

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UMA AVALIAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA EM SAÚDE**

**COMPETENCE-BASED MANAGEMENT: AN EVALUATION OF PEOPLE MANAGEMENT PRACTICES IN A PUBLIC INSTITUTION OF HEALTH SCIENCE AND TECHNOLOGY**

**GESTIÓN POR COMPETENCIAS: UNA EVALUACIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE PERSONAS EN UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA EN SALUD**

**Fernando Victor Cavalcante**

Fundação Oswaldo Cruz (Cogepe/Fiocruz).  
fervicante@yahoo.com.br

**Thiago Borges Renault**

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
thiagorenault@gmail.com



Este é um artigo de acesso aberto distribuído sob os termos da Creative Commons Attribution License  
This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License  
Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la Creative Commons Attribution License

## RESUMO

Esta investigação objetiva avaliar a implantação do modelo de gestão por competências em uma instituição pública de ciência e tecnologia em saúde, analisando seus desdobramentos sobre as práticas institucionais de gestão de pessoas. Para o desenvolvimento deste estudo adotou-se como estratégia de pesquisa o estudo de caso, baseado em uma abordagem qualitativa. Os dados foram coletados através de observação, pesquisa documental e aplicação de uma entrevista semiestruturada com um gestor de recursos humanos. As evidências foram submetidas à análise de conteúdo, guiada por categorias estabelecidas a partir da literatura sobre a gestão por competências e suas implicações nas práticas de gestão de pessoas. Os resultados evidenciaram a existência de um modelo de gestão por competências que necessita de ajustes em sua estruturação e execução.

**Palavras-Chave:** gestão de pessoas por competências; subsistemas de gestão de pessoas por competências; administração pública federal.

## ABSTRACT

This research aims to evaluate the implementation of the competence management model in a public institution of health science and technology, analyzing the unfolding on the institutional practices of people management. For the development of this study was adopted the case study as research strategy, based on a qualitative approach. Data were collected through observation, documentary research and application of a semi-structured interview with a human resources manager. The evidence was submitted to content analysis, guided by categories established from competence management literature and their implications in people management practices. The results evidenced the existence of a competence management model that needs adjustments in its structuring and execution.

**Keywords:** competence-based management; people management subsystems by competences; federal public administration.

## RESUMEN

Esta investigación objetiva evaluar la implantación del modelo de gestión por competencias en una institución pública de ciencia y tecnología en salud, analizando sus desdoblamientos sobre las prácticas institucionales de gestión de personas. Para el desarrollo de este estudio se adoptó como estrategia de investigación el estudio de caso, basado en un enfoque cualitativo. Los datos fueron recolectados a través de observación, investigación documental y aplicación de una entrevista semiestruturada con un director de recursos humanos. Las evidencias fueron sometidas al análisis de contenido, guiado por categorías establecidas a partir de la literatura sobre la gestión por competencias y sus implicaciones en las prácticas de gestión de personas. Los resultados evidenciaron la existencia de un modelo de gestión por competencias que necesita ajustes en su estructuración y ejecución.

**Palabras-clave:** gestión de personas por competencias.; subsistemas de gestión de personas por competencias; administración pública federal.

## INTRODUÇÃO

Ao longo das últimas décadas as administrações públicas de diversas nações têm tentado se reestruturar por meio de reformas administrativas, com o intuito de aprimorar a qualidade dos serviços prestados. Sob o escopo da corrente denominada *New Public Management*, os países anglo-saxões propuseram soluções para a administração pública, a partir da incorporação dos conhecimentos e práticas gerenciais desenvolvidos no setor privado (PECI; PIERANTI; RODRIGUES, 2008).

Dentro desse contexto o Estado brasileiro vem promovendo reformas em busca da excelência, destacando-se o enfoque gerencial adotado a partir da década de 90, cujos conceitos foram

disseminados pelo país, influenciando a atuação dos gestores públicos e culminando em inovações no âmbito da administração pública (ABRUCIO, 2007).

No âmbito da gestão de pessoas, objetivando incrementar a eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados, o governo instaurou a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) por meio do Decreto nº 5.707/2006 e instituiu o sistema de gestão por competência na administração pública, com ênfase nas atividades de capacitação e desenvolvimento continuado dos servidores (BRASIL, 2006a).

Baseada na premissa de que o domínio de certos recursos impacta no desempenho superior de uma organização, a gestão por competências tem em seu cerne o gerenciamento das lacunas de competências, procurando reduzir as disparidades entre as competências disponíveis e as competências tidas como necessárias para a consecução dos objetivos organizacionais e tem se mostrado como uma importante ferramenta gerencial estratégica para as organizações (BRANDAO; BAHRY, 2005; MELLO; AMÂNCIO FILHO, 2010).

Dentro desse contexto está inserida a Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz), uma instituição pública de ciência e tecnologia em saúde estratégica para o país e que, conforme apontado por Mello e Amâncio Filho (2010), tem direcionado esforços para tornar estratégica a área de gestão de pessoas, na tentativa de superar atividades de recursos humanos de caráter trabalhista, burocrático e operacional.

Com vistas a contribuir para os estudos organizacionais, esta pesquisa procura avaliar a implantação do modelo de gestão por competências na Fiocruz, analisando seus desdobramentos sobre as práticas institucionais de gestão de pessoas, procurando apontar elementos de convergência com a literatura e tecer recomendações de melhoria.

As seções seguintes deste trabalho apresentam o referencial teórico, destacando as abordagens, instâncias de compreensão e dimensões das competências, a gestão por competências no âmbito da Administração Pública Federal Brasileira, bem como suas implicações nos subsistemas de gestão de pessoas.

Em seguida é descrita a metodologia que conduziu o estudo, caracterizado como um estudo de caso com abordagem qualitativa. Posteriormente são descritos os resultados da análise, que evidenciaram as práticas institucionais de gestão de pessoas da Fiocruz sob o escopo de competências.

O estudo identificou avanços em direção ao alcance de um modelo de gestão por competências na Fiocruz, que necessita de ajustes em sua execução. O artigo se encerra com as conclusões e recomendações para aperfeiçoamento da gestão por competências da Fiocruz.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### A Noção de Competência: Abordagens, Instâncias de Compreensão e Dimensões

O debate sobre competências no contexto da administração teve suas origens em 1973, com a publicação do paper *Testing for Competence Rather Than for "Intelligence"* de McClelland, na qual emergiu o conceito de competência, sendo definida como uma característica inerente a um indivíduo e que está relacionada a um desempenho superior de uma tarefa ou situação (FLEURY; FLEURY, 2001).

O pensamento deste autor integrou a corrente americana, que surgiu em meio a uma conjuntura marcada por estabilidade econômica, atividade predominantemente industrial, concorrência local, emprego formal, forte interferência sindical, cargos definidos, tarefas programadas, previsibilidade de atividades e baixa aprendizagem (RUAS, 2005).

Pela corrente americana conceito de competência está associado a um estoque de qualificações, independentemente do contexto em que o indivíduo se encontra (DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000; FLEURY; FLEURY, 2001; MELLO; AMÂNCIO FILHO, 2010; RUAS, 2005; SANDBERG, 2000).

Neste cenário a qualificação ganha destaque, devendo centrar-se no desenvolvimento de conhecimentos voltados para que o indivíduo lide com processos previsíveis e sendo orientada para tarefas do cargo (FLEURY; FLEURY, 2001; RUAS, 2005) associadas à posição ocupada por uma pessoa (FLEURY; FLEURY, 2001).

