



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
ÁREA: RECURSOS HUMANOS

Gestão de Pessoas por Competências: Implantação do modelo no Tribunal de Contas da União - TCU

JOSÉ MARCOS DIAS PEREIRA
MATRICULA: 2025044-8

PROF. ORIENTADOR: LUIS ANTÔNIO PASQUETTI

Brasília/DF, Novembro de 2006.

JOSÉ MARCOS DIAS PEREIRA

**Gestão de Pessoas por Competências:
Implantação do modelo no Tribunal de Contas
da União - TCU**

Monografia apresentada como um dos requisito para conclusão do curso de bacharelado em administração em Administração do UniCeub -Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Luis Antônio Pasquetti

Brasília/DF, Novembro de 2006.

JOSÉ MARCOS DIAS PEREIRA

Gestão de Pessoas por Competências: Implantação do modelo no Tribunal de Contas da União - TCU

Monografia apresentada como requisito para conclusão do curso de bacharelado em administração em Administração do UniCeub -Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Luis Antônio Pasquetti

Banca examinadora:

Prof.(a). Luis Antônio Pasquetti
Orientador

Prof.(a).
Examinador (a)

Prof.(a).
Examinador (a)

“Se quiseres colher em três anos, planta trigo; se quiseres colher em dez anos, planta árvores; mas se quiseres colher para sempre, treina o homem”. Valmir Pílares.

“Deus quer, o homem sonha, a obra nasce.” Fernando Pessoa.

Agradeço a Deus pela saúde e fé ao longo do trabalho, aos meus queridos Pais, pelo constante apoio.

A kedma e amigos, pelo afeto, incentivo e companheirismo.

Ao professor orientador Luis Antônio Pasquetti, pelos conselhos e paciência.

Aos caros amigos do TCU que colaboraram para este trabalho.

RESUMO

Esta monografia tem como objetivo mapear o processo de concepção e implementação da gestão de pessoas por competências no Tribunal de Contas da União – TCU e analisar a relação com o desempenho da organização e com o desenvolvimento profissional de seus servidores. Foi realizado um embasamento teórico, que levantou informações sobre o conceito de competência, competências da organização e do indivíduo, a relação entre competências e Recursos humanos, o modelo conceitual de concepção e implementação, e por fim mostrando as dificuldades e vantagens de se adotar o modelo de gestão por competências. Foi feito um estudo de caso no TCU, aonde além de observações e estudo de documentos, foi realizada uma entrevista com o gestor do Projeto Atena responsável pelo processo de implantação no TCU. Como principal resultado, foi à compreensão e entendimento da relação entre planejamento estratégico e a gestão de pessoas com foco em competências, que propicia maior desempenho das pessoas, através da identificação de lacunas de competências requerida pela organização, direcionando corretamente para programas de desenvolvimento profissional o que traz conseqüentemente o aumentando do desempenho organizacional

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 EMBASAMENTO TEÓRICO	11
2.1 Conceito de Competência: Evolução Histórica.....	11
2.2 Competências do Indivíduo.....	14
2.3 Competências da Organização.....	16
2.4 Competência como Modelo de Gestão de RH	18
2.4.1 Competências e os subsistemas de RH	20
2.4.2 Árvores das competências em RH	22
2.5 Competências e o papel gerencial.....	23
2.6 Concepção e implementação do modelo de Gestão de Pessoas por Competências	24
2.6.1 Etapas dos processos de concepção e implementação	25
2.6.2 Mapeamento de competências: métodos, técnicas e instrumentos	28
2.6.3 Modelo Sebrae de Mapeamento de Competências	29
2.6.4 Certificação de competências: avaliando o domínio de competências	30
2.6.5 Principais dificuldades na implantação do modelo de competência.....	31
2.6.6 Vantagens do modelo por competências	32
3 ESTUDO DE CASO: TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO	33
3.1 O Projeto Atena: Projeto de Gestão por Competências.....	35
4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	40
5 CONCLUSÕES	44
REFERÊNCIAS	45
ANEXO A	47
ANEXO B	48
ANEXO C	55
ANEXO D	56
ANEXO E.....	57
ANEXO F.....	58

1 INTRODUÇÃO

No conjunto de transformações ocorridas, principalmente no final do século XX, as mudanças políticas, tecnológicas, econômicas e sociais contribuíram para subverter os modelos de gestão autocráticos, ensejando formas de gerenciamento e estruturação organizacional mais participativa, integradas, grupais, descentralizadas, autônomas, envolventes e flexíveis que propiciaram, além das inovações produtivas, o surgimento dos trabalhadores do conhecimento.(DRUCKER, 1995 *apud* GRAMIGNA, 2002).

A distinção entre as empresas tradicionais e as novas organizações são as respostas que estas têm oferecido às pressões das mudanças no macroambiente organizacional. Essas respostas revelam a tentativa da mudança de escopo: do saber *como* fazer para saber por que fazer. Nesse processo, a formação profissional passou do simples adestramento, treinamento para operação, para o desenvolvimento sistemático de habilidades reunidas sob o nome genérico de “competências”. De tal mudança decorre o grande desafio para a então área de treinamento e desenvolvimento: criar condições para o aprendizado contínuo seja estimulado diante da alteração do escopo da qualificação profissional.

A adoção da gestão de pessoas fundamentada em competências requer que a empresa identifique quais as lacunas ou deficiências em seu quadro funcional que possam retardar ou bloquear a obtenção dos macroobjetivos estratégicos da organização. Para suprir ou sanar tais deficiências, devem ser colocadas a serviço do desempenho organizacional às várias dimensões funcionais de gestão de pessoas como a captação e seleção de talentos, a remuneração e o reconhecimento, a avaliação de desempenho e, em especial, a educação continuada.

Foi escolhido o Tribunal de Contas da União (TCU) para agregar conhecimento prático, por ser reconhecida por sua excelência na gestão pública, e por considerar o ser humano o seu principal capital, sendo alvo de permanente investimento. Assim sendo, o TCU através da parceria com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) vai adotar seguindo a evolução das práticas de gestão do

conhecimento, o modelo de Gestão de Pessoas por Competências, para contribuir de forma efetiva no desempenho global da instituição, para formação da inteligência coletiva institucional e geração de um quadro de profissionais competentes, valorizados, motivados, orientados para as estratégias da instituição.

O modelo de gestão de pessoas por competências tem como objetivo identificar *gaps*, falhas, tanto na descrição das atividades, nos espaços ocupacionais, como no perfil dos profissionais que neles atuam. Além de alinhar o planejamento estratégico com as políticas de recursos humanos na organização, visando obter o alcance das metas pelo desempenho de seus profissionais mais bem capacitados. Assim posto, levanta-se o seguinte problema: Como o mapeamento e programas de desenvolvimento de competências podem contribuir e impactar para o desenvolvimento profissional e organizacional do TCU?

Visando obter resposta ao problema exposto, o objetivo geral do trabalho é mapear o processo de concepção e implementação do modelo de Gestão de Pessoas com foco em Competências, adotado pelo Tribunal de Contas da União, verificando sua contribuição para um desempenho do Tribunal e de seu corpo funcional. Tendo como objetivos específicos descrever o conceito de competência; mapear o modelo conceitual de implantação da gestão de pessoas por competência, analisar o processo implantação da gestão de competências no TCU; confrontar a metodologia de implantação teórica com a observação prática; Argumentar sobre os resultados obtidos.

A justificativa para escolha do assunto a ser abordado, está na oportunidade de agregar e gerar conhecimento sobre gestão de pessoas por competências no meio acadêmico. Por impactar na sociedade para a construção de uma nova postura e perfil profissional e a criação de modelos educacionais que ajudem no desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e de atitudes que se tornam determinantes na condução da carreira profissional em qualquer área de atuação.

A metodologia utilizada na presente pesquisa é descritiva, visto que descrever-se um fenômeno. Quanto aos meios de investigação, a pesquisa é documental, bibliográfica e de campo. A pesquisa é realizada por intermédio de etapa qualitativa, de análise documental e entrevista estruturada com 18 questões

com o gestor do Projeto Atena responsável por implementar o modelo de gestão por competências. Trata-se, ainda, de um estudo que analisa o fenômeno ocorrente em uma instituição específica: o Tribunal de Contas da União. Por fim, é uma pesquisa aplicada, com caráter prático, tendo em vista que poderá subsidiar futuras ações de implantação e consultoria da área de gestão por competências.

As partes que compõem o trabalho são: embasamento teórico sobre os desdobramentos de competências, do surgimento ao processo de implantação. Em seguida, apresenta-se o estudo de caso, realizado no TCU. Na seqüência é apresentada a discussão entre os conceitos levantados e as realizações práticas. Por fim, é feita uma conclusão, abordando a importância da gestão de pessoas por competências, a aplicação no TCU e a contribuição do ponto de vista da administração.

2 EMBASAMENTO TEÓRICO

Uma vez que o objetivo principal desta monografia é identificar a contribuição da implantação de um modelo de gestão por competências para o aumento do desempenho profissional e da organização, faz-se necessário entender o conceito de competência e seus desdobramentos.

2.1 Conceito de Competência: Evolução Histórica.

No fim da Idade Média, a expressão competência era associada essencialmente à linguagem jurídica. Dizia respeito à faculdade, atribuída a alguém ou a alguma instituição, de apreciar e julgar certas questões. O conceito evoluiu e passou a ser usado no campo da administração, passando a ser utilizado, de forma mais genérica, para designar pessoa qualificada para realizar algo, capaz de realizar determinado trabalho. (BRANDÃO, 2001).

Taylor (1970 *apud* BRANDÃO, 2001), já alertava, no início do século passado, para a necessidade de as empresas contarem com “homens eficientes”, ressaltando que a procura pelos competentes excedia a oferta. Na época, com base no princípio taylorista de seleção e treinamento do trabalhador, as empresas procuravam aperfeiçoar em seus empregados às habilidades necessárias para o exercício de atividades específicas, restringindo-se às questões técnicas relacionadas ao trabalho e às especificações de cargo. Posteriormente, em decorrência de pressões sociais e do aumento da complexidade das relações de trabalho, as organizações passaram a considerar, no processo de desenvolvimento profissional de seus empregados, não somente questões técnicas, mas também aspectos sociais e comportamentais relacionados ao trabalho.

O conceito de competência começou a adquirir novos significados e importância, segundo Resende (2003), a partir, principalmente, de estudos feitos por David C. McClelland, no início da década de 70, quando participava do processo de seleção de pessoal para o Departamento de Estado americano. McClelland, pioneiro em pesquisas e estudos de avaliação de competências, anunciava, que se iniciava a aplicação do conceito de competência em psicologia sob a perspectiva do indivíduo. Seguindo essa linha, da interação entre competência e indivíduo, o conceito de

competências ficou mais “forte e ampliado, sendo aplicado a requisitos e atributos pessoais, assim como a diversos aspectos empresariais e organizacionais: estratégia, operação, tecnologia, gestão e negócios”. (RESENDE, 2003, p. 14).

Zarifian (2001, p.69), enfatiza que a mudança fundamental na organização do trabalho é o recuo da prescrição, para abertura de espaço para “autonomia” e a “automobilização” do indivíduo. Para Zarifian (2001, p. 69) competência é:

O tomar iniciativa e o assumir responsabilidade, por parte do individuo diante de situações profissionais com as quais se depara. (...) tomar iniciativa é uma ação que modifica algo que existe, que introduz algo novo, que começa alguma coisa, que cria.

O conceito de competências foi ganhando espaço nas organizações principalmente na área de Recursos Humanos (RH). Segundo Fleury e Fleury (2004, p.19), uma definição de competência comumente utilizada entre os profissionais de RH é:

Conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com o desempenho no trabalho; a competência pode ser mensurada, quando comparada com padrões estabelecidos e desenvolvidos por meio de treinamento.

Contudo, para Dutra (2004) compreender competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para que a pessoa desenvolva suas atribuições e responsabilidades, tem se mostrado pouco instrumental, pois não garante que a organização se beneficiará diretamente. O crescimento das organizações e atividades de serviços tem feito surgir uma nova maneira de indicar resultado de competência: entrega. Este termo associa a idéia de resultado com a e atendimento ou satisfação do cliente, tanto interno quanto externo.

Dutra (2004), descreve que à medida que o indivíduo assume responsabilidade e atribuições mais complexas, não precisa ser promovido para agregar mais valor. É possível ampliar o nível de complexidade das atribuições e das responsabilidades de um indivíduo sem que seja preciso alterar seu cargo ou posição dentro da empresa. Esse processo é chamado de ampliação do espaço

ocupacional, que ocorre seguindo a duas variáveis : as necessidades das empresas e a competência da pessoa em atendê-las, conforme o figura a seguir demonstra:

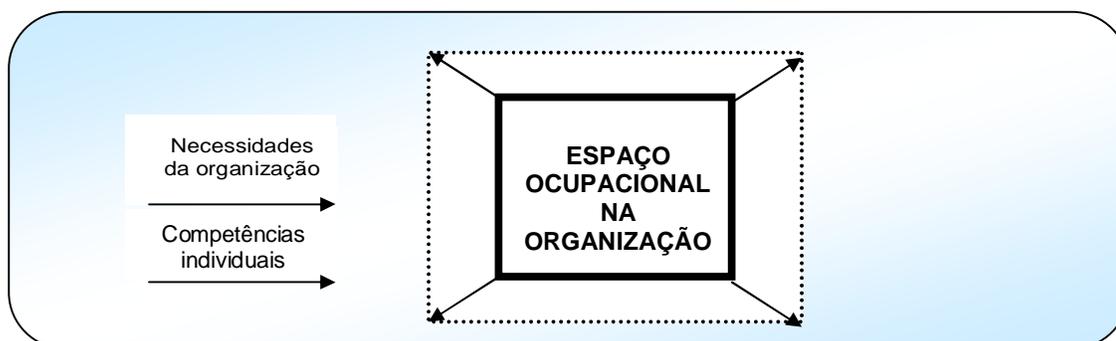


Figura 1: Espaço ocupacional na organização
Fonte: Dutra (2004, p.51)

Os desdobramentos do conceito de competência norteiam ao entendimento de uma nova postura e valor social para o indivíduo e de agregação econômica para as empresas. Concernente a este pensamento, Fleury e Fleury (2004, p. 30) define competência como :

Saber, agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades, ter visão estratégica. As competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo.(FLEURY e FLEURY, 2004, p. 30).

A figura abaixo oferece uma síntese da definição de competências dada por (FLEURY e FLEURY, 2004, p. 30) :

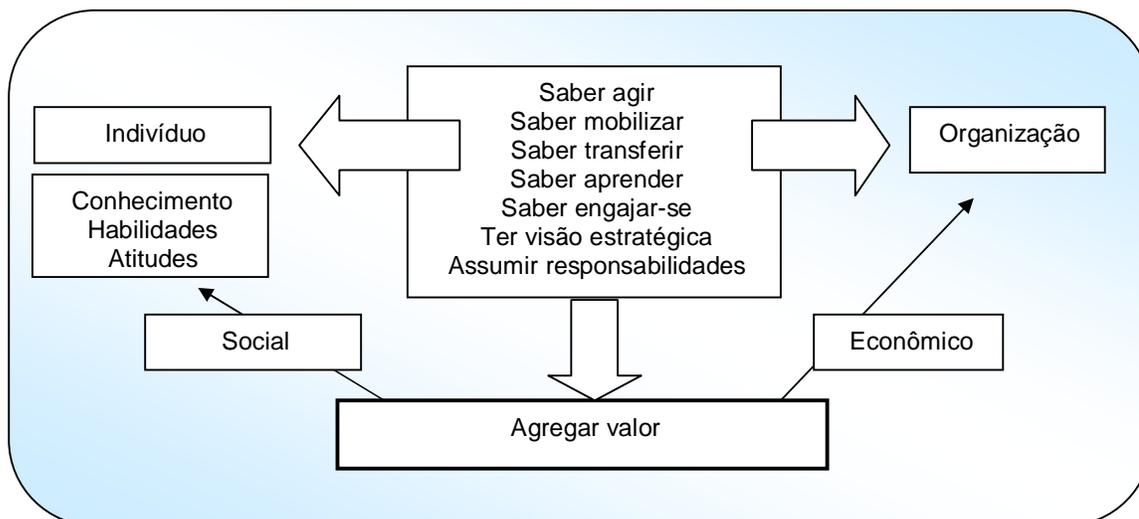


Figura 2: Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.
Fonte: Fleury e Fleury (2004, p. 30).

