



IX ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ISSN: 2594-5688

secretaria@sbap.org.br

Sociedade Brasileira de Administração Pública

RELATO TÉCNICO

**POR QUE É IMPORTANTE REVISAR COMPETÊNCIAS NOS
MODELOS DE GESTÃO? ESTUDO NO CONTEXTO DO
MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO**

RENATA AVANCINI TONINI, FRANCISCO ANTONIO COELHO JUNIOR,

**GRUPO TEMÁTICO: 06 Gestão de Pessoas e
Comportamento Organizacional no Setor Público**

IX Encontro Brasileiro de Administração Pública, São Paulo/SP, 5 a 7 de outubro de 2022.
Sociedade Brasileira de Administração Pública
Brasil

Disponível em: <https://sbap.org.br/>

POR QUE É IMPORTANTE REVISAR COMPETÊNCIAS NOS MODELOS DE GESTÃO? ESTUDO NO CONTEXTO DO MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO

Resumo

A dinamicidade do ambiente no qual as organizações públicas brasileiras estão inseridas exige que novas competências sejam desenvolvidas. Competências oriundas de mapeamento realizado no passado podem não ser adequadas para o atingimento de objetivos estratégicos contemporâneos. Nessa perspectiva, este relato técnico objetiva descrever se as competências inventariadas pelo Ministério Público do Trabalho, bem como normativos institucionais expedidos após o mapeamento, veem sendo revistas e adaptadas. Objetivou-se descrever a importância da revisão de competências. Embora definida como descritiva, a visão proporcionada aproximou esta pesquisa dos estudos exploratórios. Com abordagem qualitativa, utilizaram-se fontes de natureza documental. Aplicou-se análise de conteúdo. Os resultados demonstram que há algumas temáticas presentes nos normativos institucionais que não figuram nos róis de competências, ensejando atualização para adequá-las às mudanças contextuais. Recomendam-se ações para que a Instituição aprimore suas práticas, amadurecendo-as, a exemplo da fixação de ciclos de revisão de competências e de estudos com perspectiva multinível.

Palavras-chave:

Gestão por competências. Mapeamento de competências. Revisão de competências.

1. INTRODUÇÃO

O setor público não é indiferente às mudanças no cenário global. Ferramentas de gestão, criadas para um ambiente organizacional de anos atrás, provavelmente se mostrarão ineficazes para a volátil realidade atual, haja visto o impacto profundo provocado pela pandemia da COVID-19 (BUTTERICK; CHARLWOOD, 2021). Mudanças adaptativas se fazem necessárias, assim como readequações dos regulamentos, manuais ou procedimentos formalmente instituídos pelas organizações, para ajustamento às demandas dos novos tempos.

Apesar da explícita inadequação de antigas práticas, a adoção de novas não é tarefa simples. É necessário levar em conta as particularidades da área pública, como as mudanças de direção, as questões políticas e de poder envolvidas (SILVA; MELLO; TORRES, 2013). Do mesmo modo, as novas aspirações das pessoas que trabalham nas instituições e as expectativas dos envolvidos na vida da organização, a exemplo da comunidade, dos órgãos regulatórios e dos formadores de opinião, precisam ser consideradas. O sistema, e subsistemas organizacionais, são vívidos e dinâmicos, passíveis da influência de fatores internos e externos.

Nesse contexto, figura a gestão por competências (GPC). Embora faça parte da política de desenvolvimento de pessoal para o serviço público federal desde 2006 (BRASIL, 2006), revista em 2019 (BRASIL, 2019) e seja apontada pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) desde 2010 como abordagem a ser priorizada pela administração pública brasileira (OCDE, 2010), os condicionantes internos e externos à prática ainda são muitos, e demandam esforços (técnicos e políticos) para a sua operacionalização.

Não obstante, diversas instituições têm avançado, em especial na etapa inicial, que contempla o mapeamento de competências. Nessa fase, identificam-se as lacunas entre as

competências existentes e aquelas necessárias ao exercício esperado das atribuições dos agentes públicos em seus contextos de trabalho. Busca-se, dessa forma, melhor precisar o real perfil de conhecimentos, capacidades e habilidades do ocupante do cargo em relação ao perfil esperado no exercício de suas atividades (COELHO JÚNIOR; FAIAD; RÊGO, 2018).

Sob essa perspectiva, mudanças contextuais e normativas, dentre outras, podem ensejar alterações das competências requeridas para alcançar determinado propósito no trabalho. Estas transformações podem ser simples ou profundas. A compreensão de que a competência não é estática (FAIAD *et al.*, 2012; TEECE *et al.*, 1997) e de que possui um caráter dinâmico, podendo ganhar ou perder relevância no decorrer do tempo (BRANDÃO; BAHRY, 2005), ancora o presente estudo.