Porém, com as mudanças ocorridas a partir da década de 90, caracterizadas por aceleração e intensificação da concorrência, predomínio da lógica dominante de serviços, baixa previsibilidade de negócios, emprego intermitente e informal e crise nas associações sindicais (RUAS, 2005), a ideia de desenvolver um estoque de habilidades e requisitos para atender aos cargos ou posição já não se mostrava suficiente (FLEURY; FLEURY, 2001).

A partir de então, o conceito de competências foi reconstruído, passando o foco para o desenvolvimento de capacidades que podem ser utilizadas em situações de pouca previsibilidade (RUAS, 2005). Este pensamento marca o surgimento da corrente francesa de competências, mais focada em resultados e ao conceito de entrega do que em processos ou no como fazer (FLEURY; FLEURY, 2001; RUAS, 2005).

Esta corrente entende a competência como o conjunto de realizações da pessoa em determinado contexto e seu cerne reside na capacidade de mobilização de recursos para a resolução de problemas ou enfrentamento de eventos (DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000; FLEURY; FLEURY, 2001; MELLO; AMÂNCIO FILHO, 2010; RUAS, 2005; SANDBERG, 2000).

Sob esta ótica de eventos a competência envolve um processo de ação de combinação de recursos e conhecimentos para dar conta de um dado contexto ou evento (DUTRA, HIPÓLITO, SILVA, 2000) e novas competências são geradas a partir do aprendizado gerado pelo contexto enfrentado (RUAS, 2005).

Desta forma a definição de competência envolve uma combinação das vertentes americana e francesa, na medida em que é constituída tanto por características da pessoa, quanto por elementos como a entrega e o contexto (DUTRA, HIPÓLITO, SILVA, 2000).

Em se tratando das características individuais a competência se manifesta pelas entregas ou atingimento dos resultados esperados e pelo grupo de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o seu alcance (DUTRA, HIPÓLITO, SILVA, 2000).

A noção de competências baseada em conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) envolve aspectos técnicos e elementos cognitivos, representando uma perspectiva multidimensional da competência (DURAND, 1998), conforme apresentado no Quadro I.

Nesse sentido, a competência corresponderia ao conjunto de dimensões interdependentes e necessárias para o alcance de um dado objetivo (DURAND, 1998). A interdependência ocorre na medida em que, para a manifestação de habilidades de um indivíduo, se pressupõe que ele deva possuir conhecimentos prévios e, por sua vez, a demonstração de comportamentos desejados demanda que a pessoa detenha CHA adequados (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

#### Quadro I: Dimensões da Competência

Dimensões	Definição
Conhecimentos	Corresponde aos conjuntos estruturados de informações assimiladas e que tornam possível compreender o mundo, evidentemente contendo interpretações parciais e contradições. Essa dimensão engloba o acesso aos dados, a capacidade de reconhecê-los como informação aceitável e integrá-los com esquemas preexistentes que evoluem ao longo do tempo.
Habilidades	Capacidade de agir de forma concreta, de acordo com objetivos ou processos predefinidos. Esta dimensão está associada ao aspecto empírico e tácito, não excluindo o conhecimento, porém não demanda um entendimento completo das razões pelas quais as capacidades operacionalizadas efetivamente funcionam.
Atitudes	Está atrelada aos aspectos sociais e comportamentais e corresponde ao comportamento, à vontade e à determinação de um indivíduo ou organização para conquistar algo, de querer fazer.

Fonte: Adaptado de Durand (1998).

Paralelamente cabe salientar que ao associar competências ao contexto, sua definição pode ser ampliada a diversas configurações de trabalho coletivo que, por sua natureza, requererão competências coletivas (RUAS, 2005), ou seja, a interação entre competências de um conjunto de indivíduos, grupos ou atores sociais que se relacionam dentro de uma organização (SILVA; RUAS, 2016).

Desta forma as competências podem ser compreendidas por diferentes instâncias, podendo abranger, além do nível individual, os níveis funcional e organizacional (FLEURY; FLEURY, 2001; MELLO; AMÂNCIO FILHO, 2010; RUAS, 2005).

As competências funcionais residem nas grandes funções ou nos macroprocessos organizacionais, representando o exercício de funções e responsabilidades de grupos ou áreas funcionais, como as áreas de marketing, gestão de pessoas, finanças, dentre outras (RUAS, 2005).

A dimensão funcional das competências pode vir a constituir competências organizacionais, além de representar instância adequada para avaliarmos se a noção de competências está tendo adesão por parte das áreas funcionais (RUAS, 2005).

As competências organizacionais consistem no resultado do processo de aprendizagem coletiva da organização e incluem a comunicação, envolvimento e profundo comprometimento para trabalhar através dos limites organizacionais, devendo ser incorporada por todas as pessoas e áreas funcionais da organização (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Em se tratando de competências organizacionais é importante salientar que elas devem agregar valor econômico para a empresa (FLEURY; FLEURY, 2001) e estar associadas à estratégia e à competitividade da organização (RUAS, 2005).

Para promover o aprimoramento do desempenho em nível individual, funcional e organizacional a partir da manifestação de competências torna-se necessário adotar um modelo gerencial de gestão por competências, de modo a identificar as competências que necessitam ser desenvolvidas ou aprimoradas, bem como criar mecanismos para dar subsídio para estas atividades, conforme explicitado na próxima seção.

### **Gestão por Competências e sua Aplicação na Administração Pública Federal**

De acordo com Mello e Amâncio Filho (2010) gerir competências implica que uma organização defina a sua estratégia e as competências necessárias para implementá-las, num processo de aprendizagem permanente. Objetiva, também, gerenciar o *gap* de competências que eventualmente existe na organização visando minimizá-lo, e isto está condicionado ao mapeamento das competências necessárias para a consecução da estratégia organizacional (BRANDÃO; BAHRY, 2005; MELLO; AMÂNCIO FILHO, 2010).

Um modelo de gestão por competências deve ter como principal objetivo estimular e promover o desenvolvimento de competências individuais para viabilizar a formação de competências organizacionais (FISCHER, 2002). Desta forma para que um sistema de gestão por competências seja eficaz, os objetivos organizacionais devem ser bem delimitados para que seja possível determinar as competências organizacionais que trarão valor para a organização (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

No âmbito da Administração Pública Federal, o Decreto nº 5.707/2006 instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), objetivando o incremento em termos de eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão, mediante o desenvolvimento permanente do servidor e adequação das competências necessárias para o exercício do cargo aos objetivos institucionais (BRASIL, 2006a).

Por meio deste Decreto o governo instituiu como instrumentos da PNDP a elaboração do plano anual de capacitação, relatório de execução do plano anual de capacitação e o sistema de gestão por competência (BRASIL, 2006a; MPOG, 2006).

O modelo de gestão por competências deve balizar as ações de capacitação e deve ser entendido como uma ferramenta gerencial para planejamento, monitoramento e avaliação das capacitações, que devem ser orientadas para o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos para o

desempenho das funções dos servidores e visando o alcance de objetivos institucionais (BRASIL, 2006a; MPOG, 2006).

Brandão e Bahry (2005) sustentam que após o mapeamento das competências organizacionais e individuais e do *gap* a ser desenvolvido as ferramentas do sistema de gestão de pessoas devem ser reorganizadas de modo a prover sustentação ao modelo de gestão por competências.