O desenvolvimento de competências ganha força como instrumento para se atinja os resultados organizacionais. Dutra (2001, p. 27), traz o conceito que define com propriedade a relação entre pessoa e organização, argumentando que:

Organizações e pessoas, lado a lado, propiciam um processo contínuo de troca de competências. A empresa transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, dentro ou fora da organização. As pessoas, por seu turno, ao desenvolver sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, dando condições para enfrentar novos desafios.

O conceito de competência assume relevância, não só para rever as práticas de gestão de pessoas, se fosse apenas por isso correria o risco de ser mais um modismo, mas por colocar luz na relação entre estratégia, as funções críticas, as competências essenciais e as competências das pessoas. (FLEURY e FLEURY, 2004 *apud* ZARIFIAN, 2001)

Com o entendimento de competência voltada tanto para a pessoa, como para organização, os tópicos seguintes abordarão separadamente para maior compreensão, competências do indivíduo e competências da organização.

2.2 Competências do Indivíduo

A competência do indivíduo não é um estado, não reduz a um conhecimento ou *know-how* específico. Lê Boterf (1994 *apud* RESENDE, 2003, p. 70), coloca a competência como:

Resultado do cruzamento de três eixos, a formação da pessoa (sua biografia e socialização), sua formação educacional e sua experiência profissional. Competências é o conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais, nutridas a montante pela aprendizagem e pela formação e a jusante pelo sistema de avaliações.

Competência do indivíduo é resultante da combinação de conhecimentos com comportamentos. “Conhecimentos que incluem formação, treinamento, experiência, autodesenvolvimento. Comportamento que engloba habilidades, interesses, vontade”. (RESENDE, 2003, p.32). “Os Saberes que compõem as competências têm conteúdo subjetivo, individual, e são desenvolvidos, construídos e aprendidos ao longo da vida do profissional”. (PINTO, 2003, p. 38). A noção de competência exige do funcionário não só **saber fazer** bem suas atividades, como **saber ser** um bom profissional. Dessa forma, competência não pode se restringir a fazer bem algo.

Tem como maior característica, ou pelo menos deveria ter, o refazer-se todos os dias, para saber ser e imprescindível saber fazer. É uma forma criativa de manejar a inovação, Essa característica leva a uma reflexão: para se competente, precisa-se saber ser competente. Precisa estar aberto às mudanças, ser flexível, ter iniciativa e uma boa dose de ousadia e coragem. Também precisa viver do questionamento reconstrutivo para que possa questionar e reconstruir-se diariamente. O conhecimento consiste em um processo contínuo de construção, destruição e reconstrução (DELUIZ, 1996 *apud* GRAMIGNA, 2002).

Medel (1998 *apud* ZARIFIAN, 2001, p. 66), define competência profissional como uma:

Combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. A competência é constatada quando de sua utilização em situação profissional, a partir da qual é possível de validação. Compete então à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir.

Fleury e Fleury (2004, p. 36), sintetizam as competências do indivíduo em três blocos, que envolvem a relação do indivíduo com toda a empresa, em uma perspectiva sistêmica:

Competência	Definição
De negócio	Competências relacionadas à compreensão do negócio, seus objetivos na relação com mercado, clientes e competidores, assim como com o ambiente político e social; exemplo: conhecimento do negócio, orientação para o cliente.
Técnico-profissionais	Competências específicas para certa operação, ocupação ou atividade, como, por exemplo, desenho técnico, conhecimento do produto, finanças.
Sociais	Competências necessárias para interagir com as pessoas, como, por exemplo, comunicação, negociação, mobilização para mudança, sensibilidade cultural, trabalho em times.

Quadro 1 : Competências do indivíduo
Fonte: Fleury e Fleury (2004, p. 36)

Em busca de um melhor entendimento das competências do indivíduo, Resende (2003) apresenta 9 (nove) competências pessoais que podem ser consultadas no anexo A.

“A gerência de competências contribui para criar um ambiente onde as pessoas se sentem motivadas a fazer uma avaliação de suas competências e a planejar seu próprio desenvolvimento”. (CARVALHO, 1998, p.165).

Dutra (2001), afirma que há uma íntima relação entre as competências organizacionais e as individuais, portanto, o estabelecimento das competências individuais deve estar vinculado à reflexão sobre as competências organizacionais, uma vez que há uma influência mútua entre elas.

2.3 Competências da Organização

A compreensão do conceito de competência depende do entendimento de que, de um lado, tem-se a organização com o seu conjunto próprio de competências. Estas originam-se de um processo de desenvolvimento da organização e são concretizadas no seu patrimônio de conhecimentos. Tal patrimônio, por sua vez, estabelece as vantagens competitivas da empresa no contexto em que está inserida. (RUANO, 2003).

O conceito de competências essenciais (*core competences*), desenvolvido por Hamel e Prahalad (1995 *apud* RUANO, 2003), contribuiu de forma significativa no que trata das competências sobre uma perspectiva abrangente: a corporativa. As competências que resultam por aportar um diferencial fundamental para a competitividade da empresa. Elas são conjuntos únicos de conhecimentos técnicos e habilidades que causam impacto em produtos e serviços em uma organização e fornecem uma vantagem competitiva no mercado.

Um diagnóstico resumido sobre as *core competences* pode ser realizado em duas etapas. A primeira deve analisar as competências empresariais, competências já instaladas e a adquirir para que a empresa aumente e consolide a capacidade de competir dentro da estrutura do setor em que atua. A segunda, as competências humanas – competências que precisam ser adquiridas e desenvolvidas na esfera individual para que as organizações tenham sucesso em seus objetivos estratégicos.

Estes seriam as competências negociais, gerenciais, técnicas e comportamentais para aqueles que exercem funções importantes dentro da empresa. (RUANO 2003).

Para as organizações evoluírem de formar estrategicamente competitiva vai depender, a longo prazo, “da administração do processo de aprendizagem organizacional, que vai reforçar e promover as competências organizacionais e que vai dar foco e reposicionar as estratégias competitivas”. (FLEURY e FLEURY, 2004, p. 34).

Mill (2002 *Apud* FLEURY e FLEURY 2004, p. 34), procurando sistematizar esses conceitos propõe um quadro síntese para definir os vários níveis de competências existentes em uma organização.

Competência	Descrição
Essenciais	Atividades mais elevadas, no nível corporativo, que são chave para sobrevivência da empresa e centrais para sua estratégia.
Distintivas	Competências e atividade que os clientes reconhecem como diferenciadores de seus concorrentes e que provém vantagens competitivas.
Organizacionais	Competências coletivas associadas as atividades-meio e às atividades-fins.

Quadro 2: Níveis de competências organizacionais
Fonte: Mill (2002 *Apud* FLEURY e FLEURY, 2004, p. 34).

Dutra (2004, p. 25) acrescenta mais duas competências identificadas na organização:

- a) **Suporte** : Atividades que servem de alicerce para outras atividades da organização. Por exemplo: a construção e o trabalho eficientes em equipes podem ter grande influência na velocidade e qualidade de muitas atividades dentro da empresa.
- b) **Dinâmica**: Condição da organização de adaptar continuamente suas competências às exigências do ambiente.

Gramigna (2002, p.18), seguindo a mesma linha, sugere uma competência não ligada com a atividade principal da organização:

- a) **Terceirizáveis:** As que não estão ligadas à atividade-fim da organização e que podem ser repassadas a fontes externas com maior competência e valor agregado.

2.4 Competência como Modelo de Gestão de RH

A gestão por competências é um modelo estratégico, que pode ser otimizado para a gestão de pessoas e da organização. A integração entre o modelo de competências e o de gestão de pessoas por competência proporcionar ao RH a sua dimensão estratégica, tendo como consequência uma atuação voltada para resultados, auxiliando os estrategistas no cumprimento dos objetivos organizacionais.

Um modelo de gestão deve abranger um conjunto de conceitos e referências que ofereçam, ao mesmo tempo, condições de compreender a realidade organizacional e instrumentos para agir sobre ela, aprimorando-a. (DUTRA, 2003).

Fischer (2002 *apud* DUTRA, 2003, p.55), define um modelo de gestão de pessoas, como sendo:

A maneira pela qual a empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Compõem o modelo de gestão princípios, orientações de valor e crenças básicas, políticas, diretrizes de ação, que traduzem compromissos da organização com objetivos de médio e longo prazo para gestão de pessoas e processos e cursos de ação previamente determinados e operacionalizados por ferramentas de gestão.

Tal modelo presume a definição de competências da empresa e das pessoas que nela trabalham, para que os esforços de ambos sigam na mesma direção e atinja resultados. A definição das competências é a chave principal do modelo. A partir de uma visão sistêmica do modelo de competências é possível identificar a sua interação com RH, o qual fornece subsídios para políticas de RH de contratação, treinamento, carreira, remuneração, benefícios, entre outras. O princípio das competências proporciona ao RH trabalhar orientada a estratégia com enfoque em resultados de *performance* organizacional. (RUANO, 2003).

Segundo Fischer (2002 *apud* DUTRA, 2001, p.55), as organizações necessitam de modelo “articulado por competências porque as organizações enfrentam um ambiente mais competitivo, em que os modelos anteriores de RH não ofereciam respostas adequadas”.

Para Resende (2003), onde o conceito e modelo de competência estão tendo aplicação mais inovadoras e específicas é na gestão de recursos humanos. É natural, porque no final das contas, mesmo as competências técnicas e organizacionais são sustentadas por competências pessoais.

“Os princípios e métodos de gestão de competências podem se aplicados em qualquer situação em que a organização precise melhorar sua *performance* e resultados”.(RESENDE,2003,p.152). As empresas estão aplicando-os preferencialmente nas seguintes situações:

- a) Busca de padrões excelentes de gestão empresarial;
- b) Identificação e desenvolvimento de competências estratégicas;
- c) Melhorar capacitação e desempenho gerencial;
- d) Estímulo ao autodesenvolvimento das qualificações e a capacitações de todos os empregados;
- e) Administração de talentos;
- f) Administração de carreiras, mais objetivação de e adequadamente às novas realidades estruturais das organizações;
- g) Busca de critérios mais justos e transparentes de remuneração.

Zarifian (2001, p. 126) sugere que a gestão de recursos humanos pode estruturar-se entre dois grandes pólos:

- a) O pólo dos princípios de organização e de descoberta dos grandes campos de competências, pólo vinculado à estratégia da empresa, e aos desempenhos produtivos;
- b) O pólo das pessoas e das competências-ação, vinculada ao sentido dado ao envolvimento individual e coletivo, às motivações, às tomadas efetivas de iniciativa e de responsabilidade.

Para Ruano (2003), o uso do modelo de competências permite o surgimento de uma gestão de pessoas mais alinhada com as expectativas e necessidades das organizações e das pessoas, trazendo ganhos para ambas. O quadro abaixo apresenta os ganhos para estas duas dimensões:

Organização	<ul style="list-style-type: none"> a) Simplicidade, flexibilidade e transparência. b) Direcionamento e otimização dos investimentos no desenvolvimento profissional c) Capacidade de atração, retenção e potencialização de talentos. d) Flexibilidade do modelo para adaptar-se às mudanças de estrutura, organização do trabalho e tecnologia. e) Equilíbrio entre remuneração e agregação de valor.
Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> f) Horizontes profissionais claros com critérios de acesso definidos. g) Remuneração compatível com a complexidade das atribuições, responsabilidades com o mercado. h) Estímulo ao autodesenvolvimento e à ampliação do espaço de atuação. i) Condições claras e objetivas para mobilidade entre as carreiras abrangidas pelo modelo.

Quadro 3: Ganhos para a organização e para as pessoas.
Fonte: Ruano (2003 p.32).

2.4.1 Competências e os subsistemas de RH

Para Zarifian (2001, p. 126), qualquer que seja o ângulo pelo qual se comece, a “lógica competências leva a revisitar o conjunto das práticas de gestão de recursos humanos, passando a ocupar o papel principal desempenhado até então pelo posto de trabalho”. Zarifian destaca as seguintes práticas:

- a) Recrutamento;
- b) Condução das mudanças da organização do trabalho;
- c) Política de formação
- d) Identificação de potenciais;
- e) Entrevistas de avaliação;
- f) Construção dos projetos individuais;
- g) Mobilidade.

Resende (2003, p.159), faz uma observação sobre o sucesso das praticas de gestão de recursos humanos focada em competência ressaltando o seguinte:

Somente funcionará se forem utilizadas, além de políticas claras e firmes de gestão por competências, dois instrumentos operacionais: o perfil do cargo contendo as competências e habilidades requeridas aos seus ocupantes, e outro de avaliação de potencial para verificar as competências e habilidades das pessoas.

A figura abaixo vai de encontro à abordagem dada por Zarifian (2001), sobre o conjunto das praticas de gestão de recursos humanos, Resende (2003) mostra como se faz a integração dos diversos subsistemas de RH como base em competências.

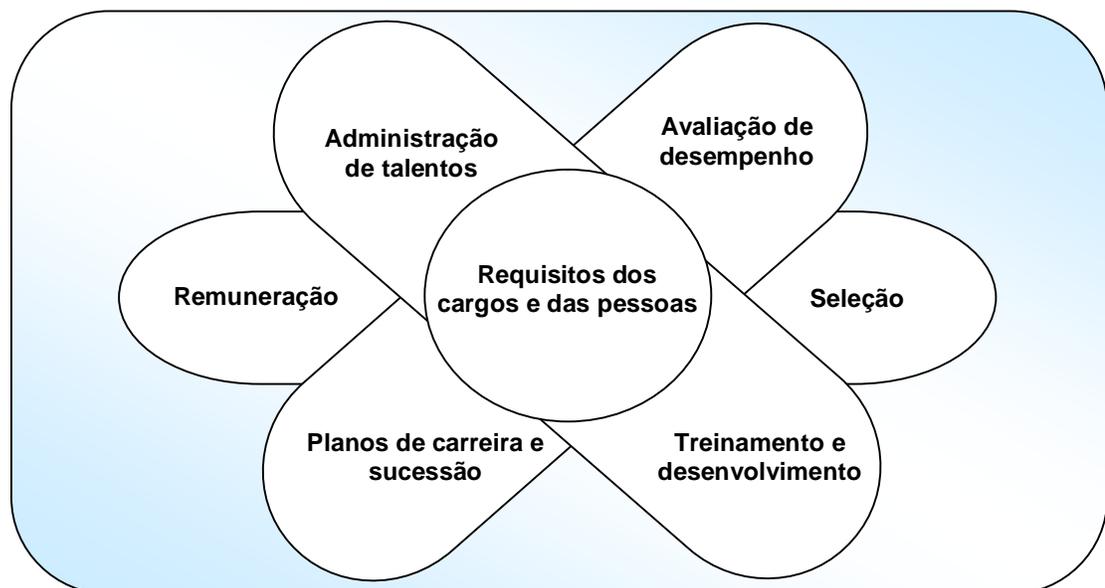


Figura 3 : Subsistemas de RH com base em competências
Fonte: Resende (2003, p.159).