Provavelmente, a título de exemplificação, competências que foram requeridas ‘da noite para o dia’, durante o teletrabalho compulsório, por conta da pandemia, não estavam previstas de modelos de competências mapeadas antes do ocorrido. Ou se estavam, o estavam de outra forma, noutra configuração (a capacidade de organização do trabalho, por exemplo, antes da pandemia, num cenário de previsibilidade e controle, manteve-se sob o mesmo prisma durante a pandemia, caracteristicamente marcada pela imprevisibilidade e dificuldade de controle?). Os modelos de gestão por competências precisam, então, ser capazes de absorver estas transformações que se fizerem necessárias, para que não haja sua obsolescência.

A importância de tal aspecto, embora salientada em trabalhos teóricos, não tem sido plenamente evidenciado sob uma abordagem empírica nas pesquisas. A pouca profusão de estudos empíricos que relatam iniciativas para atualizar as competências já mapeadas nas instituições públicas brasileiras foi fator impulsionador para o desenvolvimento deste trabalho.

Diante do exposto, o objetivo geral deste relato é descrever a importância da revisão do rol de competências mapeadas para o contexto organizacional do Ministério Público do Trabalho (MPT). Para tal, foram examinados dados acerca da realidade do Órgão, que deu início à implantação da gestão por competências (GPC) em 2014 e que, desde 2015, possui mapeadas suas competências organizacionais, comuns e gerenciais, sem revisão posterior.

Amparado em uma missão institucional que contempla a defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis para a efetivação dos direitos fundamentais do trabalho, o MPT possui objetivos estratégicos cuja consecução, sob diferentes perspectivas, contribui para a evolução da sociedade (BRASIL, 1993). Nessa ótica, discussões sobre a revisão das competências mapeadas pela Instituição podem culminar no aprimoramento de práticas organizacionais para o alcance desses objetivos, com efeitos para a

sociedade e debates extensíveis para outras instituições públicas em semelhante grau de maturidade no que diz respeito à GPC.

2. CONTEXTO DA REALIDADE INVESTIGADA

O MPT integra o Ministério Público da União (MPU) e sua atuação está disposta na Constituição Federal Brasileira (1988) e na Lei Complementar n. 75/1993. Fiscalizar o cumprimento da legislação trabalhista quando houver interesse público, com vistas a regularizar e mediar as relações entre empregados e empregadores, é sua atribuição. A Instituição atua promovendo ações para defesa de interesses coletivos, quando desrespeitados direitos sociais constitucionalmente garantidos, além de intervir como mediadora em dissídios coletivos.

Um breve olhar sobre as diversas temáticas contempladas em sua atuação já é capaz de evidenciar a possibilidade de impacto social das iniciativas da instituição. Meio ambiente do trabalho, questões sindicais, fraudes trabalhistas, trabalho infantil, trabalho decente, discriminações, trabalho na Administração Pública e trabalho portuário e aquaviário são exemplos de matérias abordadas em suas ações.

Sob uma ótica numérica, como forma de evidenciar a magnitude dos anseios da sociedade que chegam ao MPT, nota-se que no biênio Agosto/2019 a Agosto/2021 foram apuradas 249.010 notícias de fato (denúncias) instauradas, finalizadas ou em andamento. A partir dessas, 6.207 ações foram ajuizadas (MPT, 2021).

Como exemplo contemporâneo de sua atuação, observa-se que, durante a pandemia de COVID-19, quando as condições relacionadas à saúde do trabalhador ganharam maior destaque e a flexibilização das leis trabalhistas se aprofundou, também restou evidenciada sua atividade.

Para o desempenho de suas funções institucionais, faz-se necessário prover o órgão de recursos, inclusive humanos, assegurando que essa estrutura se mantenha adequada. Quanto ao seu quadro funcional, de acordo com o Relatório de Gestão de 2021 do Ministério Público da União (2021), integram o MPT 760 membros (procuradores do trabalho) e 3.616 servidores (entre efetivos, trabalhadores sem vínculo e requisitados) que estão lotados na sede (Procuradoria Geral do Trabalho) e nas 24 Procuradorias Regionais do Trabalho, no desempenho de atividades administrativas e finalísticas.

A expressividade desses dados justifica que a instituição esteja atenta a práticas de gestão que fortaleçam sua capacidade de desenvolver competências e de integrá-las em torno de seus objetivos organizacionais.

Não por acaso, no âmbito do MPT, a promoção de ações de sensibilização em relação ao tema Gestão por Competências e a introdução do modelo por meio do mapeamento das

competências teve início em agosto de 2014 (MPT, 2014), sob condução da Procuradoria Geral do Trabalho.

3. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

3.1 A prática

Com respaldo dos dados levantados por consultoria externa à Instituição, e a partir da realização de análise documental, entrevistas, aplicação de questionários eletrônicos e grupos de discussão, a descrição de competências organizacionais, comuns e gerenciais foi realizada em 2014, por equipe de projeto constituída para tal fim. As definições utilizadas pela Organização estão apresentadas na Tabela 1.