Desta forma os subsistemas de gestão de pessoas como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e recompensas devem ser remodelados de acordo com os preceitos da gestão por competências (BRANDÃO; BAHRY, 2005), conforme abordado nas seções a seguir.

### **Recrutamento, Seleção e Alocação de Pessoas por Competências**

Em se tratando do subsistema de recrutamento e seleção orientado por competências, após a identificação dos *gaps* de competências, o processo de recrutamento deve ser orientado de forma a atrair candidatos com perfis que consigam suprir o hiato de competências e, além disso, a seleção deverá considerar, além de conhecimentos e habilidades, as atitudes do candidato (PIRES et al., 2005).

Resumidamente este subsistema deve ser projetado de modo a promover a captação das competências desejadas pela organização e esta captação pode ocorrer tanto no nível individual, mediante processos de recrutamento e seleção, quando em nível organizacional, através de parcerias ou alianças estratégicas (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Cabe salientar que um processo de recrutamento e seleção orientado para competências é mais abrangente do que processos seletivos tradicionais, por considerar as três dimensões de competência de Durand (1998), o que faz com que o comportamento do indivíduo tenha maior peso para a determinação da competência (PIRES et al., 2005).

Pires et al. (2005) salientam que a adoção de um modelo de gestão de competências nos processos seletivos da Administração Pública representa um desafio potencial, dadas as restrições impostas pelo arcabouço legal vigente, além de estarem sujeitos aos princípios constitucionais de objetividade e impessoalidade, o que, por sua vez, limitam a capacidade de mensuração do elemento atitude, um dos alicerces da noção de competências.

Como alternativa para contornar estes aspectos limitantes estes autores recomendam estudar o uso de etapas múltiplas de seleção, além de provas e comprovação de títulos, como cursos de formação, que permitiriam avaliar habilidades e atitudes do profissional em situações reais de trabalho. Outro ponto destacado reside no fato de que o estágio probatório consiste em etapa do processo seletivo e deve, portanto, ser bem estruturado de forma a não permitir a aprovação de profissionais com atitudes indesejáveis (PIRES et al., 2005).

Por fim Pires et al. (2005) recomendam a formação e utilização de bancos de talentos para subsidiar processos seletivos internos e lotação de servidores, a partir do cruzando de suas competências com as requeridas para o exercício da atividade ou função requerida.

Após serem admitidos os indivíduos devem ser ter suas competências desenvolvidas, mediante ações de treinamento e desenvolvimento orientados pelo modelo de gestão por competências, conforme explicitado a seguir.

### **Treinamento e Desenvolvimento Orientados por Competências**

Desenvolver pessoas sob a ótica da gestão por competências envolve o estabelecimento de processos de aprendizagem para suprir as lacunas de conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas, além de envolver planejamento de carreira, acompanhamento e estímulo permanente ao autodesenvolvimento (PIRES et al., 2005).

Resumidamente o desenvolvimento por competências pode ser definido como o aprimoramento das competências disponíveis e o desenvolvimento de novas competências por meio de processos de aprendizagem orientados para o desenvolvimento de competências (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Pires et al. (2005), salientam que partindo do *gap* de competências a ser desenvolvido para o alcance das metas e objetivos organizacionais o plano de desenvolvimento de competências deve visar que as pessoas ampliem sua capacidade de assumir atribuições e responsabilidades, demonstrar pontos fortes e fracos para o desenvolvimento profissional, estruturar planos de capacitação, estimular o aprendizado contínuo e o autodesenvolvimento.

Nesse sentido as ações de capacitação para o desenvolvimento de competências devem contemplar cursos *stricto sensu* e outras formas como grupos de trabalho, *coach*, cursos de curta duração, ciclos de palestras, seminários, visitas técnicas, estágios, auto aprendizado, dentre outros (PIRES et al., 2005).

Dutra (2011) recomenda a subdivisão das ações de desenvolvimento em ações formais (atividades estruturadas que seguem o formato tradicional de educação), ações de autodesenvolvimento (realizadas por iniciativa e responsabilidade do próprio profissional) e ações vivenciais (oportunidades de desenvolvimento que existem no próprio ambiente de trabalho ou em contextos de atuação do profissional).

Para estimular que as pessoas expressem suas competências e acompanhar o desempenho desejado os processos de recompensas e avaliação de desempenho deverão ser desenhados considerando o modelo de gestão por competências, conforme abordado na próxima seção.

### **Avaliação de Desempenho e Remuneração por Competências**

A gestão do desempenho consiste no processo de administrar expectativas sobre os resultados da organização, de suas unidades e pessoas, procurando eliminar *gaps* entre o desempenho atual e o almejado, mediante planejamento de ações para o acompanhamento do trabalhador na realização de suas atividades e com *feedback* constante (ORSI; SILVA, 2014).

O desempenho eficaz envolve saber fazer, ter suporte organizacional e querer fazer, considerando normas e padrões bem delimitados (PIRES et al., 2005) e a avaliação de desempenho é um importante elemento do sistema de gestão de desempenho, envolvendo interconexões com outros subsistemas de gestão de pessoas para a tomada de decisão sobre admissões, remuneração, desenvolvimento e desligamentos (ORSI; SILVA, 2014).

O modelo de gestão de desempenho por competências é iniciado com a formulação da estratégia da organização (missão, visão e objetivos), seguido pelo diagnóstico das competências, definição de indicadores de desempenho, diagnóstico das competências a serem desenvolvidas e avaliação ou *feedback* (PIRES et al., 2005).

Oliveira-Castro et al. (1996) apontam como possíveis erros em sistemas de avaliação de desempenho instrumentos excessivamente padronizados, falta de participação do avaliado no processo avaliativo, falta de preparo dos avaliadores, transitoriedade de chefias e avaliadores e associação direta entre avaliação e promoção funcional.

Pires et al. (2005) corroboram este entendimento ao afirmarem que a vinculação entre a avaliação de desempenho e a estrutura remuneratória acaba por gerar discrepâncias em relação às metas estabelecidas, devendo os gestores mudarem suas perspectivas de avaliação de desempenho mais restritas para uma visão mais abrangente, orientada para o desempenho da organização.

Com vistas a minimizar as falhas cometidas em processos avaliativos Orsi e Silva (2014) apontam algumas orientações para dirimir erros, tornando a gestão do desempenho mais efetiva, como considerar a separação das finalidades que demandam decisões absolutas daquelas que demandam comparações entre pessoas.

A etapa de recompensas ou retribuição envolve a organização reconhecer, premiar e remunerar diferenciadamente as pessoas, equipes ou unidades que obtiveram contribuição superior para o alcance

dos resultados desejados pela instituição, posto que este tipo de recompensa funciona como estímulo para a manutenção de comportamentos desejados (BRANDÃO, BAHRY, 2005)

E como forma de superar a remuneração baseada no cargo as organizações devem projetar seus sistemas de remuneração considerando habilidades e competências (BRANDÃO; BAHRY, 2005; CARDOSO, 2006). Basear a remuneração em habilidades significa compensar os indivíduos a partir de características pessoais, vinculando os incrementos salariais à comprovação do desenvolvimento de habilidades (realizar tarefas em conformidade com padrões) e conhecimentos (CARDOSO, 2006).