Merece destaque, análise feita por Fleury e Fleury (2004) sobre as mudanças dos subsistemas de RH, treinamento e desenvolvimento, quando orientada ao modelo de competência, referindo-se que empresas estão criando a chamanda, “universidade corporativa”: que busca o processo de desenvolvimento das pessoas, alinhado à definição das estratégias de negócio e competências essenciais da organização.

A figura a seguir ilustra o raciocínio de Fleury e Fleury (2004, p. 81), a cerca da nova prática da gestão de pessoas:

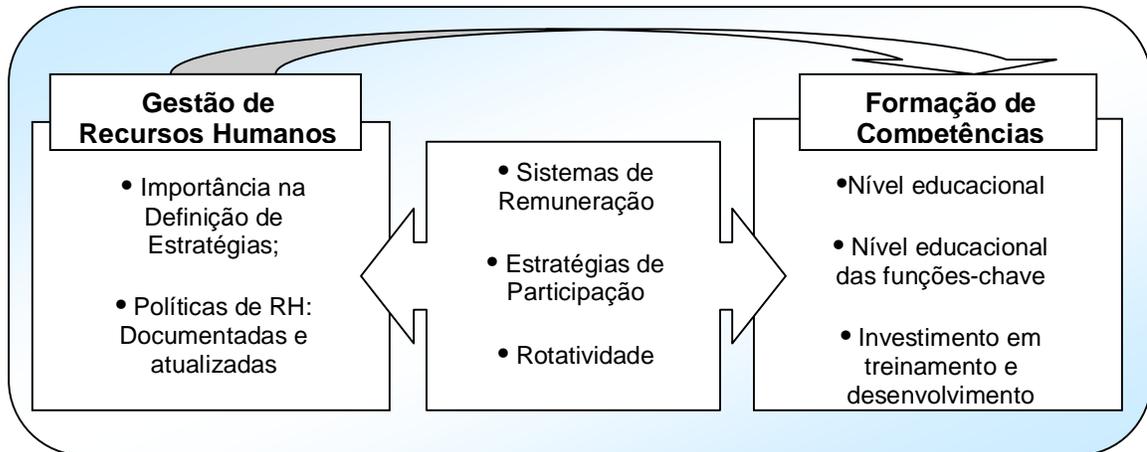


Figura 4: Gestão de recursos humanos para formação de competências
Fonte: Fleury e Fleury (2004, p. 81)

2.4.2 Árvore das competências em RH

A proposta de Árvore de Competências em RH, e que cada profissional tenha a oportunidade de desenhar a sua própria árvore, composta de conhecimentos, habilidades e capacidades, para melhor visualização e identificação de lacunas de competências. Fundamenta-se na obra de Pierre Lévy (1995 *apud* GRAMIGNA, 2002). A configuração da árvore será a resultante da conjugação das competências e habilidades, que mais atendam às expectativas e aos talentos individuais, com as particularidades da ambiência organizacional. (GOMES, 2006):



Figura 5: Árvore das competências em RH
Fonte: Gomes (2006)

2.5 Competências e o papel gerencial

Ação gerencial constitui, sem sombra de dúvida, um dos mais importantes suportes à implementação de novas abordagens ao trato das questões de recursos humanos. (CARVALHO,1998).

O papel dos gerentes nas organizações inovadoras é o de “construir” o ambiente de aprendizagem. Compete ao gerente criar os espaços e os canais para o exercício de “construção” coletiva de novos conhecimentos e práticas organizacionais. Para tanto, o gerente tem que desenvolver novas competências, entre as quais se situa, a capacidade de estabelecer um diálogo permanente com sua equipe de trabalho. “O gerente, no papel de educador, tem o desafio de potencializar o desenvolvimento das pessoas”. (CARVALHO,1998, p.169).

Carvalho (1998, p.169), indica que a “tomada de decisões e a liderança de pessoas e grupos como os papéis mais relevantes da função gerencial”. Ter visão estratégica é essencial pois representa o elemento orientador da ação gerencial. O gerente assume o papel de líder, tendo como missão despertar a motivação das pessoas, clarificando objetivos e fornecendo apoio para desempenharem melhor o trabalho.

Gramigna (2002, p.16) apresenta indicadores de competências gerenciais e competências genéricas para a área gerencial. Abaixo serão listadas as principais competências gerenciais:

- a) Genéricas: Comunicação verbal, delegação, sensibilidade, habilidade negocial, formação de equipes, planejamento e organização, criatividade, ética, iniciativa, adaptabilidade, aceitação de riscos e energia.
- b) Experiência adquirida: Qualidade nos contatos internos e externos, expressão da liderança.
- c) Qualidade de fundo: Carisma, ambição, disponibilidade, atitude aberta e decisiva, criatividade e cultura pessoal.
- d) Intelectuais: Visão estratégica e capacidade de análise e avaliação.
- e) Interpessoais: Coordenação de equipes, persuasão e comunicação oral

- f) Orientação para resultados: Energia, iniciativa, desejo de triunfar e sentido de negocio.

2.6 Concepção e implementação do modelo de Gestão de Pessoas por Competências

Dutra (2004), estabeleceu uma prática para intervenção inicial, as primeiras iniciativas a serem adotadas e a definição dos agentes envolvidos, no processo de concepção do modelo de gestão por competências. O modelo, foi sendo aprimorado e aperfeiçoado a cada processo executado nas organizações. O esquema de intervenção, proposto pelos atores, pode ser visualizado na figura abaixo:

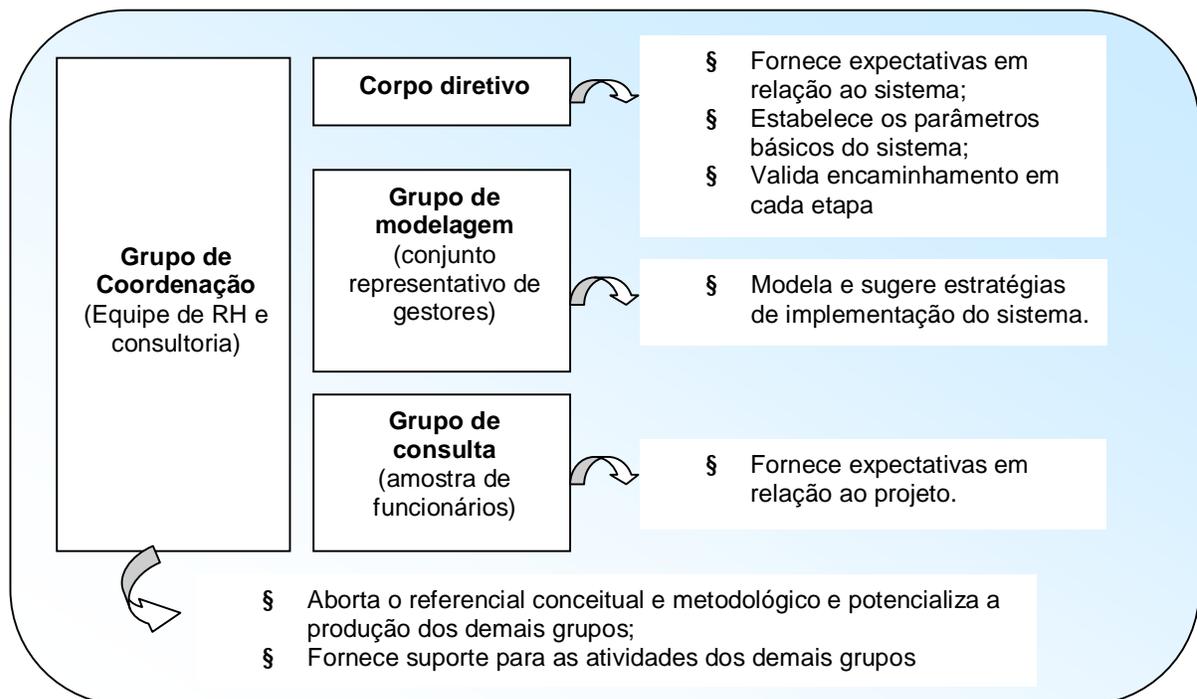


Figura 6: Processo para concepção e implementação de sistemas de gestão de pessoas
Fonte: Dutra (2004, p.95)

O modelo proposto na figura acima, evidencia a base do processo de concepção e implementação do modelo, base essa formada pela equipe de RH da organização e por uma equipe consultoria externa, que representam o grupo de coordenação, os gestores participantes do corpo diretivo e do grupo de modelagem, sendo responsáveis por disseminar e dar suporte para o grupo de consulta, formado pelos funcionários.

2.6.1 Etapas dos processos de concepção e implementação

Os processos desenhados por Dutra (2004) para concepção e implementação do sistema de gestão de pessoas com foco em competências, foi dividida em quatro etapas com propósitos e resultados bem definidos, são eles:

a) Etapa I – Definição dos parâmetros do Sistema de Gestão de Pessoas:

Engloba atividades para o estabelecimento dos objetivos e premissas que norteiam a modelagem do sistema e dos resultados a serem obtidos com sua implantação. Nesta etapa, é estabelecido o grupo de coordenação e é envolvido o grupo de direção. As atividades desenvolvidas nessa etapa são decisivas para o sucesso do processo, pois identifica as necessidades da empresa e das pessoas abrangidas, avalia as políticas e práticas de gestão de pessoas existentes, faz a análise cultural da organização, e constrói um modelo conceitual. Como resultado dessas atividades, surgiu às estratégias e a construção de suporte político e técnico para o processo de concepção do sistema. (DUTRA, 2003).

b) Etapa II – Modelagem do Sistema:

O sistema de gestão de pessoas será modelado com ampla participação do corpo gerencial. A interação entre os gestores envolvidos no processo de modelagem é importante para discutir questões organizacionais abrangentes. A ampla participação permite a construção de um sistema que respeite necessidades e anseios específicos, garantindo sua legitimidade. Uma atividade operacional desenvolvida para o envolvimento dos gestores são os workshops, ao final da etapa o resultado esperado é o estabelecimento de compromissos entre empresa, gestores e pessoas abrangidas pelo sistema.(DUTRA, 2003).

c) Etapa III- Implementação Inicial do Sistema e Capacitação do Corpo Gerencial:

Faz parte dessa etapa a preparação dos gestores para a implementação do sistema, capacitando-os a gerir com base nos conceitos utilizados no processo de modelagem e a dar a consistência necessária ao processo de implementação e disseminação junto a suas equipes. O resultado esperado é do sistema implantado, empresa e pessoas assumindo seus papéis na gestão de pessoas.(DUTRA, 2003).

d) Etapa IV – Monitoramento do Sistema:

É o processo de acompanhamento da implementação e concepção, através do acompanhamento dos fatores decisivos de sucesso estabelecidos. Essa fase visa a promover a sustentação do sistema a longo prazo e a renovação contínua do sistema.(DUTRA, 2003).

Empresas como, Caixa Econômica Federal, Sebrae e o Banco do Brasil, têm adotado a gestão por competências como modelo de gestão de pessoas visando orientar seus esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias à consecução de seus objetivos. Carbone (2005), ao analisar os pressupostos e aplicações da gestão por competências, apresenta o diagrama reproduzido na figura abaixo para ilustrar as principais etapas e fases de construção modelo.

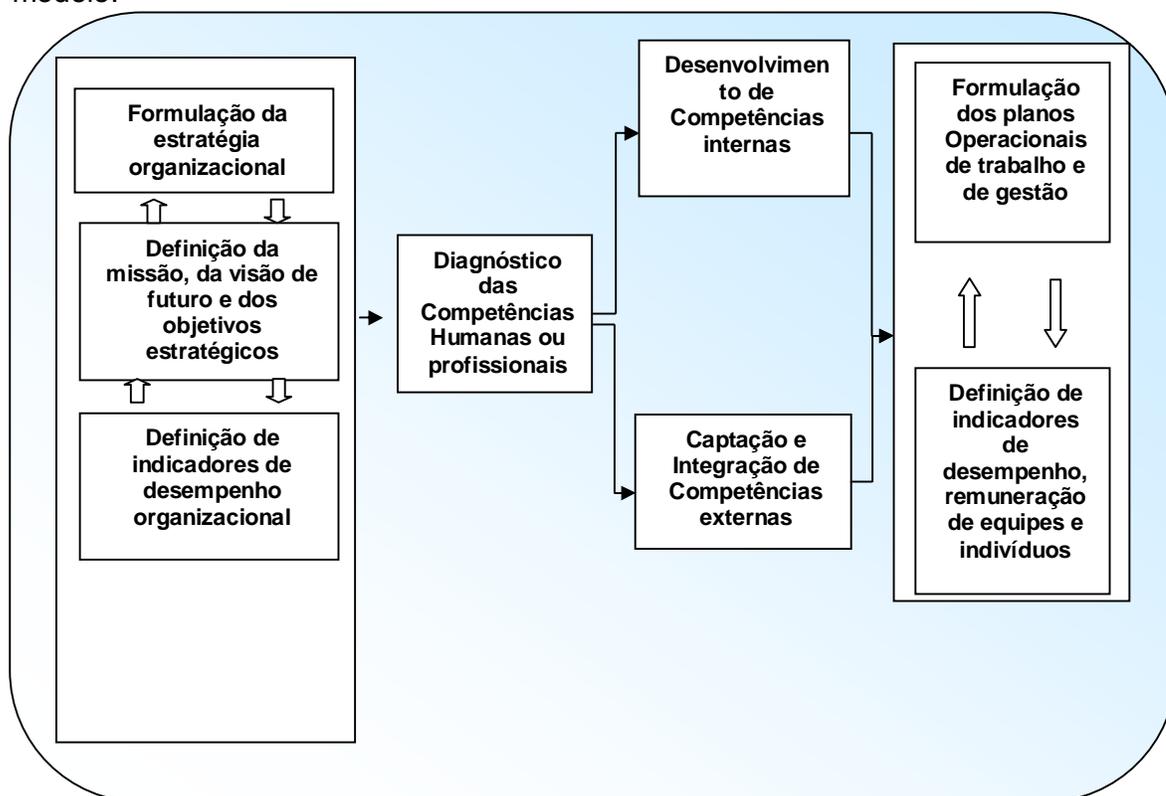


Figura 7: Modelo de Gestão por Competências
Fonte: Carbone (2005, p.50)

De acordo com Carbone (2001), trata-se de um processo contínuo que tem como etapa inicial a formulação da estratégia da organização, oportunidade em que são definidos sua missão, sua visão de futuro e seus objetivos. Em seguida, em

razão dos objetivos estratégicos estabelecidos, seria possível definir indicadores de desempenho no nível corporativo e metas, assim como identificar as competências necessárias para concretizar o desempenho esperado.

Em seguida, realiza-se o diagnóstico ou mapeamento das competências (organizacionais e do indivíduo), ou seja, identifica-se o *gap*, ou lacuna, existente entre as competências necessárias ao alcance do desempenho esperado e as competências já disponíveis na organização, (CARBONE, 2001). A figura abaixo ilustra a identificação de *gaps*.