Tabela 1 - Definições de competências utilizadas pelo MPT

Tipologia	Definição utilizada pelo MPT	Exemplo
Organizacionais	Representam o papel institucional do MPT, identificando-se com sua razão de ser, seus valores, crenças e expectativas. São descrições distintas da atuação do órgão, essenciais a sua identidade perante a sociedade e os servidores e membros da instituição.	Ser capaz de defender, independentemente de provocação, a ordem jurídica, o regime democrático e os interesses sociais e homogêneos indisponíveis, no âmbito das relações trabalhistas, por meio de medidas judiciais e extrajudiciais.
Comuns	Representam descrições daquilo que todo e qualquer colaborador do MPT deve manifestar em sua atuação, seja ele membro ou servidor, da área fim ou meio, em qualquer espaço ocupacional. Tanto gestores quanto não gestores devem apresentar em seu desempenho.	Comunicação: Comunicar-se e prestar informações com clareza e objetividade, utilizando-se dos diversos meios de comunicação disponibilizados pelo MPT.
Gerenciais	Representam o papel do gestor e o diferenciam dos demais colaboradores. Devido às peculiaridades de sua atuação, o gestor trata de conceitos mais amplos e associados à gestão de recursos humanos, patrimoniais e orçamentários, conduzindo as equipes e orientando acerca do trabalho, o que requer muita habilidade interpessoal e atitude receptiva em relação aos colaboradores.	Gerenciamento de desempenho e sistema de <i>feedback</i> : Oferecer suporte e feedback necessários à execução das tarefas, observando o cumprimento de metas.

Fonte: Elaborado pelos autores

As definições utilizadas pela Instituição seguiram convenção do Acordo de Resultados do Conselho Nacional do Ministério Público delineado na “Ação Nacional Estruturante – Multiplicando a Estratégia: Gestão por Competências do CNMP”, em 2014, que orienta e monitora a implantação do modelo de gestão por competências no âmbito do Ministério Público Brasileiro (LIMA; LACERDA; CORRÊA, 2015). O mapeamento, para além dos benefícios almejados para a gestão e reconhecidos pela literatura, dava cumprimento às recomendações do Tribunal de Contas da União (2013).

Nos anos subsequentes ao mapeamento, embora a instituição tenha desenvolvido iniciativas no âmbito da GPC, em especial na área de capacitação, não foi dado prosseguimento ao projeto inicial, que previa, também, a elaboração de rol de competências específicas.

Observa-se que, no período em que o mapeamento de competências foi iniciado no MPT (2014), a Instituição guiava-se por um mapa estratégico com perspectivas ou conjuntos de objetivos que pretendia cumprir em relação a diferentes classes de interesses.

A análise desse normativo e de outros vigentes à época do mapeamento foi o passo inicial do projeto “Implantação da Gestão por Competências: etapa de mapeamento” (MPT, 2014). Tal estágio se revela alinhado às sugestões metodológicas apresentadas nos estudos sobre GPC, visto que os dados da análise de conteúdo dos documentos são utilizados para cotejo com a percepção de entrevistados em etapas seguintes (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Nesse prisma, a análise documental representa etapa relevante, pois, pelo menos do ponto de vista prescritivo, nos normativos que regem a vida organizacional está o que a instituição também espera de seus membros e servidores. À vista disso, Brandão e Bahry (2005) salientam que devem ser evitadas listas genéricas de competências, destituídas de contexto ou desalinhadas da estratégia organizacional.

Sob essa ótica, é pertinente questionar se alterações normativas significativas no âmbito da instituição ora estudada, no período entre o mapeamento e a atualidade, não ensejariam a revisão das competências. Partindo do pressuposto de que são alterações contextuais que muitas vezes ocasionam as alterações normativas, tal posição pode ser o prelúdio para um processo de revisão de competências.

A literatura não estabelece marcos temporais para que a revisão seja feita, mas os autores comungam da perspectiva de que é fundamental que haja periodicidade no mapeamento, sob pena de as competências disponíveis se tornarem obsoletas (SPANOS; PRASTACOS, 2004).

Assim, no âmbito do MPT, observa-se no interstício citado a expedição de normas com potencial impacto para a prática e que predisporiam um olhar para a revisão. De forma não exaustiva, é possível citar documentos como o Planejamento Estratégico 2018/2022 (MPT, 2018) e a Política Nacional de Gestão de Pessoas (MPT, 2018).

Nessa toada, algumas questões que surgem sobre as possíveis consequências do retardo em realizar a revisão de competências, cabíveis para qualquer instituição que não as atualize, abarcam: I) o impacto sobre o desempenho dos gestores, quanto às competências gerenciais; II) o possível descompasso em relação aos cargos que tiveram suas atribuições legalmente atualizadas; III) a desconsideração de competências emergentes nos programas de formação de gestores; IV) o planejamento de ações de capacitação com base em competências sem

correspondência ao contexto vigente; V) a redução do potencial impacto nos resultados institucionais.