Já a remuneração por competências leva em consideração o conjunto de competências de uma pessoa e de como ela o emprega para realizar as tarefas e sua operacionalização envolve a definição de processos ou carreiras, identificação das competências que comporão o sistema, processo de avaliação de competências, atribuição de valor às competências e administração do plano de desenvolvimento de competências (CARDOSO, 2006).

As referências apresentadas no referencial teórico tiveram como objetivo abordar conceitos sobre competências, gestão por competências e subsistemas de gestão de pessoas orientados por competências, de modo a construir o arcabouço teórico que guiou a análise dos resultados empíricos desta pesquisa.

As competências foram abordadas pelas correntes de pensamento norte-americana e francesa, cuja ênfase recai, respectivamente, sobre a qualificação e o contexto. Ainda dentro do conceito de competências foi salientado que elas podem ser compreendidas por instâncias que perpassam pelos níveis individual, funcional e organizacional e que seu desenvolvimento está atrelado à identificação do *gap* de competências.

A gestão por competências envolve alinhar competências com a estratégia organizacional, definindo a base de competências necessária para viabilizar a estratégia e o redesenho das funções de gestão de pessoas, para que sejam orientadas ao desenvolvimento de competências individuais e coletivas.

Por fim foram apresentados os subsistemas de gestão de pessoas orientados por competências, que devem ser capazes de atrair pessoas com as competências desejadas, estabelecer processos de aprendizagem capazes de suprir possíveis lacunas de CHA requeridas e avaliar e recompensar os trabalhadores de acordo com os resultados desejados pela organização.

Desta forma, com a revisão dos conceitos teóricos abordados, passa-se para a próxima seção, que explanará o percurso metodológico que serviu de base para a condução da coleta, tratamento, análise e discussão dos dados da pesquisa.

## METODOLOGIA

A investigação proposta por esta pesquisa examina o impacto da adoção do modelo de gestão por competências nas práticas de gestão de pessoas de uma instituição pública de ciência e tecnologia em saúde, a Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz). Para o alcance do objetivo proposto foi adotada uma pesquisa exploratório-descritiva de natureza qualitativa, por meio da realização de um estudo empírico (CRESWELL, 2014).

O estudo configura-se como descritivo, expondo as peculiaridades de um determinado fenômeno (VERGARA, 2006) e exploratório, ao objetivar a compreensão das mudanças implementadas nos subsistemas de gestão de pessoas desta instituição desde o advento da PNNDP, na tentativa de ampliar o grau de familiaridade com o fenômeno pesquisado (GIL, 1999).

A abordagem qualitativa, segundo Creswell (2014), é útil quando se necessita explorar uma questão, quando é necessário haver uma compreensão detalhada ou, ainda, para compreender o contexto que envolve os participantes de uma pesquisa.

Sendo o estudo de caso adequado para a “compreensão em profundidade de um único caso” (CRESWELL, 2014, p. 86), além de se preocupar com a investigação de acontecimentos



contemporâneos dentro de um contexto da vida real (YIN, 2015), explorando um sistema delimitado (CRESWELL, 2014), este foi o método adotado para a condução desta investigação.

Para subsidiar o rigor, validade interna e confiabilidade requeridos pela pesquisa de estudo de caso, superando possíveis mal-entendidos (FLYVBJERG, 2006) e seu uso inadequado (ALVES-MAZZOTTI, 2006), a coleta de evidências ocorreu por meio diversas técnicas (YIN, 2015), objetivando a triangulação de dados e tendo sido adotados como instrumentos de coleta a observação participante, pesquisa documental e entrevista.

A observação participante se concretiza sob o ato intencional de observar um fenômeno dentro de um determinado contexto, onde o pesquisador interage com os sujeitos de pesquisa, de modo a captar e entender o comportamento real dos observados (AAKER, KUMAR, DAY, 2011; CRESWELL, 2014; OLIVEIRA, 2008), sendo, portanto, um mecanismo crucial para coleta de dados em pesquisa qualitativa (CRESWELL, 2014; YIN, 2015).

Na Fundação Oswaldo Cruz as evidências foram coletadas via observação do tipo observador como participante, sem que o pesquisador desenvolvesse as atividades observadas (CRESWELL, 2014) e com o registro das práticas de gestão de pessoas observadas pelo pesquisador em notas de diário de campo.

A pesquisa documental deve ser entendida como análise de materiais que dotam o pesquisador de informações complementares que permitem melhor compreensão da questão investigada, tornando-se, portanto, uma técnica valiosa de obtenção de dados qualitativos ao trazer contribuições importantes para o estudo (GODOY, 1995).

Nesse sentido o levantamento documental da pesquisa incluiu a coleta de dados em documentos oficiais da Fiocruz como manuais, procedimentos operacionais, atas de reunião, relatórios de gestão, editais de concurso, website institucional, a partir do ano de 2006, marco temporal da PNNDP, até o primeiro semestre do ano de 2017.

Conforme salientado por Duarte (2004, p. 215) a entrevista deve ser utilizada quando necessitamos “mapear práticas, crenças, valores e sistemas classificatórios de universos sociais específicos, mais ou menos bem delimitados, onde conflitos e contradições não estejam claramente explicitados”, pois permitem que o pesquisador obtenha informações que levem a descrição e compreensão das relações estabelecidas pelos grupos analisados.

Desta forma foi realizada uma entrevista em profundidade com um gestor da área de gestão de pessoas, mediante aplicação de roteiro semiestruturado composto por sete perguntas, que objetivavam identificar: os eixos de atuação da área de gestão de pessoas; como a área entende o conceito de competências; o que a instituição tem feito para implantar a gestão por competências; se a instituição dispõe de mapeamento de competências; e como subsistemas de gestão de pessoas têm sido executados sob o escopo da gestão por competências.

A partir da entrevista procurou-se coletar evidências sobre como o advento do Decreto da PNNDP, que instituiu a gestão por competências no âmbito da Administração Pública Federal, impactou sobre as práticas de gestão de pessoas da Fiocruz.

A estratégia de amostragem adotada foi a intencional, que Creswell (2014, pp. 129-130) define como a técnica em que “o investigador seleciona indivíduos e locais para estudo porque eles podem intencionalmente informar uma compreensão do problema de pesquisa e o fenômeno central no estudo”.

A escolha da organização objeto de estudo justifica-se (i) por sua representatividade no cenário de saúde nacional, (ii) pelo impacto de suas pesquisas sobre as condições de saúde da população e (iii) por ser uma instituição que vem implementando esforços para o aprimoramento das competências individuais e coletivas, inclusive com a implantação de uma escola corporativa.

Além disso a adoção do modelo de gestão por competências em uma instituição pública e seus impactos sobre as práticas de gestão de pessoas, mostrou-se como campo de estudo instigante, dado os desafios e restrições impostos pela legislação vigente.

O conteúdo dos dados obtidos pelos textos produzidos pelas transcrições da entrevista, das observações e da pesquisa documental foram submetidas a análise de conteúdo (BARDIN, 2009), objetivando classificar os fragmentos textuais em categorias pré-determinadas, estabelecidas a partir de elementos teóricos sobre a gestão de competências e suas implicações nas práticas de gestão de pessoas.

As categorias de análise utilizadas englobam a gestão por competências no serviço público, as práticas de recrutamento e seleção orientadas por competências, as práticas de treinamento e desenvolvimento orientadas por competências e as práticas de avaliação de desempenho e remuneração orientadas por competências. O resultado da análise dos dados é apresentado na próxima seção.