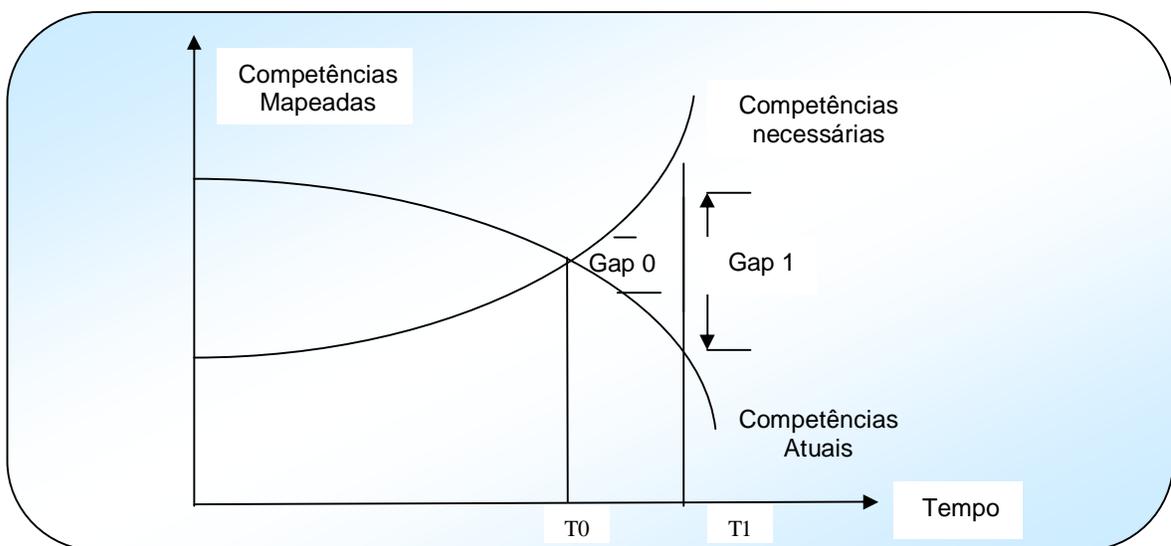


Figura 8: Identificação do *Gap* (lacuna) de competências
Fonte: CARBONE (2005,p.50)

“É fundamental, portanto, a realizar periodicamente o mapeamento para identificar os *gaps* e planejar a captação (recrutamento, a seleção e a admissão de pessoas que possuíssem tal competência) e o desenvolvimento de competências”. (CARBONE, 2005, p.50).

2.6.2 Mapeamento de competências: métodos, técnicas e instrumentos

O mapeamento tem como propósito identificar o *gap* ou lacuna de competências, ou seja, a discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências internas existentes na organização. O passo inicial desse processo consiste em identificar as competências (organizacionais e do indivíduo) necessárias para consecução dos objetivos da organização. Para essa identificação, geralmente é realizada primeiro uma pesquisa documental, que inclui a análise do conteúdo da missão, da visão de futuro, dos objetivos institucionais e de outros documentos relativos à estratégia da organização. (CARBONE, 2005, p. 56).

A descrição de uma competência, portanto, representa um desempenho ou comportamento esperado, indicando o que o profissional deve ser capaz de fazer. Carbone(2005), destaca as principais técnicas de pesquisa e procedimentos utilizados para identificar competências relevantes à consecução dos objetivos organizacionais, são elas:

- a. Análise dos documentos que compõem o planejamento estratégico da organização;
- b. A entrevista, com pessoas que tenham conhecimento da estratégia, dos negócios, dos produtos, dos processos e da cultura da organização;
- c. Observação, técnica em que é feito um exame detalhado do fenômeno ou objeto estudado, identificando dados que poderiam ser omitidos pelos elementos pesquisados;
- d. O questionário, por sua vez, talvez seja a técnica mais utilizada para realizar o mapeamento de competências relevantes a determinado contexto ou estratégia organizacional. A formatação desse instrumento de pesquisa geralmente exige a aplicação prévia de uma ou mais das técnicas já relatadas (análise documental, observação e entrevista) com o objetivo de identificar elementos para compor os itens do questionário.

2.6.3 Modelo Sebrae de Mapeamento de Competências

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) encontrou no sistema por competências uma ferramenta para alinhar os objetivos estratégicos aos esforços individuais de capacitação e aplicação das competências. (Sebrae, 2006).

O Sebrae utiliza o mapa de competências para o desenvolvimento do negócio e para desenvolver o "Planos de Desenvolvimento", um conjunto de 7 (sete) cursos para seus parceiros (empreendedores e empresários). O desenho final do mapa de competências é utilizado para avaliar e refletir quais competências deve-se aperfeiçoar, qual deve reforçar, e de quais competências se conhece e tem domínio. Diante do resultado, o Sebrae oferece sete cursos para a capacitação referente às lacunas existentes no mapa estratégico, promovendo assim um suporte ao desenvolvimento em direção ao sucesso. (SEBRAE, 2006)

O Sebrae mapeia as competências a partir do seu domínio, ou seja, o quanto se conhece delas e o quanto consegue usá-las, adequadamente, em sua rotina de trabalho. É dividido em três itens:

- a) Domínio Avançado: Conhecer bem e saber usar a competência de forma ampla.
- b) Domínio intermediário: Pode ser explorada para tirar o máximo proveito
- c) Domínio Básico: Utilização tímida.

No mapa são identificadas 22 competências consideradas importantes para o sucesso de qualquer negócio, independente do seu porte, competências essas que são divididas em: técnicas, estratégicas e comportamentais. O desenho oferece uma visão da situação de cada categoria. Quanto mais para dentro do círculo, sinaliza que medidas de capacitação e aperfeiçoamento da competência são necessárias. Quanto mais para fora, mostra que existe conhecimento e que se faz o uso adequado da competência. O método utilizado pelo Sebrae para mapear competências, não se mostra complexo, sendo de uma ferramenta acessível para qualquer pessoa utilizar. O mapa pode ser consultado no anexo E.

2.6.4 Certificação de competências: avaliando o domínio de competências

A certificação constitui um processo de avaliação de competências humanas, por meio do qual, as organizações buscam reconhecer e atestar até que ponto pessoas ou equipes de trabalho expressam possuir determinadas competências profissionais. (CARBONE, 2005).

As organizações adotam sistemas próprios para certificarem as competências de seus funcionários, utilizando geralmente instrumentos de avaliação do desempenho humano no trabalho. Para avaliação, existem diversas abordagens, métodos e instrumentos já validados e amplamente utilizados. Entre os modelos e métodos contemporâneos de gestão do desempenho, que possuem aceitação mais ampla tanto no meio acadêmico como no ambiente organizacional, destaca-se o *balanced scorecard* e a avaliação 360°. (CARBONE, 2005).

- a. **O *Balanced Scorecard* (BSC):** Modelo gerencial desenvolvido por Kaplan e Norton, propõe-se a orientar o desempenho da organização a partir de medidas de desempenho em quatro diferentes perspectivas: financeira, clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento. Esse modelo objetiva, alinhar iniciativas individuais, departamentais e organizacionais em torno dos objetivos estratégicos da organização, mediante a utilização de indicadores de curto, médio e longo prazos. (CARBONE, 2005).
- b. **A avaliação 360°**, por sua vez, é constituída por uma rede de pessoas que registram e recebem *feedbacks* de diferentes fontes de avaliação (superior hierárquico, pares, subordinados, clientes, fornecedores e outros eventuais atores envolvidos no processo produtivo). Baseia-se no pressuposto de que a avaliação realizada por múltiplas fontes. A utilização da avaliação 360° também tem sido bastante difundida, principalmente porque esse método minimiza distorções, permite a participação ampla de diversos atores e oferece resultados mais confiáveis, gerando subsídios para diversos subsistemas de gestão de pessoas, como, por exemplo, orientação e desenvolvimento profissional, identificação e alocação de talentos, remuneração e benefícios. (CARBONE, 2005).

2.6.5 Principais dificuldades na implantação do modelo de competência

Segundo Gramigna (2004), existem pontos em comum nas empresas que fracassaram ou retrocederam em seus planos de adotar o modelo de gestão por competências. Para Dutra (2003) existem limitações conceituais e metodológicas que contribuem para o insucesso. A seguir será apresentado um quadro sintetizando as duas abordagens:

Gramigna	Dutra
<p>Problema de venda e patrocínio Dificuldades em obter adesão da alta direção, resistência e descrença no projeto por parte dos gerentes e colaboradores, que não abraçaram a iniciativa como um programa institucional.</p>	<p>Acompanhamento Dificuldades no processo de acompanhamento, apresentando diferentes ritmos de aperfeiçoamento e adaptação às demandas da organização e das pessoas.</p>
<p>Problemas técnicos Definição de perfis de competências incompatíveis com a realidade interna da empresa, subestimando ou superestimando o potencial das pessoas. Ausência de um plano de gerenciamento da informação, sustentado pela informática.</p>	<p>Processo Sucessório Processo sucessório na área gerencial e posições decisivas da organização</p>
<p>Problemas de planejamento Descontinuidade das ações, por falta de previsão financeira. Implantação de forma desordenada, gerando acúmulo de responsabilidades e atividades paralelas, levando à paralisação do projeto em momentos decisivos. Ausência de planos de sucessão e projetos de aproveitamento dos talentos.</p>	<p>Desenvolvimento Desenvolvimento de competências específicas. Embora seja possível mensurar o desenvolvimento das pessoas e avaliar a efetividade dos processos de desenvolvimento.</p>
<p>Problemas culturais Predominância de estilos gerenciais centralizados, incompatíveis com a filosofia do modelo. Costume de agir “apagando incêndios” no lugar das pró-atividades. Presença de jogos de poder entre áreas, em que as equipes adotam postura competitiva com relação aos seus pares.</p>	<p>Conflito entre Pessoas e organização O “calcanhar-de-aquiles” na gestão de pessoas na empresa moderna é a contínua conciliação dos expectativas das pessoas e as da empresa</p>

Quadro 4: Limitações e dificuldades na implantação da gestão por competências
Fonte: Pereira (2006).

2.6.6 Vantagens do modelo por competências

Ruano (2003) argumenta sobre as vantagens do modelo por competências, citando que o mesmo está adequado para fazer face às crescentes exigências do cliente, ao alto nível de complexidade no ambiente de trabalho e à necessidade de compatibilizar desempenho com objetivos organizacionais. No quadro abaixo, apresenta-se as vantagens do modelo, no ponto de vista da autora.

EMPRESA	EMPREGADO
Alinhamento e interação das competências individuais com as estratégias da organização	Transparência nos critérios de provimento, seleção, sucessão e gestão de desempenho.
Estabelecimento de um processo de gestão com foco em resultados e desenvolvimento.	Elaboração de planejamento das ações de desenvolvimento com vistas ao encarreiramento.
Transformação da visão de futuro da empresa em ações das pessoas.	Desenvolvimento de competências que agreguem valor profissional e reconhecimento.
Eliminação das lacunas entre o que pode fazer a organização e o que os clientes esperam que seja realizado.	Construção de seu próprio desenvolvimento.
Aproveitamento dos talentos existentes na empresa	Maior apoio da empresa para o autodesenvolvimento.
Preparação do empregado para funções futuras	Facilidade no desenvolvimento das atividades pelo empregado.

Quadro 5: Vantagens do modelo por competências
Fonte: Ruano (2003, p. 36)

As vantagens do modelo, são tanto para a organização tanto para a pessoa, como principal vantagem para a empresa está a possibilidade de alinhar as competências individuais com as estratégias da organização. Para a pessoa, destaca-se o desenvolvimento de competências que agreguem valor profissional e reconhecimento.

3 ESTUDO DE CASO: TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO

O Tribunal de Contas da União – TCU teve sua instalação em 17 de janeiro de 1893, com a competência para exame, revisão e julgamento das operações de despesa e receita da União. Ao longo dos anos suas competências foram sendo gradualmente alteradas e atualmente tem atribuições de exercer a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, à legitimidade e à economicidade e a fiscalização da aplicação das subvenções e da renúncia das receitas. Qualquer pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiros, bens e valores públicos ou pelos quais a União responda, ou que, em nome desta, assuma obrigações de natureza pecuniária tem o dever de prestar contas ao TCU. (EIRA, 2005).

O TCU é um órgão colegiado composto de nove ministros. Para auxiliá-lo no desempenho da sua missão, o Tribunal possui a Secretaria do Tribunal para dar todo o apoio técnico necessário. As principais unidades da Secretaria são a Secretaria-Geral de Controle Externo, a Secretaria-Geral das Sessões e a Secretaria-Geral de Administração. O Tribunal possui representações em todos os Estados da Federação, mas a maior parte dos servidores está lotada em Brasília. (EIRA, 2005). Vide organograma no anexo D.

A gestão de pessoas no TCU está sob a responsabilidade de duas unidades técnicas: a Secretaria de Recursos Humanos (Serec) e o Instituto Serzedello Corrêa (ISC). A primeira à Secretária-Geral de Administração e o segundo ligado diretamente à Presidência do Tribunal. (EIRA, 2005).

A Serec executa atividades básicas como registros dos servidores, a execução de pagamentos e concessão de direitos e benefícios previstos em lei. Está em curso o projeto de modernização da unidade (Projeto ATUAR) que tem como objetivo a remodelagem dos processos de trabalho da Serec com vistas à eliminação do retrabalho e ao ganho de produtividade. (EIRA, 2005).

O ISC é a unidade responsável pela seleção, capacitação e desenvolvimento dos servidores do TCU. Desenvolve-se no ISC o Projeto Atena.

A clientela do ISC é representada pelos servidores ativos e futuros candidatos a servidores selecionados por concurso público. A distribuição por cargo dos servidores ativos do TCU pode ser vista na tabela 1. Já a clientela da Serec é representada por todos servidores do TCU – ativos, inativos e pensionistas, chegando a um total de aproximadamente 10.000 (dez mil) pessoas.

CARGO	ESTADOS	SEDE	TOTAL
Analista de Controle Externo	418	801	1219
Auxiliar de Controle Externo	7	13	20
Técnico de Controle Externo	221	730	951
TOTAL	646	1544	2189

Tabela 1: Distribuição por cargo dos servidores ativos do TCU
Fonte: DIREC/TCU (2005 *apud* EIRA, 2005 p. 23).

Numa parceria estabelecida entre o ISC e a Serec, no segundo semestre de 2004, foram realizados alguns *workshops* envolvendo um grupo muito significativo de servidores das duas unidades, além de formadores de opinião lotados em outras unidades do TCU. Durante cerca de 40 dias o grupo trabalhou de forma coesa para que, ao final do trabalho, os objetivos tivessem sido alcançados. Como resultados mais significativos pode-se listar as definições da missão, visão de futuro e valores para a gestão de pessoas no TCU:

Missão: Promover a qualidade de vida e o desenvolvimento humano, estimulando a formação de pessoas e equipes competentes, motivadas e comprometidas com a missão institucional.

Visão de futuro: Ser reconhecida, pela excelência das suas práticas, como referência em gestão de pessoas e equipes e como função estratégica para a efetividade do TCU, assegurando o pleno desenvolvimento e valorização dos talentos de todos os colaboradores.

Valores: Justiça, Respeito, Parceria, Criatividade e Otimismo. (EIRA, 2005, p. 40).

Como conclusão o grupo estabeleceu:

A Gestão de Pessoas no TCU tem como princípio básico que as pessoas são a maior fonte de riqueza da organização. Isso ocorrerá à medida que o tribunal promova o desenvolvimento pessoal e coletivo, incentive a co-responsabilidade, reconheça e recompense os bons desempenhos, e com o incentivo à participação no processo decisório. (EIRA, 2005, p. 41).

3.1 O Projeto Atena: Projeto de Gestão por Competências

A idéia de orientar a gestão de pessoas no TCU utilizando o conceito de competências surgiu em 2003. Na ocasião, estava sendo desenhado um projeto de apoio à modernização do Tribunal a ser executado com o apoio do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID). O diagnóstico organizacional então realizado revelava que, por um lado, a efetividade pretendida para as estratégias do TCU requeria um alinhamento dos esforços de seus profissionais e, por outro, que as práticas de gestão de pessoas necessitavam ser modernizadas para estimular o desempenho e o desenvolvimento profissional dos servidores. Como fruto, deste processo de modernização, foi criado o Projeto Atena. (PROJETO ATENA, 2006).