Por certo que o aprofundamento sobre cada uma dessas circunstâncias exige estudos com direcionamento e métodos específicos para cada cenário, todos estes aspectos não serão mapeados e discutidos aqui nesta pesquisa. Não obstante, lançar luz sobre dados secundários da Instituição pesquisada representa um progresso no esforço por uma gestão vinculada às suas condições contextuais, cujas competências devidamente revisadas acompanham as mudanças do ambiente e do trabalho.

3.2 Procedimentos metodológicos

Os aspectos teóricos e as experiências práticas reveladas nos trabalhos sobre gestão por competências (GPC) consultados fundamentaram e se configuraram como importante ponto para o desenho deste relato técnico e para as escolhas ora apresentadas.

Nesse sentido, considerando que a pesquisa foi estruturada com vistas a descrever a importância da revisão do rol de competências mapeadas para um contexto organizacional de instituição pública federal, tem-se que, quanto aos fins, este estudo tem natureza descritiva.

No entanto, embora definida como descritiva com base em seu objetivo, observou-se que a visão proporcionada acerca do problema, sob uma abordagem empírica, por ter enfoque incomum no que diz respeito à revisão de competências, a aproxima das pesquisas exploratórias.

Por meio de uma abordagem qualitativa, a pesquisa foi delineada a partir de fontes de natureza documental. Tendo como marco temporal o mapeamento de competências da instituição investigada, com rol divulgado em 2015, foram selecionados para tratamento analítico documentos do período de 2015 a 2022. Assim, o estudo lançou mão de uma perspectiva longitudinal.

A escolha dos documentos se apoiou na literatura sobre GPC, com seleção de normativos que permitiriam inferências a respeito de competências relevantes para a concretização dos objetivos de uma organização, conforme indicado por Brandão e Bahry (2005). Os registros consultados, elencados por seu ano de publicação, são apresentados na Tabela 2.

Tabela 2- Relação de normativos consultados

Ano	Normativos
2015	Rol de competências organizacionais, comuns e gerenciais
2017	Política Nacional de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral e Sexual e da Discriminação
2018	Política Nacional de Segurança Institucional
2018	Política Nacional de Gestão de Pessoas
2018	Planejamento Estratégico para o período 2018/2022
2018	Política Nacional de Atenção à Saúde

2019	Programa de Desenvolvimento Gerencial – PDG
2019	Plano de Logística Sustentável 2019/2022
2021	Programa Nacional de Atenção à Saúde Mental
2021	Relatório de Resultados - Outubro/2019 a Agosto/2021
2022	Relatório de Gestão 2019/2021

Fonte: Elaborado pelos autores

A despeito da coleta de dados estar fundamentada em fontes secundárias, nota-se que, em razão de um dos integrantes da equipe de pesquisa fazer parte do quadro funcional da instituição investigada, a observação constituiu-se em recurso para o estudo. Além disto, fontes secundárias dizem respeito a documentos formalmente utilizados pela Instituição, portanto, válidos à análise da prática organizacional a que se propõe.

Foram tomados cuidados para que não houvesse qualquer interferência ou para que não fossem gerados vieses de interpretação, sendo mantido apenas o caráter de participante natural, quando o observador pertence à mesma comunidade ou grupo que investiga (GIL, 1995). Tal elemento, particularmente, contribuiu para facilidade de rápido acesso a dados, ainda que públicos, e esclarecimentos sobre a vigência normativa de alguns documentos levantados.

Assim, após a constituição de um *corpus*, tiveram início os procedimentos analíticos, nos termos propostos por Bardin (2004/1977) para análise de conteúdo. Os documentos foram cotejados com o intuito de verificar se as competências organizacionais, comuns e gerenciais elencadas pela instituição estão alinhadas às aspirações constantes dos normativos expedidos após o mapeamento, e se as mesmas foram atualizadas.

A confrontação sistemática do material também possuiu a capacidade de indicar eventuais temáticas significativas e que não foram contempladas no mapeamento, consoante resultados apresentados na próxima seção. Nessa ótica, conforme Bardin (2004/1977), a inferência na análise qualitativa é fundada na presença do índice (tema, palavra, personagem, etc), e não sobre a frequência de sua aparição.

4. ANÁLISE DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Para apresentação dos resultados optou-se pela utilização de três categorias, que coincidem com os róis de competências da instituição (organizacionais, comuns e gerenciais). Os registros consultados foram explicitados, evidenciando-se que, a depender da categoria e do aporte teórico que a caracteriza, regulamentos foram acrescentados à apreciação.