## **ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

### **A Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas da Fiocruz**

A Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas (Cogepe) é uma unidade técnico-administrativa integrante do Sistema de Pessoal Civil (SIPEC) da Administração Federal, sendo responsável pela elaboração e implementação de políticas, estratégias e instrumentos que viabilizem a gestão pessoas (FIOCRUZ, 2017).

Compete a Cogepe: planejar, coordenar, supervisionar e executar atividades relativas ao planejamento, recrutamento, seleção e alocação; gerenciamento de carreiras e avaliação de desempenho; desenvolvimento e educação corporativa; gerenciamento funcional e processamento de folha de pagamento; atenção à saúde do trabalhador; e promoção da ambiência organizacional e da qualidade de vida dos trabalhadores (BRASIL, 2016).

Sua estrutura é composta por três departamentos, que são responsáveis pela execução dos eixos de atuação da Coordenação: desenvolvimento de pessoas, administração de recursos humanos e saúde do trabalhador (FIOCRUZ, 2014a).

O Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos é responsável pelos processos de planejamento, coordenação, supervisão e execução de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, capacitação e desenvolvimento de pessoas (FIOCRUZ, 2014a).

Cabe ao Departamento de Administração de Recursos Humanos as atividades de gestão de cargos e salários, concessão de benefícios, pagamento e controle de pessoal, recadastramento de aposentados e pensionistas (FIOCRUZ, 2014a).

A Coordenação de Saúde do Trabalhador, por sua vez, é responsável pela gestão da política de atenção à saúde do trabalhador, bem como das condições de trabalho desenvolvidas no âmbito da Fiocruz (FIOCRUZ, 2014a).

Pelo exposto denota-se o grau de importância da Cogepe ao executar suas atividades de captação, desenvolvimento, avaliação de desempenho e remuneração de servidores, para a formação de competências individuais e coletivas da instituição que impactarão, inclusive, nas demandas da sociedade, razão principal da existência da Fiocruz.

### **Práticas de Recrutamento, Seleção e Alocação de Servidores**

Desde a criação do atual plano de carreiras da Fiocruz pela Lei 11.355/2006 (BRASIL, 2006b), a instituição realizou quatro concursos para o provimento de cargos de nível superior e intermediário, ocorridos em 2006, 2010, 2014 e 2016, conforme ilustrado pelo Quadro 2.

**Quadro 2: Seleções promovidas pela Fiocruz no período de 2006 a 2016.**

Cargo	Nível	Ano	Etapas de Seleção
Pesquisador em Saúde	S	2006	Prova Objetiva, Av. de Títulos/Currículo e Defesa de Projeto e Memorial
		2010	Prova Discursiva, Av. de Títulos/Currículo e Defesa de Projeto e Memorial
		2014	Prova Discursiva, Av. de Títulos/Currículo e Defesa de Projeto e Memorial
		2016	Prova Discursiva, Av. de Títulos/Currículo e Defesa de Projeto e Memorial
Especialista em Saúde	S	2010	Prova Discursiva, Avaliação de Títulos/Currículo e Defesa de Memorial
		2014	Prova Discursiva, Avaliação de Títulos/Currículo e Defesa de Memorial
		2016	Prova Discursiva, Avaliação de Títulos/Currículo e Defesa de Memorial
Tecnologista em Saúde	S	2006	Prova Objetiva e Avaliação de Títulos/Currículo
		2010	Prova Objetiva e Avaliação de Títulos/Currículo
		2014	Prova Objetiva, Prova Discursiva e Avaliação de Títulos/Currículo
Analista de Gestão em Saúde	S	2006	Prova Objetiva, Avaliação de Títulos/Currículo
		2010	Prova Objetiva, Avaliação de Títulos/Currículo e Curso de Especialização
		2014	Prova Objetiva, Avaliação de Títulos/Currículo e Curso de Especialização
Assist. Gestão Saúde	I	2010	Prova Objetiva
		2016	Prova Objetiva
Técnico em Saúde	I	2006	Prova Objetiva, Prova Prática e Avaliação de Títulos/Currículo
		2010	Prova Objetiva e Prova Prática
		2014	Prova Objetiva e Prova Prática
		2016	Prova Objetiva e Prova Prática

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir de dados extraídos dos Concursos realizados pela Fiocruz.

O último certame realizado em 2016, contou com um total de 2.949 inscritos para os cargos de nível superior (2.762 para Pesquisador e 187 para Especialista) e 13.632 inscritos para os cargos de nível intermediário (7.710 para Assistente e 5.922 para Técnico), o que representou uma procura elevada ao considerarmos o quantitativo ofertado que foi de, respectivamente, 68 e 82 cargos.

Estes totais demonstram que não há dificuldades em termos quantitativos para a Fiocruz em recrutar candidatos para o provimento dos cargos ofertados e, aliado a isso, a publicização do processo seletivo via imprensa nacional demonstra que a etapa de recrutamento é cumprida de maneira satisfatória.

Com relação ao aspecto qualitativo, excetuando-se o cargo de Assistente Técnico de Gestão em Saúde, o recrutamento ocorre mediante o desdobramento dos cargos em perfis de atuação, que definem as atribuições do cargo, o conteúdo programático das avaliações e os pré-requisitos para o ingresso no cargo.

Conforme extrato do Edital nº 02/Fiocruz, de 28 de janeiro de 2014, que selecionou servidores para o cargo de Analista de Gestão em Saúde para o perfil Contabilidade e cujas atribuições englobam: atividades de supervisão, análise e execução contábil nas áreas orçamentária, financeira e patrimonial; análise de registros contábeis e acompanhamento de atos e fatos de natureza patrimonial (FIOCRUZ, 2014b).

Vale destacar que conforme apontado por Pires et al. (2005) a seleção de candidatos por meio de perfis ou subáreas que representem lacunas de competências existentes nas equipes de trabalho, pode ser uma ferramenta adequada para atrair candidatos com as competências desejadas, desde que estejam alinhadas com as competências estratégicas e sejam direcionadas para públicos específicos que detenham as características requeridas.

Cabe salientar que o relato do gestor entrevistado apontou para a inexistência de um mapeamento das competências individuais, organizacionais e individuais em sua completude, o que delega aos organizadores do concurso a definição dos perfis e, conseqüentemente, representa riscos à seleção baseada em competências da instituição.

Analisando o Quadro 2, pode ser identificado que ao longo dos anos houve uma evolução no que diz respeito as etapas de seleção de quase todos os cargos, com a incorporação formas múltiplas de seleção, como aplicação de provas discursivas (Pesquisador e Tecnologista), provas práticas (Técnico) e

curso de especialização (Analistas), excetuando-se o cargo de Assistente Técnico de Gestão que é avaliado somente por meio de aplicação de prova objetiva.

A introdução de provas discursivas ou redações, desde que bem elaboradas e que simulem contextos de atuação profissional, podem ser capazes de avaliar capacidades para um desempenho profissional adequado, entretanto, este tipo de avaliação também apresenta elevado grau de subjetividade e, conseqüentemente, pode levar a críticas ao seu uso (LEAL; SILVA; DALMAU, 2016).