Atena, nome do modelo de gestão de pessoas por competências do TCU, é uma referência à deusa grega da sabedoria, do ofício, da justiça, da inteligência e da guerra justa. Tais atributos representariam o estilo de caráter do servidor do TCU, profissional incumbido de zelar, com inteligência, pela justiça e correção na aplicação de recursos públicos, e de trabalhar, com sabedoria, pela melhoria da administração pública. A equipe é formada por 4 servidores do Tribunal com experiência na área de educação. (PROJETO ATENA, 2006).

O Projeto Atena, entregou uma série de produtos, todos construídos de forma participativa com os servidores. O primeiro deles foi a Política de Gestão de Pessoas, aprovada no início de 2006 (vide no anexo E), que consiste em um conjunto de princípios que devem orientar as práticas de gestão de pessoas no Tribunal (PROJETO ATENA, 2006). As práticas de gestão de pessoas são realizadas por todos os gestores (Secretários, Chefes de Gabinete, Dirigentes, Diretores, Gestores de projeto e Chefe de serviço) do Tribunal e por duas unidades: o ISC e a Serec. As práticas que compõe o modelo de gestão de pessoas por competências vinculam-se aos seguintes processos:

Processo	Finalidade
Planejamento da Gestão de Pessoas	Alinhar os processos de gestão de pessoas à estratégia do TCU.
Captação de competências	Captar os melhores perfis profissionais para o TCU.
Integração de novos servidores	Integrar novos servidores ao ambiente de trabalho.

Movimentação	Otimizar a alocação de pessoas de acordo com seus perfis profissionais e aqueles requeridos pelos espaços ocupacionais.
Gestão do Desempenho	Promover o bom desempenho e o desenvolvimento da equipe.
Desenvolvimento de competências	Desenvolver as competências dos servidores.
Reconhecimento de servidores	Estimular o desenvolvimento e a retenção de competências.
Gestão do Conhecimento Organizacional	Garantir condições propícias à identificação, aquisição, produção, compartilhamento e retenção do conhecimento organizacional.
Mapeamento de perfis profissionais	Identificar os perfis profissionais dos servidores.
Gestão das competências e dos espaços ocupacionais	Garantir que as definições de competências e espaços ocupacionais correspondam às necessidades estratégicas do TCU.
Avaliação da Gestão de Pessoas	Avaliar a contribuição dos processos de gestão de pessoas para a estratégia do TCU.

Quadro 6: As práticas de gestão de pessoas
Fonte: Projeto Atena (2006)

Outra linha de produtos, se refere à definição de competências e ao mapeamento do perfil profissional dos servidores. O Projeto Atena definiu as competências profissionais em:

- a) competências pessoais: úteis em qualquer espaço ocupacional do TCU.
- b) competências técnicas: necessárias ao bom desempenho dos servidores em espaços ocupacionais técnicos.
- c) competências de liderança e gestão: importantes para o bom desempenho dos gestores.

As competências organizacionais do TCU são: Orientação estratégica, gestão do relacionamento, gestão de pessoas, tecnologia de controle externo, domínio da informação e gestão de processos de trabalho. Foram definidas as sete competências de liderança e gestão, necessárias a todos os ocupantes de funções gerenciais em níveis diferenciados de acordo com a complexidade da função, são elas: gestão por resultados, engajamento, orientação estratégica, desenvolvimento da cultura da organizacional, gestão da inovação, desenvolvimento das pessoas e da equipe, construção de relacionamentos. Para construção foram feitos *workshops* que contaram com 69 diretores e 60 dirigentes, o que foi considerado como intenso envolvimento dos gestores. (PROJETO ATENA, 2006).

As seis competências de natureza pessoal, esperadas de todos os servidores, são as seguintes: Orientação a resultados, construção de relacionamentos, análise e resolução de problemas, diálogo, aprendizagem contínua e tratamento da informação. As competências técnicas de 80% das unidades do Tribunal já foram definidas. (PROJETO ATENA, 2006).

No primeiro semestre de 2006, os gestores tiveram seus perfis mapeados levando em consideração as competências e expectativas pessoais e as características do gestor, aferidas através de dois questionários, o OPQ, Questionário de Personalidade Ocupacional, e o mapeamento de competências e expectativas pessoais. Os gestores, após o mapeamento, receberam relatórios individuais, bem como orientação, para fazerem bom uso das informações através de 10 reuniões de devolutiva (*feedback*) e com 3 transmissões por videoconferência para os gestores dos Estados. Participaram deste processo cerca de 225 gestores. A partir do segundo semestre de 2006, é a vez de cerca de 1600 servidores que não ocupam cargos de gestores, passarem pelo mapeamento, que vem sendo conduzido em parceria com a *PricewaterhouseCoopers* (Price), empresa de consultoria externa. (PROJETO ATENA, 2006).

O ciclo de implantação do modelo de gestão por competências se completa com a participação dos servidores em programas de desenvolvimento de competências. O ISC elaborou dois programas em parceria com a Fundação Dom Cabral: o Programa de Desenvolvimento em Liderança e Gestão Sustentável, já realizado, na Universidade Corporativa dos Correios, e o Programa de Desenvolvimento de Competências Pessoais. Os investimentos feitos para fase de mapeamento e os programas de desenvolvimento chegam a 5 milhões de reais.

A pouca sustentabilidade das mudanças tem sido a causa de muitos fracassos de tentativas de modernização. No caso da gestão por competências no TCU, vários aspectos estão sendo gerenciados para que o novo modelo possa institucionalizar-se com sucesso, destacando-se o apoio da alta liderança, a qualidade técnica da solução proposta e a ampla participação dos servidores.

3.2 Apresentação da entrevista com o gestor do Projeto Antena

A entrevista foi realizada com o gestor do Projeto Atena. Foram feitas 18 perguntas que abordaram o conceito de competências e as fases de implantação. Teve duração aproximadamente de 40 minutos, sendo transcritas para análise dos pontos abordados. A entrevista na íntegra encontra-se no anexo B. Apresenta-se, a seguir, uma síntese da entrevista.

Nº	Pergunta	Síntese das respostas
1	O que é competência?	Ser competente é poder realizar uma entrega à organização, é ser capaz de utilizar seus conhecimentos e habilidades para conseguir entregar o que se espera do servidor.
2	O que é gestão por competências?	É uma nova forma de se fazer à gestão de pessoas nas organizações , Aumentando a probabilidade de que os objetivos estratégicos possam ser alcançados, é um modo a favorecer que os servidores desenvolvam as competências necessárias e queiram aplicá-las em prol dos resultados institucionais esperados.
3	Por que o TCU decidiu implantar?	Aumento na demanda , a forma de se fazer controle externo e de se organizar internamente deve ser repensada continuamente. São as pessoas que fazem à diferença nas organizações, decidiu-se investir na melhoria das práticas de gestão de pessoas no TCU utilizando o conceito de competências.
4	Quais as etapas de implantação da gestão de pessoas por competências?	As principais etapas são a identificação de competências importantes para o TCU, o mapeamento de competências dos servidores e a oferta de programas educacionais para o desenvolvimento de competências.
5	Como a gestão por competências vai afetar os servidores?	Os servidores saberão o que se espera deles em termos de competências e poderão traçar planos de desenvolvimento em conjunto com seus gestores .
6	O que é perfil profissional?	O perfil profissional é composto tanto pelas competências quanto pelas características pessoais do servidor. O modelo que estamos utilizando no TCU para identificar o perfil é o Questionário de Personalidade Ocupacional é o OPQ32 da empresa SHL.
7	Como as informações obtidas com o mapeamento serão utilizadas?	Com base nas informações levantadas, é montado o relatório de perfil profissional . O superior imediato receberá dados sobre a adequação de cada servidor a seu espaço ocupacional . O ISC utilizará os dados de forma agregada para identificar as prioridades de desenvolvimento de competências e elaborar a oferta de cursos .
8	O que está sendo feito para a sustentabilidade do modelo de gestão por competências ?	ISC e Serec , que devem destinar equipes específicas para cuidar dos novos processos e práticas de gestão de pessoas. A sustentabilidade será garantida pela formação de gestores focalizada nas competências de liderança e gestão e pelo desenvolvimento das competências pessoais dos servidores .

9	Como tem sido o entendimento do modelo de competências no Tribunal ?	Para as pessoas se conscientizarem , vai levar tempo . Quem tem consciência são os membros do projeto Atena e algumas pessoas que estão em posição de liderança no ISC e na Serec. Não foi feito nenhuma formação dessas pessoas para este novo paradigma .
10	Como foi a construção do modelo conceitual?	Foi feito uma capacitação da equipe Atena. workshop aonde contratamos alguns professores com experiência em área pública . Uma das primeiras providências foi preparar os termos de referência que dariam base para o processo de licitação para consultoria externa. Fizemos três licitações, duas deram certo (Price e FDC) e uma não.
11	Como o processo de licitação impactou no andamento do projeto?	O processo de contratação na área pública é sempre mais lento e problemático . Isso impacta no cronograma do projeto
12	Como foi feito o mapeamento de competências ?	Após definias , são colocadas em um questionário eletrônico , sendo distribuído para as pessoas através do e-mail que contém um link. Até o momento fizemos somente o mapeamento dos gerentes as competências de liderança. A participação foi de 72% que foi considerada satisfatória .
13	Como foi feito o dicionário de competências ?	As competências de liderança e gestão fizemos através de workshop , envolvendo diretores, dirigentes e secretários . Ele fizeram uma análise da importância da competência para cada objetivo do mapa estratégico . O TCU adota o seguinte desdobramento: competências de liderança e gestão, pessoais e técnicas .
14	Quais as vantagens do modelo?	A vantagem é que permite que as pessoas orientem o seu desenvolvimento profissional alinhado com as necessidades da casa.
15	Quais as limitações do modelo?	É um, a limitação mais técnica , e não do modelo. No futuro contrataremos um desenvolvedor de software para ser implantado em 2007. Teremos mais liberdade para mapear .
16	Entre os processos de RH o projeto não utilizará a remuneração, por quê?	Imagina como seria o mapeamento de competências, que é uma auto-avaliação , sabendo que o resultado vai influenciar no salário. Se os servidores não forem fiéis nas suas avaliações, como promoveremos o seu desenvolvimento. Uma coisa é desenvolver as pessoas , outra é remuneração .
17	Qual a relação entre competências e o Planejamento Estratégico ?	O conceito de competência ele ajuda ao esforço de alinhamento estratégico. As competências de liderança foram montadas olhando para o mapa estratégico.
18	Em que etapa se encontra o projeto?	Formalmente o projeto se encerra em 31 de dezembro de 2006 . O ISC terá que alocar uma equipe , que precisará capacitar-se e ser reforçada . Em 2007 não será realizado mapeamento , estaremos implantando um software do para o mapeamento. Não teremos mais a consultoria para mapear. Para que as pessoas falem naturalmente sobre competências, levará no mínimo 5 anos.

Quadro 7: Síntese da Entrevista com o gestor do Projeto Atena.

Fonte: Pereira (2006).

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Ao levantar informações, através do estudo de documentos produzidos e análise da entrevista realizada com o gestor do Projeto Atena, foi possível alcançar o objetivo do trabalho, que consiste em mapear o processo de concepção e implementação do modelo de Gestão de Pessoas com foco em Competências, adotado pelo TCU, pois as zonas de interseção entre teoria e prática se confirmam. A seguir serão apresentados os resultados da análise entre a literatura pesquisada e as ações praticadas pela TCU.

O ponto de partida, é identificar a motivação para implantação do modelo de gestão por parte do TCU, esta resposta por ser encontrada na entrevista realizada com o Gestor do Projeto Atena, quando ele responde a pergunta de Nº. 03, dizendo que o aumento na demanda, a forma de se fazer controle externo e de se organizar internamente devem ser repensadas continuamente. São as pessoas que fazem à diferença nas organizações, por isso, decidiu-se investir na melhoria das práticas de gestão de pessoas no TCU, utilizando o conceito de competências.

Referente ao conceito de competência, o Tribunal define como o processo que procura estimular e motivar o desenvolvimento de seus funcionários, esperando assim, melhoria da efetividade do controle externo e da gestão pública, o que está alinhado ao pensamento de Dutra (2001, p.27), que propõe que “organizações e pessoas, lado a lado, propiciam um processo contínuo de troca de competências”, visando assim o melhor desempenho dos funcionários e o alcance dos resultados institucionais.

A resolução Nº. 187, referente à política de gestão de pessoas, presente no anexo F, traz no Art. 3º inciso V, o conceito de competência profissional. Neste conceito, estão presentes termos usados por Fleury e Fleury (2004), são eles: o saber agir responsável, mobilizar conhecimentos e habilidades. Termos estes que para o TCU conduzem o funcionário a atender as expectativas de seu espaço ocupacional e para Fleury e Fleury, proporciona um maior valor social ao indivíduo. Ainda no Art. 3º no inciso IV, é conceituada a competência organizacional como sendo “conjunto de práticas necessárias ao cumprimento da missão e à construção da visão de futuro do Tribunal”. Estes conceito pode ser entendido, com a

contribuição dada na página 17 deste trabalho, com conceito de competência organizacional dado por Fleury e Fleury (2004), que diz que ao promover e reforçar as competências organizacionais, através da administração do processo de aprendizagem, se reposiciona as estratégias competitivas da organização. Ao classificar as competências profissionais e da organização, a equipe do Projeto Atena, contou com o apoio da Price. Pode-se perceber que não existe um padrão para se classificar as competências, haja visto, que na literatura não foi encontrada a competência profissional com o nome de liderança e gestão, Resende (2003), ao listar as competências trata de forma separada liderança e gestão (vide anexo A). Busca-se sim, classificar as competências de acordo com a cultura da organização, os termos usados, a linguagem apropriada. Assim foi feito no TCU, através de workshops com os gestores de diversas áreas e unidades.

Para Resende (2003), onde o conceito e o modelo de competência tem aplicações mais inovadoras e específicas é na gestão de recursos humanos. O TCU desde 2003, através de ações de modernização das práticas de gestão de pessoas, patrocinadas pelo BID, e com a interação entre ISC e Serec, busca esta aplicação inovadora. Dentre os processos de gestão de pessoas adotado pelo TCU, não está presente a remuneração por competências divergindo da proposta de Resende (2003) contida na página 21, figura 3. A não utilização da remuneração por competências é justificada pelo gestor do projeto na entrevista através da resposta a pergunta Nº. 16, onde é dito que o fator remuneração pode interferir nas auto-avaliações, uma coisa é desenvolver pessoas, outra é remunerar. Ainda não foi pensado pelo Projeto Atena a utilização de uma figura como a árvore de competências, presente na página 22 para apresentar as competências.