Sob a ótica de que as competências organizacionais dizem respeito às atividades essenciais à sobrevivência da organização e centrais para sua estratégia (MUNCK; GALLELI, 2015), observou-se que os enfoques das coordenadorias temáticas, órgãos auxiliares das atividades finalísticas do MPT, estão todos contemplados no rol de competências

organizacionais. À exceção da Coordenadoria de Promoção da Igualdade, cuja atuação pôde ser associada às competências por critérios semântico e lexical, as demais coordenadorias foram paragonadas à listagem de competências organizacionais por meio de palavra/índice idêntico ao núcleo de seu nome, nos termos propostos por Bardin (2004/1977).

Quando o elenco foi cotejado com o planejamento estratégico vigente (MPT, 2018), notou-se que, para além da conformidade entre as competências organizacionais e a missão e a visão da instituição, há estreita relação do rol com os objetivos estratégicos da perspectiva “Resultados Institucionais” que, em síntese, replicam o propósito de 6 das 8 coordenadorias. Nesse contexto, não figuram no planejamento estratégico especificamente as temáticas relacionadas ao trabalho portuário e aquaviário e de promoção de regularidade do trabalho na Administração Pública.

Registra-se ainda que, em que pese terem sido alteradas as redações da missão e da visão da organização desde a época do mapeamento das competências, é notável que não houve modificação de conteúdo substancial nesses itens do planejamento estratégico. Tal fato pode ser fundamentado pelo próprio alicerce legal que trata das atribuições da instituição e que se manteve inalterado no período.

É possível, então, sugerir que esse seja um aspecto comum a diversas instituições públicas e que impacte na análise de suas competências organizacionais. A disposição constitucional e legal sobre organização, atribuições e estatutos das instituições, com processo legislativo rigoroso para sua alteração, concorreria para a reduzida variação nas competências organizacionais relativas às suas missões, em comparação com tal panorama no setor privado.

Sob esse ponto de vista, caberia mencionar, também, que, não obstante possa ser mensurada a importância das competências organizacionais em diferentes oportunidades de análise, sua variação talvez se apresente nos próprios objetivos estratégicos indicados a cada planejamento, e não, imperiosamente, no rol de competências da organização. Na prática, tal elenco se manteria mais constante quando comparado com os róis das competências comuns e gerenciais, por exemplo.

No que se refere à amplitude do rol de competências organizacionais do MPT (9 competências), notou-se que, ao serem incluídas temáticas de todas as suas coordenadorias na relação, o elenco se tornou extenso. Nessa ótica, resta refletir se o rol não estaria reproduzindo competências jurídicas, ao invés de limitar-se a ideia distintiva trazida por sua missão.

Quanto às competências comuns, verificou-se que o rol está alinhado ao planejamento estratégico 2018/2022 da instituição, em especial às perspectivas “Processos Internos” e “Aprendizado e Crescimento”. Na análise da Política de Gestão de Pessoas (MPT, 2018)

também restou evidenciada a correlação com as competências comuns elencadas, destacando-se aquelas concernentes às categorias “Resultados e Desempenho”, “Gestão da carreira e desenvolvimento profissional” e “Relacionamento interpessoal”.

No entanto, em ambos os documentos (Planejamento Estratégico e Política de Gestão de Pessoas) notou-se a presença de temas que extrapolam as categorias e os referenciais de desempenho arrolados e que merecem apreciação. Outrossim, constatou-se que tais assuntos são pormenorizados em normativos expedidos após 2015, ano do mapeamento de competências, e constituem um instrumental importante ao desenho de políticas, gerando-se efeitos nos resultados de performance.

É possível citar a ausência de competências comuns relacionadas à gestão da informação, abordando, por exemplo, a segurança da informação. Sobre essa matéria, considerando que, no âmbito do MPT, a política referente ao tema abrange diretrizes para todos os usuários dos serviços de tecnologia da informação da instituição (MPT, 2018), afigura-se relevante sua análise para eventual inclusão no rol.

Avigora-se tal ponderação quando observada a recorrência de ataques cibernéticos a instituições públicas noticiados no período da pandemia de COVID-19 no Brasil. Nesse sentido, reside também no desenvolvimento de competências atinentes ao tema a capacidade de minimizar brechas de segurança, otimizar o tempo para ações corretivas e evitar a perda de dados ou comprometimento de informações institucionais.

Do mesmo modo, não foram identificadas dentre as competências comuns referenciais que abarcam temas voltados para a Gestão Documental. Tal matéria, amplamente discutida na instituição em razão de política que estabelece a classificação de documentos, a tabela de temporalidade e a destinação final de documentos de arquivo das atividades-meio e finalísticas (MPT, 2022), revela-se apropriada para figurar no elenco de competências comuns.

Outro tema que aparece nas diretrizes gerais da Política de Gestão de Pessoas e nos objetivos estratégicos do planejamento da instituição é o estímulo e a valorização da inovação. Este último, particularmente, faz referência aos produtos e serviços de tecnologia da informação. Todavia, o tema também não aparece como categoria ou associado a alguma das competências comuns arroladas.

