnologia da Informação

Observa-se que não há nem frequência modal nem grau que indique concordância quanto à questão de projetos como esse serem para a realidade da iniciativa privada e não para o serviço público, o que descaracteriza uma “crença” muito comum no serviço público em torno da ferramenta ser inviável para a administração pública.

Questão 8 - O desafio é geral, se considerarmos que foram poucos os órgãos públicos que conseguiram implantar e implementar em sua realidade institucional.																	
Escala Likert	Frequência Perfil	P	Frequência 12 Geral			Frequência 02 Gestor			Frequência 06 GT			Frequência 02 RH			Frequência 02 TI		
			A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC
DT		0	0	0	3,2	0	0	4,0	0	0	3,3	0	0	3,0	0	0	2,5
DP		1	0	0		0	0		0	0		0	0		0	0	
NCND		2	4	33,33		0	0		2	33,33		1	50		1	50	
CP		3	1	8,33		0	0		0	0		0	0		1	50	
CT		4	7	58,33		2	100		4	66,67		1	50		0	0	

Tabela 8 – Consolidação da Questão 8

Fonte: Dados da Pesquisa

Legenda: GC = Grau de Concordância; GT = Grupo de Trabalho; RH = Recursos Humanos; TI = Tecnologia da Informação

Observa-se que há grau de concordância com resultado máximo no perfil “Gestor” para o fato do desafio ser geral, se considerarmos que foram poucos os órgãos públicos que conseguiram implantar e implementar o projeto em sua realidade institucional, o que caracteriza uma visão de gestão mais sistêmica, própria da competência gerencial deste perfil.

Questão 9 - As ações de RH nunca dão em nada, não terminam.																	
Escala Likert	Frequência Perfil	P	Frequência 12 Geral			Frequência 02 Gestor			Frequência 06 GT			Frequência 02 RH			Frequência 02 TI		
			A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC
DT		0	9	75	0,2	1	50	0,5	4	66,67	0,3	2	100	0	2	100	0
DP		1	3	25		1	50		2	33,33		0	0		0	0	
NCND		2	0	0		0	0		0	0		0	0		0	0	
CP		3	0	0		0	0		0	0		0	0		0	0	
CT		4	0	0		0	0		0	0		0	0		0	0	

Tabela 9 – Consolidação da Questão 9

Fonte: Dados da Pesquisa

Legenda: GC = Grau de Concordância; GT = Grupo de Trabalho; RH = Recursos Humanos; TI = Tecnologia da Informação

Observa-se que não há nem frequência modal nem grau que indique concordância quanto à questão das ações de RH nunca darem em nada e não terminarem, o que descaracteriza uma “crença” muito comum no serviço público em torno das áreas de RH não serem efetivas em suas iniciativas.

Nota-se que os perfis “RH” e “TI”, para o valor de moda, obtiveram escala de discordância concentrada no resultado máximo.

Questão 10 - O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão quer dificultar com mais uma ferramenta de gestão de pessoas para a administração pública.																
Frequência Perfil Escala Likert	P	Frequência 12 Geral			Frequência 02 Gestor			Frequência 06 GT			Frequência 02 RH			Frequência 02 TI		
		A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC
DT	0	10	83,33	0,1	1	50	0,5	5	83,33	0,1	2	100	0	2	100	0
DP	1	2	16,67		1	50		1	16,67		0	0		0	0	
NCND	2	0	0		0	0		0	0		0	0		0	0	
CP	3	0	0		0	0		0	0		0	0		0	0	
CT	4	0	0		0	0		0	0		0	0		0	0	

Tabela 10 – Consolidação da Questão 10

Fonte: Dados da Pesquisa

Legenda: GC = Grau de Concordância; GT = Grupo de Trabalho; RH = Recursos Humanos; TI = Tecnologia da Informação

Observa-se que não há nem frequência modal nem grau que indique concordância quanto ao fato de “o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão dificultar com a criação de mais uma ferramenta de gestão de pessoas para a administração pública”, o que descaracteriza uma “crença” muito comum no serviço público em torno das áreas de planejamento pensarem distantes das áreas de execução.

Nota-se que os perfis “RH” e “TI”, para o valor de moda, obtiveram escala de discordância concentrada no resultado máximo.

Questão 11 - Faltou apoio da direção do JBRJ para acontecer.

Frequência Perfil Escala Likert	P	Frequência 12 Geral			Frequência 02 Gestor			Frequência 06 GT			Frequência 02 RH			Frequência 02 TI		
		A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC
DT	0	2	16,67	1,9	0	0	2,0	2	33,33	1,5	0	0	2,0	0	0	3,0
DP	1	3	25		1	50		2	33,33		0	0		0	0	
NCND	2	3	25		0	0		0	0		2	100		1	50	
CP	3	2	16,67		1	50		1	16,67		0	0		0	0	
CT	4	2	16,67		0	0		1	16,67		0	0		1	50	

Tabela 11 – Consolidação da Questão 11

Fonte: Dados da Pesquisa

Legenda: GC = Grau de Concordância; GT = Grupo de Trabalho; RH = Recursos Humanos; TI = Tecnologia da Informação

Observa-se que somente o perfil “RH” obteve valor de moda superior a 50%, apresentando toda a sua frequência concentrada na concordância mediana sobre a questão de ter faltado apoio da direção do JBRJ para acontecer o projeto. E que, juntamente, com os perfis “Geral” e “Gestor”, seu grau de concordância, também, foi na escala mediana.

Entretanto, nota-se que o perfil “TI” foi o único que apresentou um grau de concordância maior, indicando perceber como dificuldade o que a questão apontou.

Questão 12 - A ausência de uma efetiva comunicação interna comprometeu o prosseguimento da iniciativa.

Frequência Perfil Escala Likert	P	Frequência 12 Geral			Frequência 02 Gestor			Frequência 06 GT			Frequência 02 RH			Frequência 02 TI		
		A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC
DT	0	1	8,33	2,6	0	0	3,5	1	16,67	2,0	0	0	4,0	0	0	2,5
DP	1	2	16,67		0	0		2	33,33		0	0		0	0	
NCND	2	1	8,33		0	0		0	0		0	0		1	50	
CP	3	4	33,33		1	50		2	33,33		0	0		1	50	
CT	4	4	33,33		1	50		1	16,67		2	100		0	0	

Tabela 12 – Consolidação da Questão 12

Fonte: Dados da Pesquisa

Legenda: GC = Grau de Concordância; GT = Grupo de Trabalho; RH = Recursos Humanos; TI = Tecnologia da Informação

Observa-se que somente o perfil “RH” obteve valor de moda superior a 50%, apresentando toda a sua frequência concentrada no resultado máximo de concordância sobre o fato da ausência de uma efetiva comunicação interna ter comprometido o prosseguimento da iniciativa. Seu grau de concordância, também, alcançou grau máximo, seguido aos graus de concordância obtidos pelos perfis “Geral”, “Gestor” e “TI”.