Vale destacar que o curso de especialização para o cargo de Analista, embora constasse no edital do concurso como etapa seletiva, foi utilizado mais como mecanismo para auferir titulação, promover interação e aumentar o conhecimento dos servidores recém-ingressos sobre a instituição, do que como um elemento avaliativo, como ilustra o gestor entrevistado:

[...]A gente fez com que os servidores novos que ingressaram na área passassem por um curso de especialização... a gente deu um título a essas pessoas no final. [...] o grupo de pessoas ficou durante três meses realizando de maneira intensiva essa especialização [...] e tiveram contato não só com um conjunto de conceitos do campo da atuação da Fiocruz, como o complexo industrial da saúde, pesquisa, assistência e tudo mais, mas puderam principalmente conhecer a instituição, dialogar inclusive com dirigentes, com pessoas que ocupavam postos-chave e desenvolviam projetos estratégicos. Então ele realmente foi um processo muito importante, mas ele não teve o caráter seletivo e todas as pessoas que ingressaram permanecem aqui, inclusive àqueles que não terminaram o curso [...].

Já com relação à seleção de Pesquisadores a presença de múltiplas etapas, mais especificamente as provas discursivas, avaliação de títulos/currículo e defesa de projeto/memorial, têm se mostrado mais efetivas e impactando diretamente nos resultados institucionais, conforme relato do entrevistado:

[...]o pesquisador para entrar aqui, além de fazer uma prova e ter o seu currículo analisado sob critérios importantes, ele tem que defender a sua trajetória e apresentar uma proposta de trabalho que vai desenvolver [...] e os resultados estão aí: o kit NAT, que agiliza a identificação do vírus do HIV e da Hepatite C e que está agora em todos os bancos de sangue foi um desenvolvimento dos pesquisadores que ingressaram no último concurso[...].

Este tipo de seleção envolvendo múltiplas etapas é corroborado por Pires et al. (2005) ao afirmarem que os processos seletivos para uma instituição pública não devem se restringir a aplicação de provas e apresentação de títulos, devendo incluir outras etapas, posto que podem auxiliar no processo de identificação de competências interpessoais, estratégicas e gerenciais necessárias para que os futuros servidores desempenhem suas funções com sucesso.

Por fim, o processo de alocação de servidores ocorre ou por meio das regras estabelecidas no edital, quando existe direcionamento da vaga para uma determinada unidade, ou a partir do banco de talentos, quando, conforme salientado por Batista et al. (2015), para o caso de Analistas, os servidores são lotados a partir do cruzamento dos dados de seu currículo cadastrado no banco de talentos com as competências requeridas para a vaga.

De acordo com Pires et al. (2005), apesar de ser uma iniciativa adequada, ao comparar perfis elaborados pelos requisitantes da vaga com o perfil dos candidatos para alocá-los nas unidades é normal que discrepâncias ocorram, seja pela não familiarização dos requisitantes com a metodologia de alocação por competências, seja pela área de gestão de pessoas que pode não contar com mecanismos adequados para o mapeamento.

Cerca de 60% dos analistas admitidos no concurso de 2010 foram removidos após dois anos da determinação de suas lotações iniciais, denotando indícios de ineficiência do processo de alocação dos servidores sob o escopo de competências.

## Práticas de Treinamento e Desenvolvimento

A partir do ano de 2010 foi efetuado o mapeamento das competências gerenciais (BATISTA et al., 2015) e criado o banco de talentos da Fiocruz que, segundo o gestor entrevistado, encontram-se em situação de incompletude, por não abarcar toda a instituição.

Este mapeamento serviu de base para a construção arcabouço do Plano de Desenvolvimento Gerencial (PDG), que objetiva criar um ambiente de valorização das atividades de gestão e dos gestores através do desenvolvimento de lideranças, com ênfase no desenvolvimento de competências gerenciais (DIREH, 2015a).

Posteriormente, no final do ano de 2015, mais uma ação de desenvolvimento foi implementada, a Escola Corporativa da Fiocruz, que incorporou o PDG às suas atividades e passou a ofertar cursos de mestrado profissional em parceria com a Fundação Getúlio Vargas (FGV), Universidade Federal da Bahia (UFBA) e Escola Nacional de Saúde Pública (ENSP) (DIREH, 2015b), além da oferta de cursos direcionados para áreas estratégicas.

As iniciativas de mapeamento de competências, banco de talentos, Plano de Desenvolvimento Gerencial e a implantação da Escola Corporativa representam passos importantes para o desenvolvimento sob o escopo de competências.

Porém conforme explicitado por Pires et al. (2005), o mapeamento das lacunas de competências é a base para o estabelecimento das ações de capacitação, treinamento e desenvolvimento. Desta forma, a incompletude do mapeamento e sua ausência em atividades que não sejam as do campo da gestão, implicam riscos potenciais para a plenitude de um sistema de treinamento e desenvolvimento sob o escopo de competências.

## Avaliação de Desempenho e Remuneração

A estrutura remuneratória que integra o plano de carreiras da Fiocruz foi instituída pela Lei 11.355/2006 e é composta pelo Vencimento Básico, Gratificação de Desempenho de Atividade de Ciência, Tecnologia, Produção e Inovação em Saúde Pública (GDACTSP) e a compensação por comprovação de titulação, para os cargos de nível superior, ou qualificação para os cargos de nível intermediário (BRASIL, 2006b).

A GDACTSP corresponde a parcela variável da remuneração, abrangendo um total de 100 pontos e formada pelo componente organizacional (80%), que varia de acordo com a avaliação de desempenho institucional, e o componente individual (20 %), atrelado aos resultados obtidos na avaliação de desempenho dos servidores (BRASIL, 2006b).

O sistema de avaliação de desempenho individual segue os preceitos do Decreto 7.133/2010 (BRASIL, 2010) e é executado por meio de avaliação 360°, com objetivos de equipe estabelecidos pelos líderes dos times e as metas individuais estabelecidas a partir do rol de objetivos do grupo. O resultado da avaliação é obtido a partir da ponderação das avaliações da chefia imediata com a dos demais integrantes da equipe e a autoavaliação (DIREH, 2015c).

De acordo com a legislação vigente a avaliação de desempenho deve ocorrer a partir de critérios que expressem as competências do servidor no exercício de suas tarefas, com o resultado impactando no pagamento da GDACTSP e nas progressões e promoções funcionais (BRASIL, 2010).

A existência de um componente que varia conforme o resultado da avaliação de desempenho indica a presença de elementos de um sistema remuneratório baseado em competências (BRANDÃO; BAHRY, 2005; CARDOSO, 2006), entretanto, conforme explicitado pelo gestor entrevistado “a gratificação é paga mensalmente e tem um peso importante [...], mas acaba sendo entendida como salário”.

Assim sendo, os servidores acabam sendo avaliados por suas chefias e equipes mais em função da manutenção dos níveis salariais do que por suas entregas, cumprimento de metas ou desempenho, configurando o erro de associação direta previsto por Oliveira-Castro et al. (1996) e Pires et al. (2005).

Nesse sentido Pires et al. (2005) corroboram o entendimento de que a vinculação entre a avaliação de desempenho e a estrutura remuneratória dos servidores acaba por gerar discrepâncias em relação às metas estabelecidas, devendo os gestores mudarem suas perspectivas de avaliação de desempenho mais restritas para uma visão mais abrangente, orientada para o desempenho da organização.