Sob essa perspectiva, qual a mobilização de recursos (saberes, capacidades e informações) esperada para que o objetivo estratégico e a diretriz relacionada à inovação sejam perseguidos? Qual o referencial de desempenho que direcionará ações de capacitação voltadas para a inovação? Tais perguntas, não exaustivas, exemplificam implicações da ausência da descrição da competência necessária para concretizar a estratégia formulada.

No que se refere às competências gerenciais, acresceu-se à análise os normativos do Programa de Desenvolvimento Gerencial (PDG) da instituição (MPT, 2019). Em síntese, não se conjectura a obsolescência das competências elencadas, mas se notou que o rol carece de atualização para incluir competências aderentes ao contexto expresso em normas contemporâneas, representadas de maneira sistêmica e integrada com diversas áreas.

Tal inferência pode ser ilustrada, por exemplo, pela ausência de competências pertinentes à gestão de equipes remotas, à colaboração em rede e à mentalidade digital. Nesse sentido, considerando que desde 2016, quando o MPT iniciou de modo experimental o regime de teletrabalho (MPT, 2016) e, mais recentemente, com as alterações trazidas pela Portaria MPU n. 81/2021, o trabalho não presencial já faz parte das rotinas das equipes na instituição, evidencia-se a necessidade de observar as competências gerenciais concernentes ao tema.

Ainda na abrangência deste conteúdo, tendo em vista que a normativa mais recente, com alcance para um ambiente pós-pandemia de COVID-19, traz como prioridade para desenvolvimento de trabalho não presencial os servidores “que demonstrem comprometimento e habilidades de autogerenciamento do tempo e de organização” (MPU, 2021, p.5), sem indicar referenciais de desempenho a serem verificados para tal análise, caberia no enfoque das competências uma alternativa para operacionalização do regramento. Nesse sentido, a autogestão se sobressai como competência a ser desenvolvida.

No âmbito do tema “Qualidade de vida no trabalho”, apesar da existência de competência relacionada à identificação de sinais de adoecimento no trabalho e à manutenção de ambiente físico adequado, verificou-se que o rol não abarca em particular a Qualidade de vida no teletrabalho (e-QVT), conceito cujas dimensões constitutivas podem suscitar alterações das competências elencadas.

Do mesmo modo, no caso da Gestão do Conhecimento, categoria constante do rol, há apenas um referencial de desempenho voltado para a Comunicação. Nesse sentido, à vista dos documentos analisados, que demonstram que a organização possui um estilo dinâmico, com conhecimentos tácito e explícito integrados e gerados de forma intensiva, apoiados por sistemas de informação, relevante seria enfatizar aspectos relacionados às práticas de transferência do conhecimento.

Por fim, quanto à categoria “Resultados e Desempenho”, nota-se que não há um referencial específico que diga respeito à comunicação formal das expectativas do gestor sobre o desempenho do servidor, bem como quanto à elaboração de plano de trabalho individual, seja para trabalho presencial ou remoto. Dessa forma, ainda que haja um referencial que aponte para o estabelecimento de indicadores da área pela qual o gestor é responsável, é no plano individual

que reside o acompanhamento capaz de embasar as avaliações de desempenho que são objeto de portarias constituídas para tal fim.

5. CONTRIBUIÇÕES ESPERADAS

Verificou-se que a abordagem empírica adotada corrobora a perspectiva teórica que enfatiza o caráter dinâmico das competências. Como consequência, concluiu-se que o aprimoramento de práticas organizacionais perpassa a revisão das competências inventariadas, com efeitos para a organização e para a sociedade.

Em razão da magnitude dos impactos do atingimento da missão da instituição investigada pela concretização dos direitos fundamentais do trabalho, bem como do crescente controle por parte de uma sociedade que visualiza a potencial repercussão de uma gestão efetiva, a presente pesquisa evidenciou possíveis nortes para o alinhamento entre objetivos e estratégias organizacionais, pretensões individuais e condições ambientais.

Os apontamentos feitos a partir da análise documental realizada neste estudo podem subsidiar proposta de atualização de competências a ser apresentada aos gestores da instituição. Nesse sentido, é imperioso salientar que as considerações ora realizadas não exaurem as análises factíveis, sendo necessário que a própria instituição estabeleça os documentos que constituirão o *corpus* em seus procedimentos de revisão de competências, apoiada tanto nas orientações teóricas quanto na evolução prática de suas atividades no período a ser apreciado.

De igual forma, cabe à instituição fixar o modo de priorizar as competências que integrarão o rol, observando-se nível de importância e de domínio, a depender do tipo de competência, para que uma listagem extensiva não torne o próprio planejamento um processo difícil de se concretizar.