Nota-se que o perfil “GT” foi o único que apresentou um grau de concordância mediano, indicando menor clareza em identificar como dificuldade o que a questão apontou.

Questão 13 - Só ia dar certo se os líderes “comprassem” a ideia e participassem junto a seus servidores.

Frequência Perfil Escala Likert	P	Frequência 12 Geral			Frequência 02 Gestor			Frequência 06 GT			Frequência 02 RH			Frequência 02 TI						
		A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC				
DT	0	0	0	3,3	0	0	3,5	0	0	3,1	0	0	3,5	0	0	3,5				
DP	1	0	0		0	0		0	0		0	0		0	0					
NCND	2	2	16,67		0	0		2	33,33		0	0		1	50		0	0	1	50
CP	3	4	33,33		1	50		1	16,67		1	50		1	50		1	50	1	50
CT	4	6	50		1	50		3	50		1	50		1	50		1	50	1	50

Tabela 13 – Consolidação da Questão 13

Fonte: Dados da Pesquisa

Legenda: GC = Grau de Concordância; GT = Grupo de Trabalho; RH = Recursos Humanos; TI = Tecnologia da Informação

Observa-se que não houve cômputo de valores de moda superiores a 50% em relação à questão de que só ia dar certo se os líderes “comprassem” a ideia e participassem junto a seus servidores.

Contudo, nota-se maiores e iguais graus de concordância junto aos perfis “Gestor”, “RH” e “TI”, cujos “olhar” gerencial por um lado e, “olhar” técnico por outro, coadunam igualmente na percepção da dificuldade.

Questão 14 - Os dirigentes não acreditavam que a iniciativa melhorasse o desempenho institucional.

Frequência Perfil Escala Likert	P	Frequência 12 Geral			Frequência 02 Gestor			Frequência 06 GT			Frequência 02 RH			Frequência 02 TI						
		A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC				
DT	0	1	8,33	1,7	0	0	1,0	1	16,67	1,8	0	0	2,0	0	0	2,0				
DP	1	4	33,33		2	100		2	33,33		0	0		0	0					
NCND	2	5	41,67		0	0		1	16,67		2	100		0	0		2	100	0	0
CP	3	1	8,33		0	0		1	16,67		0	0		0	0		0	0	0	0
CT	4	1	8,33		0	0		1	16,67		0	0		0	0		0	0	0	0

Tabela 14 – Consolidação da Questão 14

Fonte: Dados da Pesquisa

Legenda: GC = Grau de Concordância; GT = Grupo de Trabalho; RH = Recursos Humanos; TI = Tecnologia da Informação

Observa-se valores de moda superiores a 50%, junto aos perfis “Gestor” e “RH” e “TI”, concentrados com resultado máximo nas escalas de discordância parcial e mediana, respectivamente, para o fato dos dirigentes não acreditarem que a iniciativa melhorasse o desempenho institucional.

Nota-se, além disso, grau de concordância mediano junto à maioria dos perfis, havendo somente grau de discordância para o perfil “Gestor”, o que indica, pela própria natureza de atuação deste perfil, que esteja mais consciente para uma autoavaliação em relação à percepção da dificuldade mensurada.

Questão 15 - A rotatividade por critérios políticos de altos dirigentes comprometeu a continuidade do apoio ao projeto.																
Frequência Perfil Escala Likert	P	Frequência 12 Geral			Frequência 02 Gestor			Frequência 06 GT			Frequência 02 RH			Frequência 02 TI		
		A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC
DT	0	2	16,67	2,2	0	0	2,5	2	33,33	2,8	0	0	1,0	0	0	3,0
DP	1	2	16,67		0	0		0	0		2	100		0	0	
NCND	2	2	16,67		1	50		0	0		0	0		1	50	
CP	3	3	25		1	50		2	33,33		0	0		0	0	
CT	4	3	25		0	0		2	33,33		0	0		1	50	

Tabela 15 – Consolidação da Questão 15

Fonte: Dados da Pesquisa

Legenda: GC = Grau de Concordância; GT = Grupo de Trabalho; RH = Recursos Humanos; TI = Tecnologia da Informação

Observa-se valor de moda superior a 50% somente junto ao perfil “RH”, com concentração de resultado máximo na escala de discordância parcial para a questão da rotatividade por critérios políticos de altos dirigentes ter comprometido a continuidade do apoio ao projeto.

Nota-se para o perfil “Gestor” e “GT”, graus de concordância maiores, o que indica, pela própria natureza de atuação destes perfis, com “olhar” gerencial e sistêmico, que estejam mais conscientes para uma autoavaliação em relação à percepção da dificuldade mensurada. Contudo, o grau de concordância que obteve maior cômputo foi o do perfil “TI” que, por sua formação tecnológica e mais próxima da operacionalização do projeto, identificou como dificuldade nesta questão.

Questão 16 - A diferença de cultura entre as diversas unidades do JBRJ dificultou a implantação.																	
Frequência Perfil Escala Likert	P	Frequência 12 Geral			Frequência 02 Gestor			Frequência 06 GT			Frequência 02 RH			Frequência 02 TI			
		A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	
DT	0	1	8,33	2,7	0	0	3,5	1	16,67	2,8	0	0	2,5	0	0	2,0	
DP	1	0	0		0	0		0	0		0	0		0	0		
NCND	2	3	25		0	0		0	0		0	1		50	2		100
CP	3	5	41,67		1	50		3	50		1	50		0	0		
CT	4	3	25		1	50		2	33,33		0	0		0	0		

Tabela 16 – Consolidação da Questão 16

Fonte: Dados da Pesquisa

Legenda: GC = Grau de Concordância; GT = Grupo de Trabalho; RH = Recursos Humanos; TI = Tecnologia da Informação

Observa-se valor de moda superior a 50%, somente junto ao perfil “TI”, com concentração de resultado máximo na escala de concordância mediana para a questão que avalia se a diferença de cultura entre as diversas unidades do JBRJ dificultou a implantação do projeto. Com relação ao grau de concordância, este é o único que, também, se apresenta mediano para o perfil “TI”.