No que diz respeito às retribuições por titulação ou qualificação há um movimento da instituição, que está negociando junto ao Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, para a flexibilização desses adicionais, com modelos alternativos de incentivo à qualificação, sob a justificativa de que algumas carreiras, como as da área da gestão, apresentariam melhores resultados com especializações técnicas intensivas ou desenvolvimento de competências do que por meio de titulação acadêmica orientada para a pesquisa.

Desta forma surgiu a proposta do Reconhecimento de Resultado de Aprendizagem (RRA), cujo escopo prevê que os servidores optem pelo desenvolvimento na carreira via cursos *stricto sensu* ou por uma gama de especializações ou desenvolvimento de competências individuais (DIREH, 2016).

Outro ponto relatado pelo gestor entrevistado reside na incorporação da gratificação ao vencimento básico e o estabelecimento de uma bonificação ou 14º salário, atrelado ao desempenho, como forma de desvincular as gratificações do salário e, com isso, estimular um maior engajamento. Estas propostas vão de acordo com os sistemas de recompensas por habilidades e competências conforme apontado por Brandão e Bahry (2005) e Cardoso (2006).

A despeito da proposta de inserção de competências na remuneração dos servidores, caracterizada pelo RRA, o relato do entrevistado aponta a prevalência do caráter burocrático e operacional das unidades que lidam com a remuneração dos servidores.

## CONCLUSÃO

O estudo identificou a presença de elementos de um modelo de gestão por competências no âmbito da Fiocruz, embora ainda haja traços de uma gestão de pessoas burocrática e operacional.

Os dados de campo permitiram identificar os desdobramentos sobre as práticas de gestão de pessoas da instituição, especialmente no que tange os subsistemas de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, avaliação de desempenho e remuneração.

Entretanto, apesar dos avanços ocorridos, o modelo de gestão por competências adotado pela instituição mostrou-se incipiente, denotando a necessidade de ajustes em sua concepção, especialmente pelo fato de o mapeamento de competências, recurso basal para um modelo baseado por competências, encontrar-se inconcluso.

Conforme apontado por Brandão e Bahry (2005) a minimização ou extinção das lacunas de competências está condicionada ao mapeamento das competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais, posto que permite identificar os estoques de competências disponíveis e as que a organização necessita captar ou desenvolver para o alcance de um desempenho superior.

Com relação aos processos de recrutamento e seleção de servidores, pôde ser detectado que, apesar das melhorias implementadas e que lograram êxito em termos de resultados institucionais, como no cargo de Pesquisador, para alguns cargos a seleção ocorre prioritariamente por meio de provas objetivas, que se concentram em avaliar os conhecimentos técnicos e acadêmicos dos candidatos em detrimento das demais dimensões das competências (habilidades e atitudes).

Cabe salientar que o estágio probatório faz parte da seleção e se os processos seletivos foram mal estruturados e as nomeações confirmadas ao término do estágio, podem gerar prejuízos para a Administração Pública que perdurariam até a aposentadoria dos servidores (PIRES et al., 2005)

O objetivo dos processos seletivos deve ser o de prover a instituição de profissionais motivados e exitosos no desempenho de suas funções e, para tanto, as organizações podem valer-se de mais fases

em seus processos seletivos de modo a detectar competências cuja identificação seria inviabilizada somente pela aplicação de provas e comprovação de titulação (PIRES et al., 2005).

Nesse sentido, recomenda-se para a Fiocruz estudar, desenvolver e avaliar a inclusão de mais etapas em seus processos seletivos, inclusive durante o estágio probatório, que permitam avaliar, além de conhecimentos, as habilidades e atitudes, como a aplicação de provas práticas, provas orais, observação direta e cursos de formação.

Outro ponto importante a ser considerado é a participação dos membros das equipes que se encontram com lacunas de competências na construção do perfil dos cargos e definição do conteúdo das provas. Por fim, com relação à alocação de servidores recomenda-se a extensão do banco de talentos para os processos de remoção e uma revisão do modelo de alocação para o cargo de Analistas de Gestão.

Já com relação ao modelo de treinamento e desenvolvimento da instituição houve um avanço importante, representado pelo advento da Escola Corporativa, que atualmente tem direcionado esforços para o aperfeiçoamento da gestão, via oferta de capacitações formais e educação *stricto sensu*.

Recomenda-se a ampliação do escopo de atuação da Escola Corporativa para as áreas-fim e para os processos de conversão do conhecimento gerado pelas pesquisas em produtos e serviços de saúde para a sociedade. Outras ações poderiam incluir ações vivenciais, estímulo a ações de autodesenvolvimento e construção de trilhas de aprendizagem (DUTRA, 2011; PIRES et al., 2005).

O sistema de avaliação de desempenho e remuneração da instituição, embora conte com um componente variável decorrente de desempenho, apresenta vícios que devem ser sanados. Nesse sentido recomenda-se ações de conscientização no sentido de tornar os resultados da avaliação de desempenho mais condizentes com a realidade de desempenho do servidor.

Conforme indicado por Pires et al. (2005), outra recomendação envolveria adotar o sistema de investidura em cargos de confiança baseados em critérios de competências, determinação de pré-requisitos para progressão baseados em competências e a extensão do banco de talentos para seleções em processos de sucessão de chefias.

O desenvolvimento de estudos para o desenvolvimento de novas sistemáticas de remuneração considerando competências, nos moldes da RRA pode representar uma ferramenta para a reconfiguração do sistema de recompensas e progressões baseadas em competências nos moldes previstos por Brandão e Bahry (2005) e Cardoso (2006).

As práticas de gestão de recursos humanos são capazes de gerar e desenvolver competências individuais e coletivas se estiverem ligadas ao estímulo dos processos de interação, compartilhamento e cooperação (SILVA; RUAS, 2016) e representam a base para a transformação do nível dos serviços públicos no sentido de um maior nível de eficiência, eficácia, efetividade e qualidade ofertadas ao cidadão.

Acredita-se que as recomendações aqui propostas possam contribuir para o aprimoramento do sistema de gestão por competências da Fiocruz e para o desenvolvimento de práticas de gestão de pessoas que sejam capazes de desenvolver competências individuais e coletivas que impactem na melhoria dos serviços públicos ofertados ao cidadão.

Com relação às limitações desta investigação, salientamos que o universo investigado ficou restrito à Fundação Oswaldo Cruz, instituição dotada de características peculiares, não correspondendo ao universo de outras instituições de ciência e tecnologia em saúde. Outra limitação reside no fato de que a seleção do referencial não esgota os modelos existentes de gestão por competências existentes na literatura e que poderiam ser enquadrados neste contexto.

Como recomendação de estudos futuros propõe-se investigar os impactos da PNDP nas práticas de gestão de pessoas de outras instituições de ciência e tecnologia em saúde. Recomenda-se, também, uma avaliação do conteúdo das seleções realizadas pela Fiocruz, com o intuito de apurar a adequação das provas aplicadas com o conteúdo programático e as competências esperadas para os perfis dos cargos.

Outra possibilidade de agenda de pesquisa futura reside em uma análise da percepção dos servidores sobre o atual modelo de gestão por competências estabelecido pela instituição e o impacto

das competências sobre as políticas e mecanismos para nomeações em cargos comissionados e funções de confiança.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de Marketing**. 2 ed. 6. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

ABRUCIO, F. L. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 41, n. spe, p. 67-86, 2007.

ALVES-MAZZOTTI, A. J. Usos e abusos dos estudos de caso. **Cadernos de Pesquisa**, v. 36, n. 129, p. 637-651, 2006.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.