Sob essa ótica, tendo em vista que o marco temporal para a atualização de competências não é algo prescrito nem na teoria, nem em instrumentos legais, o estabelecimento de ciclos de revisão de competências pela própria organização, com intervalo previsto em normativa interna, integrado ao planejamento estratégico, pode funcionar como mecanismo de gestão que garanta coerência entre as políticas e diretrizes gerais adotadas e as políticas de gestão de pessoas, resultando em consistência entre intento e ação.

Outrossim, essa periodicidade estabelecida contribuirá para a sensibilização e para a conscientização sobre o caráter transversal da GPC, bem como tornará o processo um pouco menos atrelado ao patrocínio da alta direção, cujos ocupantes mudam a cada gestão.

A fixação de ciclos de revisão de competências também favorecerá a qualificação técnica dos profissionais que atuam diretamente com a temática, minimizando a necessidade

das contratações de consultorias externas, tão comuns e onerosas para as instituições públicas brasileiras.

Nesses aspectos reside a elevação do grau de maturidade da GPC na organização analisada, bem como em outras instituições brasileiras em similar situação, com competências mapeadas cada vez mais representativas da realidade e capazes de subsidiar processos interdependentes, como a gestão de desempenho.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

O presente trabalho teve como objetivo geral descrever a importância da revisão do rol de competências mapeadas para um contexto organizacional de instituição pública federal. Por meio de análise temática de conteúdo, com *corpus* de natureza documental, foram obtidos resultados que revelam o alcance pleno do objetivo geral da pesquisa.

Observou-se que, embora as competências elencadas pela instituição estejam alinhadas ao seu planejamento estratégico e não sejam obsoletas, as inovações e as transformações evidenciadas em seus normativos ao longo dos anos indicam a necessidade de atualizar seus róis para fazer constar outras competências.

Destaca-se que, ao sugerir no curso da análise da situação-problema a inclusão de determinados temas nos róis, não houve uma pretensão taxativa, visto que a revisão de competências contempla um processo que extrapola a análise documental.

Nesse sentido, vislumbra-se que estudos futuros podem propor passos subsequentes à análise documental como forma de operacionalizar a revisão de competências. Haveria necessidade de seguir os mesmos métodos e técnicas utilizados no mapeamento original? A fixação de ciclos de revisão de competências tornaria o processo dinâmico e maduro nas organizações ao ponto de, após a análise documental, a validação das competências por questionários estruturados eletrônicos ser eficiente/suficiente?

Do mesmo modo, pesquisas empíricas sobre a aplicação concorrente dos pressupostos e processos subjacentes à gestão de competências e à gestão do desempenho (ou gestão de desempenho baseada nas competências) podem emergir a partir dos enfoques delineados.

Como agenda de futuras pesquisas, recomenda-se também o estudo de competências emergentes no mundo do trabalho que eventualmente não estejam figurando nos normativos expedidos pelos órgãos públicos. Colaboração em Rede, Geração de valor para o usuário, Mentalidade Digital, Comportamento Cidadão, Pensamento analítico, Resolução de Problemas e Engajamento de equipes são exemplos de temáticas a serem consideradas.

Sugere-se ainda estudos com adoção de uma perspectiva multinível para entender o comportamento das competências no âmbito da instituição investigada. Tal abordagem permitiria a identificação das competências que mais contribuem para a geração de resultados organizacionais e o apontamento de competências declinantes, além do exame das características individuais dos servidores e de suas unidades de trabalho que predizem a expressão das competências.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Tradução: Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Obra original publicada em 1977. Lisboa: Edições 70, 2004.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público Brasília**, v. 56, n. 2, p. 179-194, 2005.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 10 mar. 2022.

BRASIL. **Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm. Acesso em: 04 fev. 2022.

BRASIL. **Decreto n. 9.991, de 28 de agosto de 2019**. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Brasília, DF: Presidência da República: Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm

BRASIL. **Lei Complementar n. 75, de 20 de maio de 1993**. Dispõe sobre a organização, as atribuições e o estatuto do Ministério Público da União. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp75.htm. Acesso em: 10 mar. 2022.

BUTTERICK, M; CHARLWOOD, A. HRM and the COVID-19 pandemic: How can we stop making a bad situation worse? **Human Resource Management Journal**, 1–10, 2021.

COELHO JUNIOR, F. A.; FAIAD, C.; RÊGO, M. C. B. Mapeamento de competências de suporte e de apoio pedagógico e administrativo de profissionais que atuam na modalidade a distância. **Educação em Revista**, v. 34, 2018.

FAIAD, C.; COELHO JUNIOR, F. A.; CAETANO, P. F.; ALBUQUERQUE, A. S. Análise profissiográfica e mapeamento de competências nas instituições de segurança pública. **Psicologia: Ciência e profissão**, v. 32, n. 2, p. 388-403, 2012.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1995.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO. **Plano de Logística Sustentável 2019-2022 do MPT**, 2019.