Nota-se que todos os demais perfis apresentam graus de concordância com cômputo maior, destacando-se, neste caso, a graduação do perfil “Gestor”, o que indica, pelo próprio “olhar” gerencial e sistêmico, uma maior percepção da dificuldade mensurada nesta questão.

Questão 17 - Faz parte: no serviço público nada tem fim mesmo.																
Frequência Perfil Escala Likert	P	Frequência 12 Geral			Frequência 02 Gestor			Frequência 06 GT			Frequência 02 RH			Frequência 02 TI		
		A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC
DT	0	7	58,33	0,7	2	100	0	3	50	0,8	2	100	0	0	0	2,0
DP	1	3	25		0	0		2	33,33		0	0		1	50	
NCND	2	0	0		0	0		0	0		0	0		0	0	
CP	3	2	16,67		0	0		1	16,67		0	0		1	50	
CT	4	0	0		0	0		0	0		0	0		0	0	

Tabela 17 – Consolidação da Questão 17

Fonte: Dados da Pesquisa

Legenda: GC = Grau de Concordância; GT = Grupo de Trabalho; RH = Recursos Humanos; TI = Tecnologia da Informação

Observa-se que há frequência modal superior a 50% e concentrada no grau de discordância maior para os perfis “Gestor” e “RH” e, também, “Geral”, não havendo grau que indique concordância quanto à questão de que “faz parte: no serviço público nada tem fim mesmo”, descaracterizando a “crença” muito comum em torno da descontinuidade de iniciativas no âmbito da administração pública.

Questão 18 - O problema estava em resistir à mudança e ao que é novo.																
Frequência Perfil Escala Likert	P	Frequência 12 Geral			Frequência 02 Gestor			Frequência 06 GT			Frequência 02 RH			Frequência 02 TI		
		A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC
DT	0	1	8,33	2,5	0	0	3,0	0	0	2,3	1	50	2,0	0	0	3,5
DP	1	2	16,67		0	0		2	33,33		0	0		0	0	
NCND	2	1	8,33		0	0		1	16,67		0	0		0	0	
CP	3	5	41,67		2	100		2	33,33		0	0		1	50	
CT	4	3	25		0	0		1	16,67		1	50		1	50	

Tabela 18 – Consolidação da Questão 18

Fonte: Dados da Pesquisa

Legenda: GC = Grau de Concordância; GT = Grupo de Trabalho; RH = Recursos Humanos; TI = Tecnologia da Informação

Observa-se que há frequência modal superior a 50% e concentrada no grau de discordância maior para os perfis “Gestor” e “RH” e, também, “Geral”, não havendo grau que indique concordância quanto à questão de que “faz parte: no serviço público nada tem fim mesmo”, descaracterizando a “crença” muito comum em torno da descontinuidade de iniciativas no âmbito da administração pública.

Questão 19 - Como a iniciativa geraria input para a capacitação de pessoal, esperava-se milagres imediatos.																
Frequência Perfil Escala Likert	P	Frequência 12 Geral			Frequência 02 Gestor			Frequência 06 GT			Frequência 02 RH			Frequência 02 TI		
		A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC
DT	0	5	41,67	0,9	0	0	1,0	4	66,67	0,3	1	50	1,5	0	0	2,0
DP	1	5	41,67		2	100		2	33,33		0	0		1	50	
NCND	2	0	0		0	0		0	0		0	0		0	0	
CP	3	2	16,67		0	0		0	0		1	50		1	50	
CT	4	0	0		0	0		0	0		0	0		0	0	

Tabela 19 – Consolidação da Questão 19

Fonte: Dados da Pesquisa

Legenda: GC = Grau de Concordância; GT = Grupo de Trabalho; RH = Recursos Humanos; TI = Tecnologia da Informação

Observa-se valor de moda superior a 50% junto aos perfis “Gestor” e “GT”, sendo que no primeiro há concentração de resultado máximo na escala de discordância parcial na percepção da questão de que como a iniciativa geraria input para a capacitação de pessoal, esperava-se milagres imediatos.

Nota-se para todos os perfis baixos graus de concordância, excetuando-se o perfil “TI” que possui grau mediano. Assim a vinculação dos temas gestão por competências com capacitação de pessoal, trazida pelo Decreto nº 5.707/2006, não é percebida como “crença” milagrosa para viabilizar a operacionalização do projeto.

Questão 20 - Não tem jeito: o serviço público só vai melhorar se houver mudanças na sua base.																	
Escala Likert	Frequência Perfil	P	Frequência 12 Geral			Frequência 02 Gestor			Frequência 06 GT			Frequência 02 RH			Frequência 02 TI		
			A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC
DT		0	2	16,67	2,3	0	0	3,0	2	33,33	2,0	0	0	2,0	0	0	3,0
DP		1	1	8,33		0	0		0	0		1	50		0	0	
NCND		2	1	8,33		0	0		1	16,67		0	0		0	0	
CP		3	7	58,33		2	100		2	33,33		1	50		2	100	
CT		4	1	8,33		0	0		1	16,67		0	0		0	0	

Tabela 20 – Consolidação da Questão 20

Fonte: Dados da Pesquisa

Legenda: GC = Grau de Concordância; GT = Grupo de Trabalho; RH = Recursos Humanos; TI = Tecnologia da Informação

Observa-se que os perfis “Geral”, “Gestor” e “TI” obtiveram valor de moda superior a 50%, sendo que os dois últimos apresentaram toda a sua frequência concentrada no resultado de concordância parcial sobre a questão “não tem jeito: o serviço público só vai melhorar se houver mudanças na sua base”. Seus graus de concordância, também, foram maiores, seguido aos graus de concordância medianos obtidos pelos perfis “Geral”, “GT” e “RH”.

Questão 21 - O conhecimento “espalhado”, sem um ordenamento, dificultou o processo de organizá-lo em competências.																
Frequência Perfil Escala Likert	P	Frequência 12 Geral			Frequência 02 Gestor			Frequência 06 GT			Frequência 02 RH			Frequência 02 TI		
		A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC
DT	0	2	16,67	2,7	0	0	3,5	1	16,67	2,8	1	50	2,0	0	0	2,5
DP	1	1	8,33		0	0		0	0		0	0		1	50	
NCND	2	1	8,33		0	0		1	16,67		0	0		0	0	
CP	3	2	16,67		1	50		1	16,67		0	0		0	0	
CT	4	6	50		1	50		3	50		1	50		1	50	

Tabela 21 – Consolidação da Questão 21

Fonte: Dados da Pesquisa

Legenda: GC = Grau de Concordância; GT = Grupo de Trabalho; RH = Recursos Humanos; TI = Tecnologia da Informação

Observa-se que todos os perfis obtiveram valor de moda de até 50%, sendo que o perfil “Gestor” apresentou toda a sua frequência concentrada no resultado de concordância sobre o fato de “o conhecimento “espalhado”, sem um ordenamento, ter dificultado o processo de organizá-lo em competências”, o que gerou um grau de concordância elevado para o perfil “Gestor”, seguido por outros graus de concordância, também, maiores, e um único mediano, correspondente ao perfil “RH”.