BATISTA, F. F. et al. **Casos Reais de Implantação do Modelo de Gestão do Conhecimento Para Administração Pública Brasileira: O Caso da Fundação Oswaldo Cruz**. Texto para Discussão n° 2075. Brasília: IPEA, 2015.

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.

BRANDAO, H. P.; GUIMARAES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

BRASIL, Decreto 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**. 2006a. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm)>. Acesso em: 10 fev. 2017.

BRASIL, Lei 11.355, de 19 de outubro de 2006. **Dispõe sobre a criação da Carreira da Previdência, da Saúde e do Trabalho, do Plano de Carreiras e Cargos de Ciência, Tecnologia, Produção e Inovação em Saúde Pública da Fiocruz**. 2006b. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/lei/111355.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/111355.htm)>. Acesso em: 12 fev. 2017.

BRASIL, Decreto 7.133, de 19 de março de 2010. **Regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho de que a Lei 11.355, de 19 de outubro de 2006**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/decreto/d7133.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7133.htm)>. Acesso em: 20 fev. 2017.

BRASIL, Decreto 8.932, de 14 de dezembro de 2016. **Aprova o Estatuto e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança da Fundação Oswaldo Cruz – FIOCRUZ**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/decreto/D8932.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/decreto/D8932.htm)>. Acesso em: 19 fev. 2017.



CARDOSO, L. R. Avaliando Sistemas de Remuneração Baseados em Habilidades e Competências: A visão dos profissionais de Gestão de Pessoas. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 8, n. 21, p. 45-56, 2006.

CRESWELL, J. W. *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens*. 3 ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

DIREH. PDG Fiocruz: seleção para curso de Desenvolvimento de Competências Gerenciais abrem nesta segunda-feira, 2015a. Disponível em: <[http://www.direh.fiocruz.br/?i=rh\\_na\\_fiocruz&p=noticias&inc=noticia&id=1181](http://www.direh.fiocruz.br/?i=rh_na_fiocruz&p=noticias&inc=noticia&id=1181)>. Acesso em: 18 fev. 2017.

DIREH. Direh apresenta projeto de Escola Corporativa da Fiocruz, 2015b. Disponível em: <[http://www.direh.fiocruz.br/?i=rh\\_na\\_fiocruz&p=noticias&inc=noticia&id=1252](http://www.direh.fiocruz.br/?i=rh_na_fiocruz&p=noticias&inc=noticia&id=1252)>. Acesso em: 17 fev. 2017.

DIREH. Começa a segunda fase da Avaliação de Desempenho Individual – ciclo 2014/2015, 2015c. Disponível em: <[http://www.direh.fiocruz.br/manual/novo\\_manual/?m=inc&s=noticia.cfm&i=&id\\_noticia=1212](http://www.direh.fiocruz.br/manual/novo_manual/?m=inc&s=noticia.cfm&i=&id_noticia=1212)>. Acesso em: 17 fev. 2017.

DIREH. Seminário voltado para discussão de aprimoramento das carreiras de Analista e Tecnologista terá representante do MPOG, 2016. Disponível em: <[http://www.direh.fiocruz.br/manual/novo\\_manual/?m=inc&s=noticia.cfm&i=&id\\_noticia=1315](http://www.direh.fiocruz.br/manual/novo_manual/?m=inc&s=noticia.cfm&i=&id_noticia=1315)>. Acesso em: 17 fev. 2017.

DUARTE, R. Entrevistas em pesquisas qualitativas. *Educar em Revista*, Curitiba, n. 24, p. 213-225, 2004.

DURAND, T. Forms of incompetence. In: Fourth International Conference on Competence-Based Management, 1998, Oslo. *Proceedings...* Oslo: Norwegian School of Management, 1998

DUTRA, J. S.; HIPOLITO, J. A, M.; SILVA, C. M. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 4, n. 1, p. 161-176, 2000.

DUTRA, J. *Competências. Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna*. 1 ed. 9 reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

FIOCRUZ. *Carta de Serviços FIOCRUZ*. 3 ed. Rio de Janeiro: Papéis Nova Aliança, 2014a. Disponível em: <[https://portal.fiocruz.br/sites/portal.fiocruz.br/files/documentos/carta2014\\_final.pdf](https://portal.fiocruz.br/sites/portal.fiocruz.br/files/documentos/carta2014_final.pdf)>. Acesso em 27 fev. 2017.

FIOCRUZ. *Edital nº 2/Fiocruz/2014*. Concurso para ingresso ao cargo de Analista de Gestão em Saúde Pública. Disponível em: <<http://200.150.155.210/Fiocruz.2014/Divulgacao/Edital-02-Analista.pdf>>. Acesso em: 28 fev. 2017. Rio de Janeiro: FIOCRUZ, 2014b.

FIOCRUZ. *Gestão do Trabalho*. Disponível em: <<http://portal.FIOCRUZ.br/pt-br/node/120>>. Acesso em: 27 fev. 2017.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. 4 ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, n. spe, p. 183-196, 2001.

FLYVBJERG, B. Five Misunderstandings About Case-study Research. **Qualitative Inquiry**, v. 12, n. 2, p. 219-249, 2006.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n.3, p. 20-29, 1995.

LEAL, F. G.; SILVA, A. C. F.; DALMAU, M. B. L. Recrutamento e Seleção por Competências para o Cargo de Secretário-Executivo. In: Encontro Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação, 40., 2016, Bahia. **Anais...** Bahia: EnANPAD, 2016. p.1-17.

MELLO, M. L. B. C.; AMÂNCIO FILHO, A. A gestão de recursos humanos em uma instituição pública brasileira de ciência e tecnologia em saúde: o caso Fiocruz. **Revista de Administração Pública**, v. 44, n. 3, p. 613-636, 2010.

MPOG. **Portaria nº 208, de 25 de julho de 2006**. Diário Oficial, Brasília, DF, 26 jul. 2006, Seção I, p. 66.

OLIVEIRA, C. L. Um apanhado teórico-conceitual sobre a pesquisa qualitativa: tipos, técnicas e características. **Revista Travessias**. v. 2, n 3, 2008.

OLIVEIRA-CASTRO, G., LIMA, G.; VEIGA, M. Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 38-52, 1996.

ORSI, A.; SILVA, C. M. Gestão do desempenho no setor público: um panorama das dificuldades e alternativas para seu tratamento. In: SANTOS, T. S.; BASSOTTI, I. M.; TEIXEIRA, H. J. (Org.). **Mérito, desempenho e resultados: ensaios sobre gestão de pessoas para o setor público**. 1 ed. São Paulo: FIA/USP, 2014, p. 193-233.

PECI, A.; PIERANTI, O. P.; RODRIGUES, S. Governança e new public management: convergências e contradições no contexto brasileiro. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 15, n. 46, p. 39-55, 2008.

PIRES, A. et al. **Gestão por competências em organizações do governo**. Brasília: ENAP, 2005.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, 1990.

RUAS, R. L. Gestão por Competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H., e colaboradores. **Os Novos Horizontes da Gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005, p. 34-55.

SANDBERG, J. Understanding Human Competence at Work: An interpretative approach. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 1, p.9-25, 2000.

SILVA, F. M.; RUAS, R. L. Competências Coletivas: Considerações Acerca de sua Formação e Desenvolvimento. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 22, n. 1, p. 252-278, 2016.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.