LIMA, M. C. F.; LACERDA, R. S.; CORRÊA, V. P. A gestão por competências nos outros ramos do Ministério Público da União. *In*: PANTOJA, M. J.; ALMEIDA, C.; PORTELA, L.(org). **Gestao por Competências no MPDFT: conceitos, metodologias e experiências nos ramos do MPU**. 1. ed. Brasília: MPDFT, 2015.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO. **Portaria n. 523, de 26 de agosto de 2014**.

Institui o Projeto Implantação da Gestão por Competências: Etapa de Mapeamento, 2014. Disponível na intranet do Ministério Público do Trabalho.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO. **Portaria n. 531, de 1º de setembro de 2014**.

Institui o Programa MPT Socioambiental, 2014. Disponível na intranet do Ministério Público do Trabalho.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO. **Portaria n. 100, de 23 de fevereiro de 2016**.

Dispõe sobre a implantação do projeto piloto de teletrabalho no âmbito do Ministério Público do Trabalho. Disponível na intranet do Ministério Público do Trabalho.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO. **Portaria n. 583, de 22 de maio de 2017**.

Institui a Política Nacional de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral e Sexual e da Discriminação no âmbito do MPT. Disponível na intranet do Ministério Público do Trabalho.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO. **Portaria n. 1213, de 27 de agosto de 2018**.

Institui a Política Nacional de Segurança Institucional do Ministério Público do Trabalho, 2018. Disponível na intranet do Ministério Público do Trabalho.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO. **Portaria n. 1321, de 27 de agosto de 2018**.

Institui a Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Ministério Público do Trabalho, 2018. Disponível na intranet do Ministério Público do Trabalho.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO. **Portaria n. 1717, de 3 de outubro de 2018**.

Institui a Política Nacional de Atenção à Saúde no âmbito do Ministério Público do Trabalho, 2018. Disponível na intranet do Ministério Público do Trabalho.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO. **Portaria n. 2121, de 18 de dezembro de 2018**.

Institui o Planejamento Estratégico do Ministério Público do Trabalho para o período 2018/2022, 2018. Disponível na intranet do Ministério Público do Trabalho.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO. **Portaria n. 473, de 03 de maio de 2019**.

Institui o Programa de Desenvolvimento Gerencial do Ministério Público do Trabalho, 2019. Disponível na intranet do Ministério Público do Trabalho.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO. **Portaria n. 732, de 15 de julho de 2021.** Institui o Programa Nacional de Atenção à Saúde Mental do Ministério Público do Trabalho. Disponível na intranet do Ministério Público do Trabalho.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO. **Portaria n. 356, de 21 de março de 2022.** Altera parcialmente os instrumentos arquivísticos de gestão documental do Ministério Público do Trabalho e dá outras providências. Disponível na intranet do Ministério Público do Trabalho.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO. Secretaria de Planejamento e Gestão Estratégica. **Relatório de Resultados da SGE - Outubro/2019 a Agosto/2021.** Disponível em: <https://midia-ext.mpt.mp.br/pgt/apge/portal-sge/normas-politicas-publicacoes/arquivos/relatorio-gerencial/relatorio-gerencial-2021.pdf>. Acesso em: 14 mar. 2022.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO. **Relatório de Gestão 2019/2021.** Disponível em: <https://midia-ext.mpt.mp.br/pgt/apge/portal-sge/normas-politicas-publicacoes/arquivos/relatorio-pgt/relatorio-2019-2021.pdf>. Acesso em: 25 abr. 2022.

MINISTÉRIO PÚBLICO DA UNIÃO. **Portaria n. 81, de 7 de outubro de 2021.** Regulamenta o regime de trabalho não presencial dos servidores no âmbito do Ministério Público da União. Disponível em: http://www.transparencia.mpf.mp.br/conteudo/diarios-e-boletins/boletim-de-servico-do-mpu-extras/2021/boletim-de-servico-do-mpu-extras_2021_Outubro_01.pdf. Acesso em: 20 abr. 2022.

MUNCK, L.; GALLELI, B. Avanços e desafios da conceituação e operacionalização das competências organizacionais em 15 anos de produção científica internacional. **REGE-Revista de Gestão**, v. 22, n.4, p. 525-544, 2015.

OCDE. Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Avaliação da gestão de recursos humanos no governo – relatório da OCDE.** OECD Publishing, 2010.

SILVA, F. M.; MELLO, S. P.T.; TORRES, I. A. C. O que se discute sobre gestão por competências no setor público: um estudo preliminar das construções. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 6, n. 4, p. 685-693, 2013.

SPANOS, Y. E.; PRASTACOS, G. Understanding organizational capabilities: towards a conceptual framework. **Journal of Knowledge Management**, v. 8, n. 3, p. 31-43, 2004.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Acórdão n. 3023/2013.** Disponível em: https://www12.senado.leg.br/transparencia/gestgov/pdf-gestao-de-pessoas/acordao_tcu_3023_2013-completo-levantamento-gov-de-pessoal-apf-c-rel-e-voto. Acesso em: 10 mar. 2022.