A dificuldade trazida por esta questão não é tão percebida junto aos profissionais de RH, uma vez que, naturalmente, pelo exercício de sua função na gestão de cada sub-processo de RH (admissão, desenvolvimento ou desligamento de pessoas), existe um conhecimento prévio do conhecimento acumulado por cada profissional nas diferentes áreas, enquanto os perfis atuantes em outras áreas, têm necessidade pela maior organização e socialização sobre o conhecimento acumulado que a questão aponta.

Questão 22 - A dificuldade estava na natureza complexa e inovadora do projeto de identificar o conhecimento disponível.																
Frequência Perfil Escala Likert	P	Frequência 12 Geral			Frequência 02 Gestor			Frequência 06 GT			Frequência 02 RH			Frequência 02 TI		
		A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC
DT	0	1	8,33	2,5	0	0	3,0	0	0	2,8	1	50	1,5	0	0	2,0
DP	1	2	16,67		0	0		1	16,67		0	0		1	50	
NCND	2	0	0		0	0		0	0		0	0		0	0	
CP	3	8	66,67		2	100		4	66,67		1	50		1	50	
CT	4	1	8,33		0	0		1	16,67		0	0		0	0	

Tabela 22 – Consolidação da Questão 22

Fonte: Dados da Pesquisa

Legenda: GC = Grau de Concordância; GT = Grupo de Trabalho; RH = Recursos Humanos; TI = Tecnologia da Informação

Observa-se que os perfis “Geral”, “Gestor” e “GT” obtiveram valor de moda superior a 50%, sendo que o perfil “Gestor” apresentou toda a sua frequência concentrada no resultado de concordância parcial sobre a questão de “a dificuldade estar na natureza complexa e inovadora do projeto para identificação do conhecimento disponível”, o que gerou um grau de concordância elevado para o perfil “Gestor”, seguido por outros graus de concordância, sendo um, também, ainda maior, demais medianos e um único abaixo, correspondente ao perfil “RH”.

A dificuldade trazida por esta questão não é tão percebida junto aos profissionais de RH, uma vez que, naturalmente, pelo exercício de sua função na gestão de cada sub-processo de RH (admissão, desenvolvimento ou desligamento de pessoas), existe um conhecimento prévio do conhecimento acumulado por cada profissional nas diferentes áreas, enquanto os perfis atuantes em outras áreas, têm necessidade pela maior identificação do conhecimento disponível que a questão aponta.

Questão 23 - O desafio estava no quadro de pessoal diversificado, que nem sempre está alinhado aos objetivos institucionais.																
Frequência Perfil Escala Likert	P	Frequência 12 Geral			Frequência 02 Gestor			Frequência 06 GT			Frequência 02 RH			Frequência 02 TI		
		A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC
DT	0	1	8,33	2,4	0	0	3,0	1	16,67	2,1	0	0	2,5	0	0	2,5
DP	1	2	16,67		0	0		1	16,67		0	0		1	50	
NCND	2	2	16,67		0	0		1	16,67		1	50		0	0	
CP	3	5	41,67		2	100		2	33,00		1	50		0	0	
CT	4	2	16,67		0	0		1	16,67		0	0		1	50	

Tabela 23 – Consolidação da Questão 23

Fonte: Dados da Pesquisa

Legenda: GC = Grau de Concordância; GT = Grupo de Trabalho; RH = Recursos Humanos; TI = Tecnologia da Informação

Observa-se que o único perfil que obteve valor de moda superior a 50% foi o perfil “Gestor”, apresentando toda a sua frequência concentrada no resultado de concordância parcial sobre o fato de “o desafio estar no quadro de pessoal diversificado, que nem sempre está alinhado aos objetivos institucionais”. Contudo, quanto aos graus de concordância, não somente o perfil “Gestor” obteve grau de concordância maior, mas, também, os perfis “RH” e “TI”, apresentando classificação mediana para os demais perfis.

Tem-se que a dificuldade promovida por um quadro de pessoal diversificado, nem sempre alinhado aos objetivos institucionais é menor percebida pelos perfis atuantes em outras áreas que, necessariamente, estão mais distantes da necessidade de canalizar esforços para a execução de tarefas ou projetos.

Questão 24 - A dificuldade aumentou porque os sistemas governamentais não se falam entre si.																	
Escala Likert	Frequência Perfil	P	Frequência 12 Geral			Frequência 02 Gestor			Frequência 06 GT			Frequência 02 RH			Frequência 02 TI		
			A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC
DT	0	1	8,33	2,1	0	0	3,0	0	0	2,8	1	50	0,5	0	0	1,0	
DP	1	3	25		0	0		0	0		1	50		2	100		
NCND	2	2	16,67		0	0		2	33,33		0	0		0	0		
CP	3	5	41,67		2	100		3	50		0	0		0	0		
CT	4	1	8,33		0	0		1	16,67		0	0		0	0		

Tabela 24 – Consolidação da Questão 24

Fonte: Dados da Pesquisa

Legenda: GC = Grau de Concordância; GT = Grupo de Trabalho; RH = Recursos Humanos; TI = Tecnologia da Informação

Observa-se que dois perfis obtiveram valor de moda superior a 50%, apresentando frequência máxima concentrada no resultado de concordância parcial, perfil “Gestor”, e, frequência máxima concentrada no resultado de discordância parcial, perfil “TI”, quanto à questão de “a dificuldade ter aumentado porque os sistemas governamentais não se falam entre si”.

Também somente dois graus de concordância foram maiores, tanto para o perfil “Gestor” quanto para o perfil “GT”, apresentando classificação mediana para o perfil “Geral”, mas discordância para os perfis “RH” e “TI”, o que demonstra que, pela natureza mais técnica de suas funções e competência operacional sobre o projeto, não identificam a dificuldade trazida pela questão como um desafio específico para o tema.