Uma inovação significativa, nos processos de RH do Tribunal, está no subsistema de treinamento e desenvolvimento. Na página 21, Fleury e Fleury (2004) destaca a criação da universidade corporativa, que alinha, desenvolvimento das competências essenciais, com a as estratégias da organização. Os traços da universidade corporativa podem ser vistos no Tribunal. Para garantir que a aprendizagem organizacional proporcione o desenvolvimento das competências essenciais, condiciona no Art. 6º Parágrafo único (vide anexo F) que o “servidor terá acesso a programas de desenvolvimento de competências pessoais e técnicas e a serviços de consultoria interna para auxiliá-los no desempenho de suas

responsabilidades”. Os programas inicialmente estão sendo realizados pela Fundação Dom Cabral, renomada instituição de ensino. No futuro os ISC será responsável por estas ações de capacitação, efetivando assim, uma universidade corporativa do TCU. O grande desafio é motivar os funcionários, que por gozarem da estabilidade do serviço público, não procuram à capacitação, e nem por muito almejam ocupar cargo superior dentro da organização. É uma mudança de cultura a ser enfrentada, um paradigma a ser quebrado

Para o TCU, Os gestores têm papel fundamental no processo de implantação do modelo de gestão por competência. Na página 23, Carvalho (1998) defende que o “gerente, no papel de educador, tem o desafio de potencializar o desenvolvimento das pessoas”, e vai mais além ao dizer que a “ação gerencial, constitui, um dos mais importantes suportes à implementação de novas abordagens ao trato das questões de recursos humanos”. Na página 25, o item “c”, etapa III, de implementação do modelo, proposto por Dutra (2003), traz que o gerente oferece a “consistência necessária ao processo de implantação”. Assim pensa o TCU que traz no Art. 3ª inciso II e no Art. 5º em sua totalidade o papel, atribuições e responsabilidades dos gestores frente à utilização de competências na gestão de pessoas. Na página 38, a pergunta de Nº. 8 da entrevista realizada, que trata da sustentabilidade do modelo, a resposta do gestor do Projeto Atena, foi incisiva, por argumentar que “a sustentabilidade será garantida pela formação de gestores focalizada nas competências de liderança e gestão”. Gestores têm papel importante desde a definição das competências da organização, da participação nos mapeamentos, dos programas de No TCU, tem havido envolvimento e participação dos gestores nas etapas de implantação.

A literatura levantada acerca da concepção e implementação do modelo de gestão de pessoas por competências, traga para realidade da implantação no TCU, permite identificar semelhanças importantes. A etapa inicial de acordo com Carbone (2001) é à formulação da estratégia da organização. No TCU foi feito o Plano Estratégico do Tribunal (PET) para o período de 2006 a 2010. Um dos produtos foi à construção do Mapa Estratégico, utilizando a técnica do *Balanced Scorecard* (vide anexo C). O mapa estratégico orientou as ações de construção das competências organizacionais e profissionais do TCU, bem como a definição das políticas de RH. Assim o Projeto Atena procura trabalhar com competências alinhadas com a

estratégia definida para toda a organização, conforme dito na resposta de Nº. 17. O TCU utilizará como técnica de certificação de competências, a avaliação 360º, que consta na página 30, somente em 2008, após o segundo ciclo de mapeamentos.

No tocante ao processo de mapeamento, cabe ressaltar que houve intensa participação dos gestores o que contribui de forma crucial, dando sustentabilidade e credibilidade para os mapeamentos a serem realizados com os 1600 servidores, e para as ações subsequentes de desenvolvimento de competências. O projeto Atena utiliza a mesma dinâmica da construção do Mapa de Competências do Sebrae (páginas 29, vide anexo E) , que tem por objetivo, identificar lacunas de competências para promover planos de desenvolvimento de competências.

Dentre as dificuldades levantadas na página 31 por Gramigna (2002) e Dutra (2003), foram encontradas pelo Projeto Atena, as seguintes: Problemas técnicos: o TCU não possui um software para gerenciar os mapeamentos, na resposta a pergunta de Nº. 18, um software será construído para o Tribunal, com isso não permitindo a realização de um segundo ciclo de mapeamento. Problema de planejamento: por conta do processo de licitação, o projeto teve seu cronograma afetado, conforme citado na resposta à pergunta de Nº. 11. O Projeto Atena tem dificuldade no acompanhamento do processo, pois são mais de 2000 mil pessoas envolvidas, para 4 pessoas na equipe. Faltam pessoas capacitadas para reforçar a equipe, o que abre a possibilidade de concurso público para suprir esta lacuna.

As vantagens oferecidas pelo modelo, segundo a literatura, que consta na página 32, serão consequência de um consistente e bem sucedido processo de implantação. O Projeto Atena, tem o apoio fundamental da alta cúpula do Tribunal, representada por seus Ministros que contribuíram com a aprovação da Resolução Nº. 187, referente à política de gestão de pessoas, presente no anexo F. O projeto Ainda conta com o apoio financeiro dado pelo BID, que essencial para o processo de implantação. Os parceiros, Price e FDC que trazem experiência e qualidade na consultoria prestada, têm papel preponderante. E o corpo gerencial, participante do processo, dando a sustentabilidade necessária. Cabe ao Projeto Atena, após implantação, amadurecer o modelo de competências e colher os frutos para o TCU e para seus servidores.

5 CONCLUSÕES

As informações apresentadas neste estudo, levam a concluir que é possível tornar as ações e a área de RH focadas na estratégica organizacional, buscando, promover o desenvolvimento do corpo funcional, assim como o aumento da *performace* organizacional, com a implantação do modelo de gestão de pessoas por competências. O foco passa ser o capital humano, que tem apoio para que possa desenvolver suas competências, aumentando suas entregas, agregando valor e até modificando as atribuições do espaço ocupacional que ocupa, fazendo assim, a organização mais competitiva.

O TCU proporcionou na prática a percepção e melhor entendimento da abordagem conceitual. O Projeto Atena, criando em 2003, encerrará suas atividades no final de 2006, aonde terá alcançado o objetivo de identificar, construir, consolidar as competências da organização e dos profissionais promovendo assim o mapeamento e o desenvolvimento de programas de capacitação, com competência e profissionalismo. Fator preponderante para o sucesso da implantação do modelo, foi a participação das consultorias externas, Price e FDC, que com experiência no mercado e reconhecidas qualificações, deram o suporte necessário para equipe Atena. Por fim o apoio dos gestores do TCU tem sido, de significativa importância para disseminar e proporcionar credibilidade e sustentabilidade as ações do modelo de gestão por competências no TCU. Fica a esperança de que essa onda da competência seja direcionada para as organizações governamentais e que aquelas que prestam serviços à população, para que possa assistir uma evolução significativa no nosso padrão de civilidade e na nossa vida social, através de uma efetiva e qualificada gestão pública.

A gestão por competências, ganha força entre as organizações, tornado-se assunto relevante para os estudos no campo da administração de empresas, com foco na área de RH. Mas, não deixa de ser ferramenta fundamental para o melhor desempenho de áreas como marketing e finanças e as demais, por assumir a responsabilidade de aumentar as competências dos profissionais orientados pela estratégia das unidades e da organização. Como sugestão fica o desenvolvimento de uma pesquisa para avaliar a efetividade do modelo de GPC no TCU.

REFERÊNCIAS

BRANDÃO, Hugo Pena. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto ?. *RAE*, Local: São Paulo, v. 41, n.1, p. 8-15, jan./mar. 2001.

BRASIL. *Conheça o TCU: Estrutura organizacional*. Disponível em: <<https://contas.tcu.gov.br/portallojin/SvlConsultaUnidades>>. Acesso em: 25 ago. 2006.

BRASIL, Resolução TCU Nº. 187, de 05 de abril de 2006. Dispõe a política de gestão de pessoas no Tribunal de Contas da União. Brasília, 2006.

CARBONE, Pedro Paulo. *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. Local: Rio de Janeiro: Editora FVG, 2005.

CARVALHO, Maria do Socorro M. V. Gestão de competências: uma nova (?) abordagem em recursos humanos, *RAP*, Rio de Janeiro, v.32, n.5, p. 162 -171, set./Out. 1998.

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

_____. *Gestão por Competências: um modelo avançado para gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Editora Gente, 2001.

EIRA, Fernando Luiz Souza. *Políticas de gestão de pessoas do TCU*. 2005. Projeto (especialização), Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Ciências Econômicas, 2005

FLEURY, M. T.; FLEURY, A. *Estratégias empresariais e formação de Competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

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

GOMES. Adilson. *Árvore de competências em RH*. Disponível em: <<http://www.afgoms.com.br/artigos/competencias.htm>>. Acesso em: 7 de ago.2006.

PEREIRA, José Marcos Dias. *Gestão de Pessoas por Competências: Implantação do modelo no Tribunal de Contas da União – TCU*. UniCEUB, Brasília.2006.

PINTO, Sandra Regina da Rocha. *Dimensões funcionais da gestão de pessoas*. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

PROJETO ATENA. *Gestão por competências no TCU*. Brasília. Ago.2006.

RESENDE, Enio J. *O livro das competências: desenvolvimento das competências*. Rio de Janeiro. Qualitymarck, 2003.

RUANO, Alessandra Martinewski. *Gestão por Competência*. Rio de Janeiro: Qualitymark ; São Paulo : ABRH- Nacional, 2003.

SEBRAE. *Mapa de competências*. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/br/parasuaempresa>>. Acesso em: 7 de ago.2006.

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

ANEXO A

Competência	Definição
Técnicas	De domínio apenas de determinados especialistas. Exemplo: Saber como dirigir carretas conforme o tipo de carga
Intelectuais	Relacionadas com aplicação de aptidões mentais. Exemplo: ter capacidade de percepção e discernimento das situações
Cognitiva	É um misto de capacidade intelectual com domínio de conhecimento. Exemplo: saber lidar com conceitos e teorias.
Relacionais	Envolvem habilidades práticas de relações e interações. Exemplo: saber relacionar-se em diversos níveis.
Sociais e Políticas	Envolvem ao mesmo tempo relações e participações na atuação em sociedade. Exemplo: saber manter relações e convivência com pessoas, grupos e associações.
Didático-pedagógicas	Competências voltadas para educação e ensino. Exemplo: saber ensinar e treinar obtendo resultados de aprendizagem.
Metodológicas	Aplicação de técnicas e meios de organização de atividades e trabalhos. Exemplo: saber organizar o trabalho da equipe
Competência de Liderança	Reúnem habilidades pessoais e conhecimentos de técnicas de influenciar e conduzir pessoas para diversos fins ou objetivos na vida profissional. Exemplo: saber obter adesão para causas filantrópicas.
Empresariais e Organizacionais	<p>São as competências aplicadas a diferentes objetivos e formas de organização e gestão empresarial. Pode-se classificá-las das seguintes maneiras</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Essenciais: comuns a todas as áreas ou a um conjunto delas. Exemplo: competência estratégica. b. De Gestão: são específicas do nível gerencial c. Gerenciais: são capacitações mais específicas da competência de gestão, compreendendo habilidades pessoais e conhecimentos de técnicas e de gerenciamento. Exemplo: convergir ações para resultados comuns. d. Requeridas pelo cargo: Competências gerais e específicas requeridas aos ocupantes dos diversos cargos da empresa.

Quadro 7 : Categorias Diversas de Competências Pessoais
 Fonte: Resende (2003, p. 58)

ANEXO B

ENTREVISTA COM O GESTOR DO PROJETO, SALVATORE PALUMBO, OCORRIDA EM 21 DE AGOSTO DE 2006 NA SEDE DO TCU.

1. O que é competência?

Resposta: De uma maneira bastante direta, podemos dizer que ser competente é poder realizar uma entrega à organização. Quando falamos em entrega, estamos nos referindo à entrega de um produto ou serviço ou à apresentação de um comportamento útil a essa entrega. Por exemplo: ter competência em auditoria de conformidade é, de forma simplificada, ser capaz de elaborar um plano que viabilize a execução da auditoria, executá-la aplicando corretamente técnicas de coleta e análise de dados, relacionar-se de forma profissional com a equipe e com o auditado e elaborar um relatório que descreva os achados e fundamente a proposta de encaminhamento com uma redação clara e objetiva.

Outro exemplo: a competência pessoal de Orientação a Resultados pressupõe três pontos fundamentais: foco no cliente, capacidade de execução e visão sistêmica. Essa competência não está focalizada na entrega de um produto específico, mas sim em comportamentos úteis à entrega dos produtos e serviços da área em que cada servidor atua.

Pelos exemplos, podemos perceber que ter competência é ser capaz de utilizar seus conhecimentos e habilidades para conseguir entregar o que se espera do servidor.

2. O que é gestão por competências?

Resposta: A gestão por competências é uma nova forma de se fazer a gestão de pessoas nas organizações. Ela parte do princípio de que se as pessoas detêm e oferecem determinadas competências à organização, aumenta a probabilidade de que os objetivos estratégicos possam ser alcançados. A gestão por competências implica redesenhar os processos de seleção, integração, movimentação, desenvolvimento, reconhecimento e gestão do desempenho de modo a favorecer que os servidores desenvolvam as competências necessárias e queiram aplicá-las em prol dos resultados institucionais esperados.

3. Por que o TCU decidiu implantar um modelo de gestão de pessoas por competências?

Resposta: Percebemos que as demandas que chegam ao Tribunal têm crescido bastante nos últimos anos. Novas leis trouxeram novas atribuições ao TCU; a sociedade e o Congresso Nacional passam a demandar mais do Tribunal; o próprio TCU moderniza-se e investe mais nas áreas inteligência de fiscalização e de auditoria de obras, programas de governo, regulação de serviços públicos e despesas de pessoal, entre outras.

Para fazer frente a esse grande aumento na demanda, a forma de se fazer controle externo e de se organizar internamente deve ser repensada continuamente. Partindo-se da constatação de que são as pessoas que fazem a diferença nas organizações, decidiu-se investir na melhoria das práticas de gestão de pessoas no TCU utilizando o conceito de competências.

4. Quais as etapas de implantação da gestão de pessoas por competências?

Resposta: As principais etapas são a identificação de competências importantes para o TCU, o mapeamento de competências dos servidores e a oferta de programas educacionais para o desenvolvimento de competências.

A identificação de competências partiu da análise do mapa estratégico do TCU e das necessidades das unidades. Foram definidas as competências de liderança e gestão, as pessoais e as técnicas. As competências de liderança e gestão são necessárias a todos os ocupantes de função gerencial; as pessoais, a todos os servidores que não ocupam função gerencial; e as técnicas, a todos os gerentes e servidores, de acordo com a área em que trabalham.

5. Como a gestão por competências vai afetar o dia-a-dia dos servidores?

Resposta: Os servidores saberão o que se espera deles em termos de competências e poderão traçar planos de desenvolvimento em conjunto com seus gestores. O ISC, com base nas competências definidas e nos resultados do mapeamento dos servidores, poderá detectar quais as competências prioritárias a serem desenvolvidas e oferecer programas específicos. No futuro, espera-se que também as movimentações de servidores sejam feitas com base em competências.

6. O que é perfil profissional?

Resposta: O perfil profissional é composto tanto pelas competências quanto pelas características pessoais do servidor. O modelo que estamos utilizando no TCU para mapear as características pessoais é o OPQ32 da empresa SHL. OPQ é a sigla em inglês para Questionário de Personalidade Ocupacional. O servidor responde a um questionário de 104 questões. A análise das respostas revela o comportamento preferencial da pessoa em 32 características diferentes que abrangem relacionamento com as pessoas, estilo de raciocínio e sentimentos e emoções.

7. Como as informações obtidas com o mapeamento serão utilizadas?

Resposta: Com base nas informações levantadas, é montado o relatório de perfil profissional de cada servidor. Nas reuniões de entrega do relatório, o servidor recebe orientação sobre como interpretar e fazer bom uso das informações para seu desenvolvimento profissional. O superior imediato receberá dados sobre a adequação de cada servidor a seu espaço ocupacional e sobre os pontos a desenvolver que deveriam receber mais atenção. O Instituto Serzedello Corrêa utilizará os dados de forma agregada para identificar as prioridades de desenvolvimento de competências e elaborar a oferta de cursos.