Questão 25 - A falta de estrutura de TI comprometeu a implantação da iniciativa.																
Frequência Perfil Escala Likert	P	Frequência 12 Geral			Frequência 02 Gestor			Frequência 06 GT			Frequência 02 RH			Frequência 02 TI		
		A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC
DT	0	3	25	1,4	0	0	1,0	1	16,67	1,6	1	50	0,5	1	50	2,0
DP	1	6	50		2	100		3	50		1	50		0	0	
NCND	2	0	0		0	0		0	0		0	0		0	0	
CP	3	1	8,33		0	0		1	16,67		0	0		0	0	
CT	4	2	16,67		0	0		1	16,67		0	0		1	50	

Tabela 25 – Consolidação da Questão 25

Fonte: Dados da Pesquisa

Legenda: GC = Grau de Concordância; GT = Grupo de Trabalho; RH = Recursos Humanos; TI = Tecnologia da Informação

Observa-se que o único perfil que obteve valor de moda superior a 50% foi o perfil “Gestor”, embora toda a sua frequência esteja concentrada no resultado de discordância parcial sobre o fato de “a falta de estrutura de TI ter comprometido a implantação da iniciativa”.

Quanto aos graus de concordância, somente os perfis “Gestor”, “GT” e “TI” indicaram alguma concordância à dificuldade que a questão afere, mas não o suficiente para elevar o grau de concordância que permaneceu mediano apenas para o perfil “TI”, enquanto todos os demais foram baixos.

Nota-se que o perfil “RH” foi o que apresentou o mais baixo grau de concordância da questão, seguido pelo perfil “Gestor”, o que acentua uma tendência natural dos perfis com formação tecnológica incluírem-se dentre seus desafios a ausência de estrutura de TI.

Questão 26 - É fato que o servidor público não sabe o que sabe (desconhece o conhecimento que possui).																
Frequência Perfil Escala Likert	P	Frequência 12 Geral			Frequência 02 Gestor			Frequência 06 GT			Frequência 02 RH			Frequência 02 TI		
		A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC
DT	0	1	8,33	2,0	0	0	2,5	1	16,67	2,0	0	0	1,0	0	0	3,0
DP	1	2	16,67		0	0		0	0		2	100		0	0	
NCND	2	4	33,33		1	50		3	50		0	0		0	0	
CP	3	5	41,67		1	50		2	33,33		0	0		2	100	
CT	4	0	0		0	0		0	0		0	0		0	0	

Tabela 26 – Consolidação da Questão 2

Fonte: Dados da Pesquisa

Legenda: GC = Grau de Concordância; GT = Grupo de Trabalho; RH = Recursos Humanos; TI =

Tecnologia da Informação

Observa-se valor de moda superior a 50%, somente junto aos perfis “RH” e “TI”, contudo, com concentração de resultado máximo na escala de discordância parcial para o primeiro perfil e na escala de concordância parcial para o segundo, quanto à questão que avalia se “é fato que o servidor público não sabe o que sabe (desconhece o conhecimento que possui)”. Com relação ao grau de concordância, este é maior para os perfis “Gestor” e “TI”, mediano para os perfis “Geral” e “GT” e baixo para o perfil “RH”.

Nota-se que os perfis que apresentam graus de concordância com cômputo maior, perfis “Gestor” e “TI”, indicam uma maior percepção da dificuldade mensurada nesta questão, pela necessidade que têm de dispor desse conhecimento de forma estruturada, viabilizando o alinhamento da gestão das pessoas à gestão dos processos institucionais, bem como à tecnologia disponível.

Questão 27 - É fato que o servidor público não sabe como faz o que habitualmente faz (desconhece a habilidade que possui).																	
Escala Likert	Frequência Perfil	P	Frequência 12 Geral			Frequência 02 Gestor			Frequência 06 GT			Frequência 02 RH			Frequência 02 TI		
			A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC
DT		0	2	16,67	1,8	0	0	2,5	1	16,67	1,5	1	50	0,5	0	0	3,5
DP		1	3	25		0	0		2	33,33		1	50		0	0	
NCND		2	3	25		1	50		2	33,33		0	0		0	0	
CP		3	3	25		1	50		1	16,67		0	0		1	50	
CT		4	1	8,33		0	0		0	0		0	0		1	50	

Tabela 27 – Consolidação da Questão 2

Fonte: Dados da Pesquisa

Legenda: GC = Grau de Concordância; GT = Grupo de Trabalho; RH = Recursos Humanos; TI = Tecnologia da Informação

Observa-se que não houve cômputo de valores de moda superiores a 50% em relação à questão de que “é fato que o servidor público não sabe como faz o que habitualmente faz (desconhece a habilidade que possui).”

Contudo, nota-se maiores graus de concordância junto aos perfis “Gestor” e “TI”, grau de concordância mediano junto aos perfis “Geral” e baixos graus de concordância junto aos perfis “GT” e “RH”, destacando-se a necessidade que têm os primeiros de dispor desse

conhecimento de forma estruturada, viabilizando o alinhamento da gestão das pessoas à gestão dos processos institucionais, bem como à tecnologia disponível.

Questão 28 - A multiplicidade de objetivos finalísticos do JBRJ prejudicou a identificação das próprias competências.																
Frequência Perfil Escala Likert	P	Frequência 12 Geral			Frequência 02 Gestor			Frequência 06 GT			Frequência 02 RH			Frequência 02 TI		
		A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC
DT	0	2	16,67	2,5	1	50	1,5	1	16,67	2,3	0	0	3,5	0	0	3,0
DP	1	1	8,33		0	0		1	16,67		0	0		0	0	
NCND	2	2	16,67		0	0		1	16,67		0	0		1	50	
CP	3	3	25		1	50		1	16,67		1	50		0	0	
CT	4	4	33,33		0	0		2	33,33		1	50		1	50	

Tabela 28 – Consolidação da Questão 28

Fonte: Dados da Pesquisa

Legenda: GC = Grau de Concordância; GT = Grupo de Trabalho; RH = Recursos Humanos; TI = Tecnologia da Informação

Observa-se que não houve cômputo de valores de moda superiores a 50% em relação ao fato da “multiplicidade de objetivos finalísticos do JBRJ ter prejudicado a identificação das próprias competências”.

Nota-se, contudo, para os perfis “Geral”, “RH” e “TI”, graus de concordância maiores, o que indica, por sua formação técnica e mais próxima da operacionalização do projeto, percepção sobre a dificuldade mensurada pela questão. Também há graus de concordância mediano para o perfil “GT” e baixo para o perfil “Gestor”, demonstrando que o “olhar” dos perfis de gestão mais sistêmica não entendem a dimensão multifuncional do JBRJ como um desafio ao projeto gestão por competências.

Questão 29 - Tem-se que a capacitação de pessoas serve para treinar pessoas pontualmente e não para desenvolver suas competências continuamente.																
Frequência Perfil Escala Likert	P	Frequência 12 Geral			Frequência 02 Gestor			Frequência 06 GT			Frequência 02 RH			Frequência 02 TI		
		A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC
DT	0	3	25	2,3	0	0	2,0	1	16,67	2,8	1	50	2,0	1	50	1,5
DP	1	1	8,33		1	50		0	0		0	0		0	0	
NCND	2	1	8,33		0	0		1	16,67		0	0		0	0	
CP	3	3	25		1	50		1	16,67		0	0		1	50	
CT	4	4	33,33		0	0		3	50		1	50		0	0	

Tabela 29 – Consolidação da Questão 29

Fonte: Dados da Pesquisa

Legenda: GC = Grau de Concordância; GT = Grupo de Trabalho; RH = Recursos Humanos; TI = Tecnologia da Informação

Observa-se que não houve cômputo de valores de moda superiores a 50% em relação à questão de que “tem-se que a capacitação de pessoas serve para treinar pessoas pontualmente e não para desenvolver suas competências continuamente”.

Nota-se, também, que somente o perfil “GT” apresenta grau de concordância com cômputo maior, enquanto os perfis “Geral”, “Gestor” e “RH” demonstram grau de concordância mediano e o perfil “TI” baixo grau de concordância, indicando menor percepção sobre a dificuldade mensurada por esta questão.

Isso descaracteriza o mito que existe em outras áreas de atuação profissional tanto na administração pública quanto privada, diferentes do RH, de que a capacitação opera milagres, quando, em verdade, ela representa um instrumento de processo contínuo para o desenvolvimento das competências individuais, objeto do Decreto nº 5.707/2006.

Questão 30 - É utopia querer que o servidor reconheça as suas competências e seja o responsável pelo seu autodesenvolvimento.																
Frequência Perfil Escala Likert	P	Frequência 12 Geral			Frequência 02 Gestor			Frequência 06 GT			Frequência 02 RH			Frequência 02 TI		
		A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC
DT	0	6	50	0,8	1	50	0,5	3	50	0,8	1	50	0,5	1	50	1,5
DP	1	4	33,33		1	50		2	33,33		1	50		0	0	
NCND	2	0	0		0	0		0	0		0	0		0	0	
CP	3	2	16,67		0	0		1	16,67		0	0		1	50	
CT	4	0	0		0	0		0	0		0	0		0	0	

Tabela 30 – Consolidação da Questão 30

Fonte: Dados da Pesquisa

Legenda: GC = Grau de Concordância; GT = Grupo de Trabalho; RH = Recursos Humanos; TI = Tecnologia da Informação

Observa-se que não houve cômputo de valores de moda superiores a 50% em relação ao fato de “ser utopia querer que o servidor reconheça as suas competências e seja o responsável pelo seu autodesenvolvimento”.

Nota-se, também, que todos os perfis obtiveram baixo grau de concordância, indicando não haver percepção sobre a dificuldade mensurada por esta questão, mas sim o

reconhecimento de que responsabilizar-se pela trilha do próprio autodesenvolvimento é um caminho alternativo para desenvolver competências e multiplicar conhecimento no âmbito institucional, sem depender tanto da institucionalização de ações de capacitação de pessoal.

Questão 31- No serviço público manda quem pode e obedece quem tem juízo, onde a obrigação se sobrepõe à motivação.																
Frequência Perfil Escala Likert	P	Frequência 12 Geral			Frequência 02 Gestor			Frequência 06 GT			Frequência 02 RH			Frequência 02 TI		
		A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC
DT	0	3	25	1,5	0	0	1,0	1	16,67	2,0	1	50	1,0	1	50	1,5
DP	1	3	25		2	100		1	16,67		0	0		0	0	
NCND	2	3	25		0	0		2	33,33		1	50		0	0	
CP	3	2	16,67		0	0		1	16,67		0	0		1	50	
CT	4	1	8,33		0	0		1	16,67		0	0		0	0	

Tabela 31 – Consolidação da Questão 31

Fonte: Dados da Pesquisa

Legenda: GC = Grau de Concordância; GT = Grupo de Trabalho; RH = Recursos Humanos; TI = Tecnologia da Informação

Observa-se que o único cômputo de valor de moda superior a 50% foi apresentado pelo perfil “Gestor”, que concentrou o resultado máximo de sua frequência na escala de discordância parcial em relação à questão de “no serviço público manda quem pode e obedece quem tem juízo, onde a obrigação se sobrepõe à motivação.”

Nota-se, ainda, a predominância de baixo grau de concordância junto aos perfis, indicando não haver percepção sobre a dificuldade mensurada pela questão, excetuando-se somente o perfil “GT”, cujo grau de concordância é mediano. Isso descaracteriza uma “crença” muito comum no serviço público que permeia a cultura da administração pública de que “no serviço público manda quem pode e obedece quem tem juízo, onde a obrigação se sobrepõe à motivação”.

Questão 32 - Os projetos na administração pública não tem princípio, meio e fim, pois falta mobilização.																
Frequência Perfil Escala Likert	P	Frequência 12 Geral			Frequência 02 Gestor			Frequência 06 GT			Frequência 02 RH			Frequência 02 TI		
		A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC
DT	0	1	8,33	2,0	0	0	1,0	1	16,67	2,1	0	0	1,5	0	0	3,0
DP	1	4	33,33		2	100		1	16,67		1	50		0	0	
NCND	2	1	8,33		0	0		0	0		1	50		0	0	
CP	3	6	50		0	0		4	66,67		0	0		2	100	
CT	4	0	0		0	0		0	0		0	0		0	0	

Tabela 32 – Consolidação da Questão 32

Fonte: Dados da Pesquisa

Legenda: GC = Grau de Concordância; GT = Grupo de Trabalho; RH = Recursos Humanos; TI = Tecnologia da Informação

Observa-se cômputo de valor de moda superior a 50% nos perfis “Gestor”, “GT” e “TI”, havendo concentração de resultado com frequência máxima em discordância parcial para o perfil “Gestor” e em concordância parcial para o perfil “TI” em relação ao fato de “os projetos na administração pública não tem princípio, meio e fim, pois falta mobilização.”

Nota-se, ainda, que somente o perfil “TI” apresenta grau de concordância maior para a dificuldade mensurada pela questão, enquanto os perfis “Gestor” e “GT” apresentam graus medianos e os perfis “Gestor” e “RH” graus baixos, o que mostra que a “crença” de que “os projetos na administração pública não tem princípio, meio e fim, pois falta mobilização” é melhor percebida pelos profissionais que atuam na área de tecnologia.