8. O que está sendo feito para garantir a sustentabilidade do modelo de gestão por competências?

Resposta: O modelo de gestão por competências materializa-se com novos processos e práticas de gestão de pessoas. Os processos estão vinculados a duas unidades: ISC e Serec, que devem destinar equipes específicas para cuidar dos novos processos. Quanto às novas práticas gerenciais, a sustentabilidade será garantida pela formação de gestores focalizada nas competências de liderança e gestão e pelo desenvolvimento das competências pessoais dos servidores. No momento, existem três turmas de gestores cursando o programa oferecido em parceria com a Fundação Dom Cabral. Em 2007, serão mais seis turmas de gestores e cursos para os servidores oferecidos na Sede e em todas as capitais dos estados.

9. Como tem sido o entendimento do modelo de competências no Tribunal?

Resposta: Para as pessoas se conscientizarem para uma gestão de pessoas mais estratégica na organização vai levar tempo. Hoje tem consciência são os membros do projeto Atena e algumas pessoas que estão em posição de liderança no ISC e na Serec. A maioria dos funcionários (servidores) ainda não percebeu o que é e não foi feita nenhuma formação dessas pessoas para este novo paradigma. Para difundir a idéia de GPC, é preciso formar equipes fortes nas duas unidades.

10. Como foi a construção do modelo conceitual?

Resposta: Para construir o modelo conceitual, foi feita uma capacitação da equipe. Já tínhamos lido bastante coisa sobre o assunto. 1º fizemos um workshop aonde contratamos alguns professores com experiência em área pública, no Banco do Brasil, Hugo Brandão, Iza e o Thomaz que hoje é o coordenador da pós-graduação na Unb. Com esse workshop desenhamos o modelo. Fizemos mais dois workshops na época. Um com a Price para fazer um treinamento para conseguir mais elementos para construir o modelo. Quando estávamos construindo o projeto, já sabíamos que tínhamos que contar com parceiros externo. Então uma das primeiras providências foi preparar os termos de referência que dariam base para o processo licitatório. Fizemos três licitações, a primeira foi para construir o modelo, essa licitação foi frustrada. Com isso para não fazer outra licitação reforçamos a capacitação da equipe internamente. As outras duas bem sucedidas, que foi a contratação da Price para fazer o mapeamento das competências e a FDC para desenvolver os programas de desenvolvimento.

11. Como o processo de licitação impactou no andamento do projeto?

Resposta: O processo de contratação na área pública é sempre mais lento e problemático e tem uma serie de regras que tem que serem observadas. Quando se perde uma licitação, demoram meses para realizar outras. Isso impacta no cronograma do projeto. Mesmo as que deram certo, entre o dia que entregamos o termo de referência e o dia que foi assinado o contrato com a empresa levou 1 ano. É muito tempo.

12. Como foi feito o mapeamento de competências?

Resposta: O mapeamento de competências funciona assim: tendo as competências definidas, elas são colocadas em um questionário eletrônico. Esse questionário eletrônico é distribuído para as pessoas através do e-mail que contém um link, acessando, elas respondem na tela o questionário. O sistema que está por trás consolida automaticamente os resultados. Para o mapeamento claro que fazemos um esforço de comunicação grande para explicar para as pessoas como as coisas acontecem. Fazemos apresentações no auditório, vídeo conferencia com os estados, mandamos vários e-mails. Até o momento fizemos somente o mapeamento dos gerentes as competências de liderança. A participação foi de 72% que foi considerada boa pelo projeto Atena e a consultoria Price por não ter a obrigatoriedade. Vamos realizar outra rodada aonde o restante dos gerentes poderá participar.

13. Como foi feito o dicionário de competências?

Resposta: As competências de liderança e gestão fizemos através de workshop, envolvendo diretores, dirigentes e secretários. Primeiro preparamos uma proposta para competência de liderança, não partiu do zero. A Price ajudou a formular esta proposta inicial. Colocamos para discussão. As pessoas envolvidas fizeram uma análise da importância da competência para cada objetivo do mapa estratégico do Tribunal. Foi feita uma correlação, as pessoas trabalharam em grupos e chegaram às conclusões das competências importantes. Levamos uma lista de 8 competências, todas foram consideradas importantes. Após alguns ajustes na redação para encaixar na cultura do Tribunal a linguagem usada. Ao final uma equipe propôs uma alteração diminuindo para 7 competências, foi aceita e adotada.

No dicionário de competências o Tcu adota o seguinte desdobramento: competências de liderança e gestão, pessoais e técnicas. A de liderança é por que queremos incentivar as pessoas a influenciar, inspirar, educar as outras. As competências pessoais foram feitas pelo Projeto Atena. Fizemos alguns grupos focais com pessoas do Tribunal, coletamos várias informações, com isso fizemos a proposta internamente em cima das competências pessoais que nós ouvimos. As competências técnicas, nos fomos em varias áreas do Tribunal, explicamos quais eram o conceito de competência, como eles deveriam descrever as competências.

As áreas fizeram as propostas e mandaram para o projeto, assim fomos construindo de maneira bem participativa.

14. Quais as vantagens do modelo?

Resposta: A vantagem é que permite que as pessoas orientem o seu desenvolvimento profissional alinhado com as necessidades da casa. Isso traz uma clareza para as pessoas do que é importante aprender, ele pode investir em cursos que precisa.

15. Quais as limitações do modelo?

Resposta: Existem algumas limitações. No mapeamento quando pedimos para uma pessoa responder ao questionário, ela responde as competências técnicas que ela esta lotada. Mas derrepente ela possui competências de outra área. Assim não tem como a organização saber aonde o servidor pode render melhor. No futuro contrataremos um desenvolvedor de software para ser implantado em 2007. Teremos mais liberdade para mapear. Assim a pessoa poderá pedir para responder um questionário de outra área. É um, a limitação mais técnica, e não do modelo

16. Entre os processos de RH o projeto não utilizará a remuneração, por quê?

Resposta: A remuneração por competências, foi deixado bem claro no escopo do projeto, na verdade no não escopo do projeto que é o que não se vai fazer. Colocamos a remuneração como não escopo. Imagina como seria o mapeamento de competências, que é uma auto-avaliação, sabendo que o resultado vai influenciar no salário. O objetivo principal do modelo e do projeto é que as pessoas se desenvolvam competências para ajudar o Tribunal. Se os servidores não forem fiéis nas suas avaliações, como promoveremos o seu desenvolvimento. Uma coisa é desenvolver as pessoas, outra é remuneração. Não queremos vincular, pois cremos que mais atrapalha do que ajuda. Usaremos o processo de reconhecimento que está previsto no modelo, mais ainda tem que ser estruturado. A organização tem que oferecer alguma distinção para o servidor que está se desenvolvendo e dando resultado. Vamos investir nas pessoas que buscam aprendizado. Só não usaremos a questão financeira como reconhecimento.

17. Qual a relação entre GPC e o Planejamento Estratégico ?

Resposta: O conceito de competência ele ajuda ao esforço de alinhamento estratégico. Quando se faz o Planejamento Estratégico, defini-se objetivos e metas para cada unidade. Assim para que cada unidade atinja as metas é preciso o trabalho das pessoas. Quando se defini as competências importantes para aquela área já se dá um norte para os servidores, desenvolvendo competências assim estará mais preparado para atingir determinada meta. Quando se define competências se mostra para a pessoa o que é importante ou não para se aprender. As competências de liderança foram montadas olhando para o mapa estratégico.

18. Em que etapa se encontra o projeto?

Resposta: O projeto está no seu fim, até o final do ano teremos mapeado todos os servidores, teremos estruturado os programas de desenvolvimento. As políticas já foram aprovadas pelo plenário. Formalmente o projeto se encerra em 31 de dezembro de 2006. O ISC terá que alocar uma equipe, por que grande parte dos processos serão executados pelo instituto. Em 2007 não será realizado mapeamento, estaremos implantando um software do Tribunal para o mapeamento. Não teremos mais a consultoria. Os líderes estarão passando pelos cursos de desenvolvimento. As equipes do ISC precisam capacitar-se e ser reforçada para que em 2008 de forma bem estruturada possa seguir com os mapeamentos e os processos de Gestão por Competências. Para que as pessoas falem naturalmente sobre competências, fazendo o mapeamento e participando dos programas de desenvolvimento levará no mínimo 5 anos.

ANEXO C

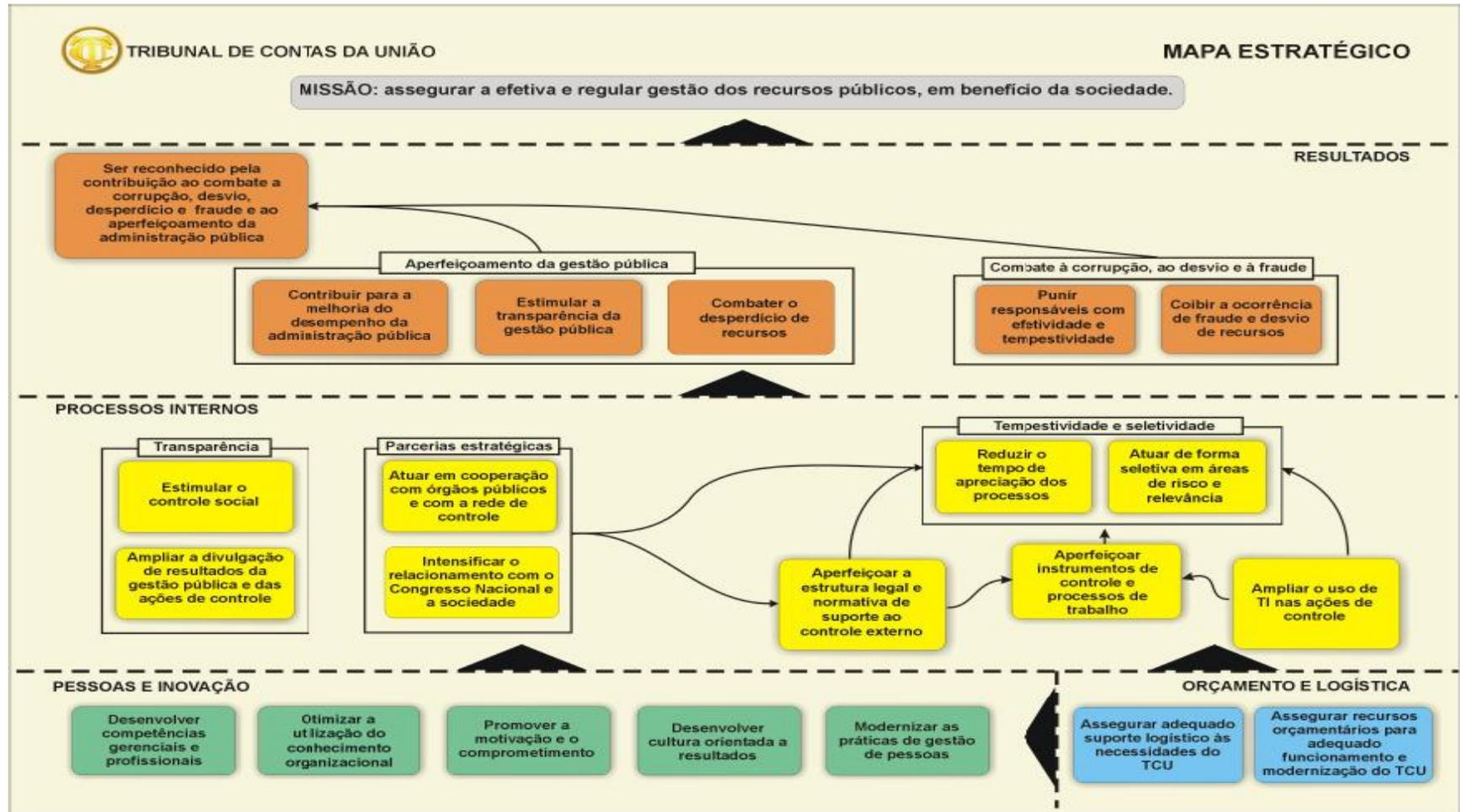


Figura : Mapa estratégico – PET (2006 a 2010)
 Fonte: Projeto Atena (2006)

ANEXO D

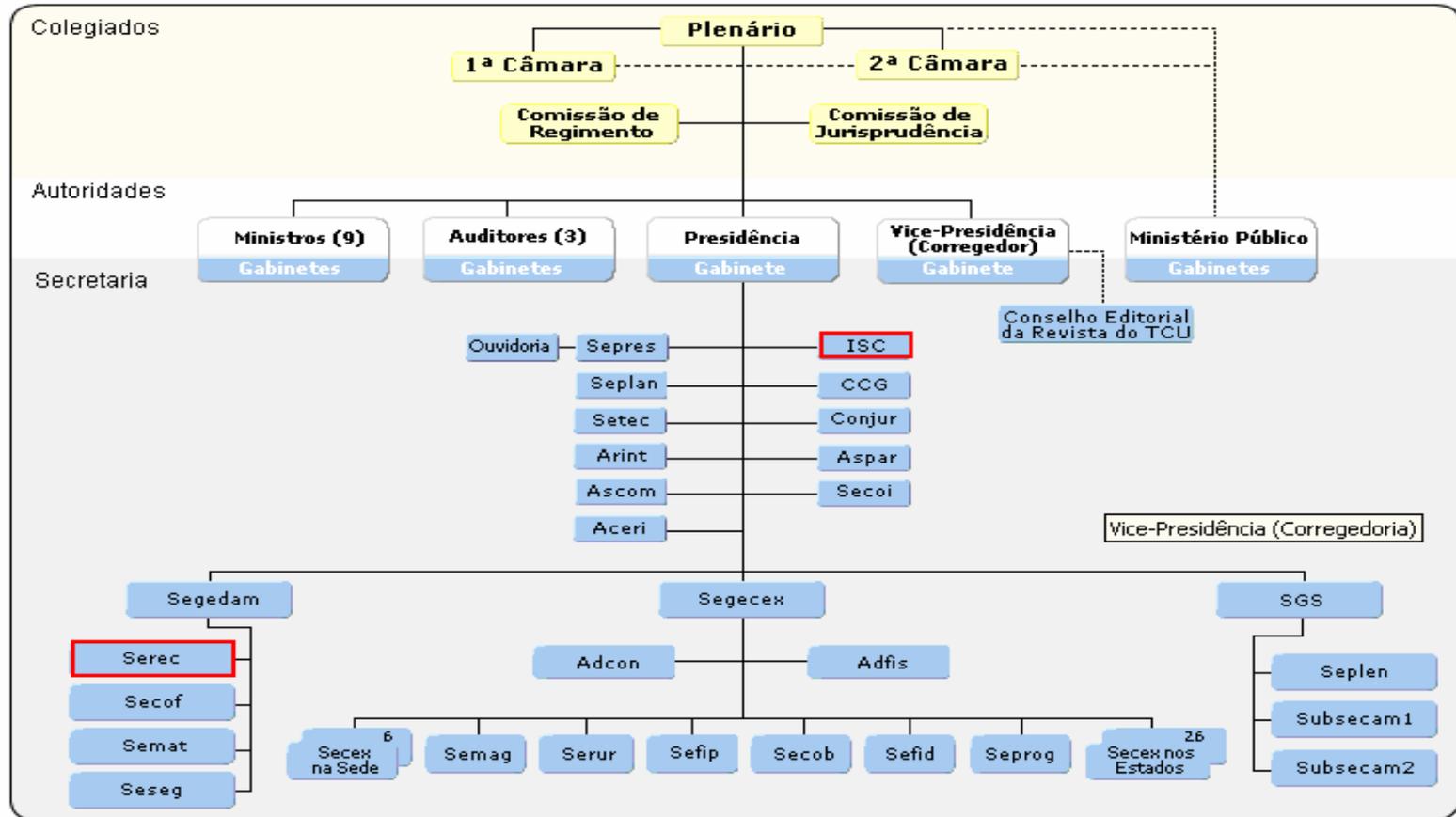


Figura : Organograma do TCU
 Fonte: TCU (2006)