Questão 33 - Conhecimento existe, mas falta vontade de querer fazer.																				
Frequência Perfil Escala Likert	P	Frequência 12 Gestor			Frequência 02 Gestor			Frequência 06 GT			Frequência 02 RH			Frequência 02 TI						
		A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC				
DT	0	0	0	3,0	0	0	3,0	0	0	2,8	0	0	3,5	0	0	3,5				
DP	1	0	0		0	0		0	0		0	0		0	0					
NCND	2	1	8,33		0	0		1	16,67		0	0		1	50		0	0	1	50
CP	3	9	75		2	100		5	83,33		1	50		1	50					
CT	4	2	16,67		0	0		0	0		1	50		1	50					

Tabela 33 – Consolidação da Questão 33

Fonte: Dados da Pesquisa

Legenda: GC = Grau de Concordância; GT = Grupo de Trabalho; RH = Recursos Humanos; TI = Tecnologia da Informação

Observa-se valor de moda superior a 50% junto aos perfis “Gestor”, “Gestor” e “GT”, contudo, com concentração de resultado de frequência máxima na escala de concordância parcial somente no perfil “Gestor”, quanto à questão que avalia o aspecto de que o “conhecimento existe, mas falta vontade de querer fazer.”. Com relação ao grau de concordância, este é maior e igual para os perfis “RH” e “TI”, seguido dos demais perfis “Gestor”, “Gestor” e “GT”.

Nota-se que todos os perfis apresentam graus na escala de concordância, indicando unanimidade na percepção da dificuldade mensurada por esta questão. Tem-se que os perfis

“RH e “TI”, pela natureza do seu “olhar” técnico e proximidade com a operacionalização do projeto, percebem a dificuldade na mesma intensidade e acentuadamente.

Questão 34 - Não há comprometimento no serviço público e ninguém cumpre prazos.																		
Frequência Perfil Escala Likert	P	Frequência 12 Geral			Frequência 02 Gestor			Frequência 06 GT			Frequência 02 RH			Frequência 02 TI				
		A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC		
DT	0	3	25	1,7	0	0	1,0	3	50	1,1	0	0	3,5	0	0	2,5		
DP	1	3	25		2	100		1	16,67		0	0						
NCND	2	1	8,33		0	0		0	0		0	0		1	50		1	50
CP	3	4	33,33		0	0		2	33,33		1	50		1	50		0	0
CT	4	1	8,33		0	0		0	0		1	50		0	0		0	0

Tabela 34 – Consolidação da Questão 34

Fonte: Dados da Pesquisa

Legenda: GC = Grau de Concordância; GT = Grupo de Trabalho; RH = Recursos Humanos; TI = Tecnologia da Informação

Observa-se cômputo de valor de moda superior a 50% somente no perfil “Gestor”, havendo concentração de resultado com frequência máxima na escala de discordância parcial em relação ao fato de “não haver comprometimento no serviço público e ninguém cumprir prazos.”

Nota-se, ainda, que os perfis “RH” e “TI” apresentam graus de concordância maiores para a dificuldade mensurada pela questão, enquanto os perfis “Geral”, “Gestor” e “GT” apresentam graus baixos, o que mostra que a “crença” de que “não há comprometimento no serviço público e ninguém cumpre prazos.” é melhor percebida pelos profissionais que atuam mais diretamente com a operacionalização do projeto.

Questão 35 - Há uma grande distância entre o “falar que vai fazer” e o “fazer acontecer”.																		
Frequência Perfil Escala Likert	P	Frequência 12 Geral			Frequência 02 Gestor			Frequência 06 GT			Frequência 02 RH			Frequência 02 TI				
		A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC		
DT	0	0	0	3,3	0	0	4,0	0	0	3,0	0	0	3,5	0	0	3,5		
DP	1	1	8,33		0	0		1	16,67		0	0		0	0		0	0
NCND	2	1	8,33		0	0		1	16,67		0	0		0	0		0	0
CP	3	3	25		0	0		1	16,67		1	50		1	50		1	50
CT	4	7	58,33		2	100		3	50		1	50		1	50		1	50

Tabela 35 – Consolidação da Questão 35

Fonte: Dados da Pesquisa

Legenda: GC = Grau de Concordância; GT = Grupo de Trabalho; RH = Recursos Humanos; TI =

Tecnologia da Informação

Observa-se valor de moda superior a 50%, com concentração do resultado de frequência máxima na escala de concordância total somente no perfil “Gestor”, quanto à questão que avalia o aspecto de que “há uma grande distância entre o “falar que vai fazer” e o “fazer acontecer”. Com relação ao grau de concordância, este, também, é maior para esse perfil, seguido dos graus maiores e iguais para os perfis “RH” e “TI”.

Nota-se que todos os perfis apresentam graus na escala de concordância, indicando unanimidade na percepção da dificuldade mensurada por esta questão. Tem-se, contudo, que os perfis “RH e “TI”, pela natureza do seu “olhar” técnico e proximidade com a operacionalização do projeto, percebem a dificuldade na mesma intensidade e acentuadamente, enquanto, o perfil “Gestor” se destaca em sua percepção.

Questão 36 - No serviço público ocorrem mudanças de orientação normativa com bastante frequência.																
Frequência Perfil Escala Likert	P	Frequência 12 Geral			Frequência 02 Gestor			Frequência 06 GT			Frequência 02 RH			Frequência 02 TI		
		A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC
DT	0	0	0	2,3	0	0	2,0	0	0	3,1	0	0	1,5	0	0	1,0
DP	1	5	41,67		1	50		1	16,67		1	50		2	100	
NCND	2	1	8,33		0	0		0	0		1	50		0	0	
CP	3	3	25		1	50		2	33,33		0	0		0	0	
CT	4	3	25		0	0		3	50		0	0		0	0	

Tabela 36 – Consolidação da Questão 36

Fonte: Dados da Pesquisa

Legenda: GC = Grau de Concordância; GT = Grupo de Trabalho; RH = Recursos Humanos; TI = Tecnologia da Informação

Observa-se que o único cômputo de valor de moda superior a 50% foi apresentado pelo perfil “TI”, que concentrou o resultado máximo de sua frequência na escala de discordância parcial em relação ao fato de que “no serviço público ocorrem mudanças de orientação normativa com bastante frequência”.

Nota-se, ainda, que o grau de concordância maior foi demonstrado somente pelo perfil “GT”, enquanto os demais perfis “Geral” e “Gestor”, apresentaram graus de concordância mediano e os perfis “RH” e “TI” graus baixo. Isso indica não haver tanta percepção sobre a dificuldade mensurada pela questão, exceto para o perfil “GT”.

Questão 37 - A falta de planejamento na introdução de mudanças estruturais no serviço público malogram as iniciativas.																
Frequência Perfil Escala Likert	P	Frequência 12 Geral			Frequência 02 Gestor			Frequência 06 GT			Frequência 02 RH			Frequência 02 TI		
		A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC
DT	0	0	0	3,2	0	0	2,0	0	0	3,3	0	0	3,5	0	0	4,0
DP	1	1	8,33		1	50		0	0		0	0				
NCND	2	0	0		0	0		0	0		0	0				
CP	3	6	50		1	50		4	66,67		1	50				
CT	4	5	41,67		0	0		2	33,33		1	50				

Tabela 37 – Consolidação da Questão 37

Fonte: Dados da Pesquisa

Legenda: GC = Grau de Concordância; GT = Grupo de Trabalho; RH = Recursos Humanos; TI = Tecnologia da Informação

Observa-se valor de moda superior a 50%, com concentração do resultado de frequência máxima na escala de concordância total no perfil “TI” e, em seguida, na escala de concordância parcial para o perfil “GT”, em relação à questão que avalia o aspecto de que “a falta de planejamento na introdução de mudanças estruturais no serviço público malogram as iniciativas”. Em se tratando do grau de concordância, este, também, é maior para esse perfil, seguido dos graus identificados como maiores e quase iguais para os perfis “Geral”, “GT” e “RH”, respectivamente.

Nota-se que a maioria dos perfis, então, apresenta graus maiores na escala de concordância, indicando perceber como dificuldade o que esta questão afere e, somente o perfil “Gestor”, apresenta grau de concordância mediano na sua percepção. Novamente, tem-se, profissionais que atuam na área tecnológica, ou seja, perfil “TI”, se ressentindo mais diretamente do impacto causado por uma dificuldade.

Questão 38 - A ausência de diretrizes no serviço público inviabiliza o processo de implantação, não havendo amparo normativo para a execução.																
Frequência Perfil Escala Likert	P	Frequência 12 Geral			Frequência 02 Gestor			Frequência 06 GT			Frequência 02 RH			Frequência 02 TI		
		A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC
DT	0	1	8,33	1,8	0	0	2,0	1	16,67	1,3	0	0	2,5	0	0	2,0
DP	1	5	41,67		1	50		3	50		1	50				
NCND	2	2	16,67		0	0		1	16,67		0	0				
CP	3	3	25		1	50		1	16,67		0	0				
CT	4	1	8,33		0	0		0	0		1	50				

Tabela 38 – Consolidação da Questão 38

Fonte: Dados da Pesquisa

Legenda: GC = Grau de Concordância; GT = Grupo de Trabalho; RH = Recursos Humanos; TI = Tecnologia da Informação

Observa-se que não há cômputo de valor de moda superior a 50% junto aos perfis, em relação ao fato que avalia se a ausência de diretrizes no serviço público inviabiliza o processo de implantação, por não haver amparo normativo para a execução.

Nota-se que somente o perfil “RH” apresenta grau de concordância maior, indicando perceber como dificuldade o que esta questão afere, e os perfis “Geral”, “Gestor” e “TI” apresentam graus de concordância medianos e quase iguais na sua percepção, enquanto o perfil “GT” apresenta grau baixo.

Questão 39 - Além de a legislação gerar inúmeras interpretações que não se alinham, há muita legislação dispondo sobre um mesmo tema, o que dificulta saber o que precisa ser atendido.																	
Escala Likert	Frequência Perfil	P	Frequência 12 Geral			Frequência 02 Gestor			Frequência 06 GT			Frequência 02 RH			Frequência 02 TI		
			A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC
DT		0	1	8,33		0	0		0	0		1	50		0	0	
DP		1	1	8,33		0	0		1	16,67		0	0		0	0	
NCND		2	1	8,33	2,7	0	0	3,0	1	16,67	2,8	0	0	1,5	0	0	3,5
CP		3	6	50		2	100		2	33,33		1	50		1	50	
CT		4	3	25		0	0		2	33,33		0	0		1	50	

Tabela 39 – Consolidação da Questão 39

Fonte: Dados da Pesquisa

Legenda: GC = Grau de Concordância; GT = Grupo de Trabalho; RH = Recursos Humanos; TI = Tecnologia da Informação

Observa-se que cômputo de valor de moda superior a 50% junto ao perfil “Gestor”, com resultado de frequência máxima na escala de concordância parcial, em relação à questão de “além de a legislação gerar inúmeras interpretações que não se alinham, há muita legislação dispondo sobre um mesmo tema, o que dificulta saber o que precisa ser atendido.” Com relação ao grau de concordância, o perfil “TI” apresenta o maior, seguido dos perfis “Gestor”, “GT” e “Geral”, respectivamente.

Nota-se que somente o perfil “RH” apresenta grau de concordância baixo, indicando não perceber como dificuldade o que esta questão afere.

Questão 40 - O rigor da lei estabelece a implantação, mas não considera a ausência de estrutura.																
Frequência Perfil Escala Likert	P	Frequência 12 Geral			Frequência 02 Gestor			Frequência 06 GT			Frequência 02 RH			Frequência 02 TI		
		A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC	A	R(%)	GC
DT	0	0	0	3,4	0	0	3,0	0	0	3,8	0	0	2,0	0		4,0
DP	1	1	8,33		0	0		0	0		1	50		0	0	
NCND	2	0	0		0	0		0	0		0	0		0	0	
CP	3	4	33,33		2	100		0	16,67		1	50		0	0	
CT	4	7	58,33		0	0		0	83,33		0	0		2	100	

Tabela 40 – Consolidação da Questão 40

Fonte: Dados da Pesquisa

Legenda: GC = Grau de Concordância; GT = Grupo de Trabalho; RH = Recursos Humanos; TI = Tecnologia da Informação

Observa-se cômputo de valores de moda superior a 50% junto aos perfis “Geral”, “Gestor”, “GT” e “TI”, com resultado de frequência máxima na escala de concordância parcial para o perfil “Gestor”, em relação ao fato de “o rigor da lei estabelece a implantação, mas não considera a ausência de estrutura.” Com relação ao grau de concordância, o perfil “TI” apresenta o maior, seguido dos perfis “GT”, “Geral” e “Gestor”, respectivamente, enquanto o perfil “RH” apresenta grau mediano.

Nota-se que somente o perfil “RH” apresenta grau de concordância mediano, indicando não perceber como dificuldade o que esta questão afere.