ANEXO E

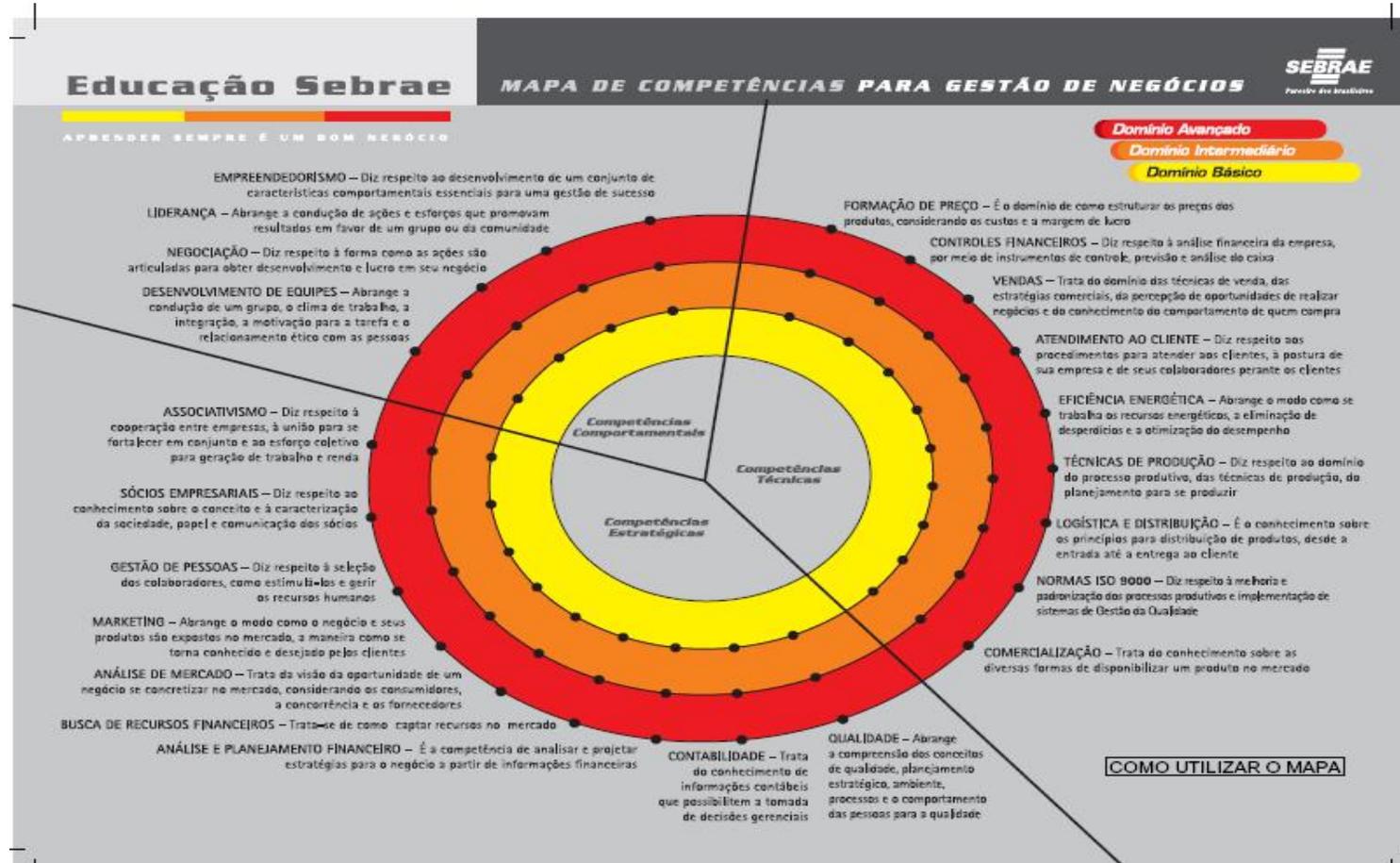


Figura : Mapa de competências para gestão de negócios.
 Fonte: Sebrae (2006).

ANEXO F

RESOLUÇÃO TCU Nº 187, DE 5 DE ABRIL DE 2006

Dispõe sobre a política de gestão de pessoas no Tribunal de Contas da União.

O TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, no uso de suas competências legais e regimentais, e

Considerando que o Tribunal deve estimular seus servidores a desenvolver e a utilizar seu pleno potencial de forma alinhada com as estratégias e valores da organização;

Considerando que a capacidade de o Tribunal gerar resultados depende essencialmente da competência, da motivação, do comprometimento e da integração de seus servidores e que esses aspectos podem ser impulsionados por políticas institucionais de gestão de pessoas;

Considerando a necessidade de maior transparência e efetividade das ações de gestão de pessoas;

Considerando as competências da Secretaria de Recursos Humanos - Serec, dispostas nos art. 39 a 41 da Resolução n.º 140, de 13 de dezembro de 2000, e do Instituto Serzedello Corrêa - ISC, dispostas no art. 88 da Lei n.º 8.443, de 16 de julho de 1992, e nos art. 52 e 53 da Resolução n.º 140/2000, resolve:

Art. 1º A política de gestão de pessoas no âmbito do Tribunal de Contas da União observará o disposto nesta Resolução.

Art. 2º A política de gestão de pessoas é instituída no Tribunal de Contas da União com o objetivo de estimular o desenvolvimento de profissionais competentes e motivados para exercer suas responsabilidades, bem como comprometidos com a efetividade do controle externo e com a melhoria da gestão pública.

Art. 3º Para os fins do disposto nesta Resolução, considera-se:

I gestão de pessoas: conjunto de práticas gerenciais e institucionais que visam a estimular o desenvolvimento de competências, a melhoria do desempenho, a motivação e o comprometimento dos servidores com a instituição, bem como a favorecer o alcance dos resultados institucionais;

II gerente: servidor que entrega resultados à organização por meio de gestão de pessoas, de recursos e de processos de trabalho no âmbito de unidades do Tribunal, de projetos ou de grupos de trabalho;

III aprendizagem organizacional: processo de criação, compartilhamento, disseminação e utilização de conhecimento que visa ao desenvolvimento das competências organizacionais;

IV competência organizacional: conjunto de práticas necessárias ao cumprimento da missão e à construção da visão de futuro do

Tribunal;

V competência profissional: capacidade do servidor de mobilizar seus conhecimentos, habilidades e atitudes e de demonstrar um saber agir responsável que o leve a obter desempenho compatível com as expectativas de seu espaço ocupacional;

VI perfil profissional: conjunto de competências profissionais, estilo de comportamento e outras características pessoais que influenciam o desempenho apresentado pelo servidor;

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

VIII lacuna de competência: diferença entre o grau de domínio da competência apresentado pelo servidor e o grau de domínio requerido em determinado espaço ocupacional, quando o grau de domínio apresentado estiver aquém do requerido; e

IX clima organizacional: percepção global das pessoas a respeito de seu ambiente de trabalho capaz de influenciar o comportamento profissional e afetar o desempenho da organização.

§ 1º A competência profissional classifica-se em:

I competência pessoal: requerida dos servidores como meio de sustentação de níveis de desempenho adequados aos diferentes espaços ocupacionais;

II competência técnica: requerida dos servidores de acordo com a área funcional ou com os processos de trabalho relacionados a determinado espaço ocupacional; e

III competência de liderança e gestão: necessária ao exercício de função gerencial.

§ 2º O grau de domínio requerido em cada competência poderá variar em razão das características de cada espaço ocupacional.

Art. 4º A gestão de pessoas no Tribunal orienta-se pelos seguintes princípios:

I as principais estratégias para o alcance da excelência em gestão de pessoas serão a valorização das pessoas e o estímulo ao trabalho em equipe e à aprendizagem organizacional;

II a promoção do bem-estar físico, psíquico e social dos servidores e de clima organizacional favorável ao desempenho será considerada prioritária em todas as ações relativas a gestão de pessoas;

III os espaços ocupacionais do Tribunal serão definidos e atualizados de modo a enriquecer as possibilidades de atuação dos servidores e a favorecer o desenvolvimento e o aprimoramento das competências organizacionais;

IV todo servidor será informado das responsabilidades e dos perfis profissionais inerentes ao espaço ocupacional em que estiver inserido ou pelo qual demonstrar interesse, a fim de melhor orientar seu desempenho e

desenvolvimento profissionais;

V todo servidor terá acesso a serviços de identificação de perfis profissionais, de consultoria para o autodesenvolvimento e de orientação quanto a direitos e deveres funcionais, os quais lhe proporcionarão informações para, em conjunto com seu gerente, orientar e melhorar seu desempenho e desenvolvimento profissionais;

VI todo servidor terá acesso a informações e decisões que afetem diretamente a sua vida funcional;

VII as competências profissionais dos servidores poderão ser identificadas mediante auto-avaliação, avaliação de pares, gerentes, subordinados e clientes, e exames de certificação de competências;

VIII as oportunidades de desenvolvimento de competências serão oferecidas a todos os servidores, prioritariamente de acordo com as metas de competência estabelecidas em planos individuais de desenvolvimento;

IX serão criadas condições que estimulem as pessoas a produzir, a compartilhar e a disseminar conhecimentos relevantes para seu desenvolvimento profissional e para a atuação do Tribunal;

X a seleção de novos servidores será feita com foco nas competências profissionais que atendam às necessidades institucionais;

XI a seleção interna de servidores para atuar em determinado espaço ocupacional, inclusive de natureza gerencial, quando couber, será feita com base na análise de perfis profissionais e com ampla divulgação do processo seletivo. Na hipótese de nomeação para o exercício de função de confiança, o processo seletivo terá caráter facultativo;

XII a movimentação interna de servidores considerará o perfil profissional do servidor a ser movimentado e o perfil requerido para o espaço ocupacional de destino, bem como o impacto dessa movimentação na oferta de competências críticas para o funcionamento das unidades de origem e de destino;

XIII todo servidor recém-ingressado ou recém-movimentado receberá o apoio necessário para que sua integração ao novo ambiente de trabalho e adaptação ao novo espaço ocupacional se dê de forma harmoniosa;

XIV serão reconhecidos publicamente os servidores bem-sucedidos no desenvolvimento de suas competências e aqueles que, individualmente ou em equipes, oferecerem contribuições importantes às suas unidades e à instituição;

XV os critérios de acesso às oportunidades de desenvolvimento, de movimentação e de seleção interna, inclusive para funções comissionadas, deverão considerar o reconhecimento institucional a que se refere o inciso anterior;

XVI servidor em situação de inadaptação funcional contará com apoio institucional para superar a dificuldade apresentada com base no diagnóstico das causas da inadaptação;

XVII as práticas de gestão de pessoas primarão pela transparência, eficiência, eficácia e melhoria contínua; e

XVIII a prestação de serviços de pessoal buscará a constante automação dos processos de trabalho.

§ 1º Terão acesso às informações de determinado perfil profissional o próprio servidor, sua chefia imediata e demais servidores formalmente autorizados pelos titulares do ISC e da Serec.

§ 2º As informações relativas ao perfil profissional dos servidores somente poderão ser divulgadas para pessoas distintas das relacionadas no parágrafo anterior com a autorização expressa do servidor detentor do perfil.

Art. 5º São responsabilidades do gerente no que se refere à gestão de pessoas:

I- construir com sua equipe uma visão de futuro compartilhada que esteja alinhada com os valores e as estratégias institucionais;

II- estimular e orientar o desenvolvimento de sua equipe;

III- otimizar o aproveitamento das competências dos servidores, compatibilizando a disponibilidade de perfis profissionais existentes em sua equipe com a necessidade de alcance das metas estipuladas para a unidade;

IV- promover ambiente de cordialidade, confiança e cooperação na equipe;

V- apoiar o desenvolvimento e a manutenção do bem-estar físico, psíquico e social dos membros da equipe;

VI- reconhecer e celebrar com regularidade as realizações da equipe, valorizando as contribuições individuais;

VII- estabelecer gestão transparente e participativa;

VIII- identificar e desenvolver habilidades de liderança na equipe;

IX- empenhar-se na obtenção de recursos e condições favoráveis ao desempenho e desenvolvimento da equipe;

X- ser exemplo de atuação ética, demonstrando senso de responsabilidade e de comprometimento com o desempenho do Tribunal e com o serviço público; e

XI- promover a aplicação da política de gestão de pessoas às ações de seleção, integração, movimentação e desenvolvimento de pessoas e gestão de desempenho, entre outras, observando os princípios contidos no art. 4º desta Resolução.

§ 1º O gerente terá acesso a programas de desenvolvimento de competências de liderança e gestão e a serviços de consultoria interna para auxiliá-lo no desempenho de suas responsabilidades.

§ 2º Servidores com potencial para o desempenho de funções gerenciais poderão ter acesso a programas de desenvolvimento de competências de liderança e gestão.

Art. 6º São responsabilidades do servidor no que se refere à gestão de pessoas:

I- empenhar-se para a concretização da visão de futuro da unidade e da instituição;

II- buscar o aprimoramento de seu perfil profissional, de forma a poder atuar com proficiência em determinados espaços ocupacionais;

III- contribuir para a promoção de um ambiente de cordialidade, confiança e cooperação na equipe;

IV- zelar pelo seu bem-estar físico, psíquico e social, bem como apoiar os demais membros da equipe nessas questões;

V- adotar postura condizente com os valores institucionais; e

VI- contribuir para a implementação da política de gestão de pessoas do Tribunal.

Parágrafo único. O servidor terá acesso a programas de desenvolvimento de competências pessoais e técnicas e a serviços de consultoria interna para auxiliá-lo no desempenho de suas responsabilidades.

Art. 7º Fica criado o Comitê de Gestão de Pessoas do TCU - CGP com a finalidade de propor e assegurar a implementação da política de gestão de pessoas no âmbito do Tribunal e assessorar a Comissão de Coordenação Geral - CCG e a Presidência em matérias correlatas.

§ 1º O Comitê funcionará em caráter permanente e será coordenado por servidor eleito anualmente entre seus membros.

§ 2º O Comitê realizará avaliações periódicas das práticas de gestão de pessoas e estabelecerá diretrizes para a melhoria contínua, em consonância com o plano estratégico do TCU.

§ 3º O Comitê proporá a criação de mecanismos de captação e análise de percepções e expectativas dos servidores com relação às práticas de gestão de pessoas.

§ 4º O Comitê apresentará proposta para a instituição de novos espaços ocupacionais de assessoramento e de consultoria técnica.

§ 5º Compete ao Presidente do Tribunal regulamentar o funcionamento do Comitê.

Art. 8º Integram o Comitê de Gestão de Pessoas do Tribunal:

I - o Secretário de Recursos Humanos;

II - o Diretor-Geral do Instituto Serzedello Corrêa;

III - o Secretário-Geral de Controle Externo;

IV - o Secretário-Geral de Administração;

V - o Secretário-Geral das Sessões;

VI - o Secretário da Presidência;

VII - o Secretário de Planejamento e Gestão;

VIII - o Chefe de Gabinete do Ministro-Corregedor.

Parágrafo único. Os integrantes do Comitê designarão seus substitutos.

Art. 9º Compete à Serec e ao ISC a coordenação e a proposição de regulamentação das atividades inerentes à gestão de pessoas no Tribunal, no âmbito de suas competências.

Art. 10. O Presidente do Tribunal regulamentará as medidas propostas pelo Comitê de Gestão de Pessoas necessárias à implementação desta Resolução.

Art. 11. Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

TCU, Sala das Sessões Ministro Luciano Brandão Alves de Souza, em 5 de abril de 2006.

ADYLSON MOTTA

Presidente