



## Gestão por Competências como Recurso Estratégico para o Fortalecimento Institucional do Ministério Público do Estado do Ceará.

Laís Karla da Silva Barreto – Universidade Potiguar – UNP

Joel Lima Mourão – Universidade Potiguar – UNP

Walid Abbas El Aouar – Universidade Potiguar – UNP

Felipe Marinho Amaral – Universidade Potiguar – UNP

Allan Gustavo Freire da Silva – Universidade Potiguar – UNP

Legitimidade e reputação institucional em organizações da Justiça.

### RESUMO

A presente pesquisa tem como objetivo avaliar o “Projeto Gestão por Competências” a partir das percepções dos servidores do Ministério Público do Estado do Ceará, que integraram a “Comissão de Implantação por competências do Ministério Público do Estado do Ceará” (Portaria nº 0407/2022-SERH) e que foram alcançados pelos desdobramentos do referido projeto. Através de pesquisa qualitativo-descritiva, utilizando a entrevista semiestruturada como principal ferramenta para a coleta de dados, buscou-se obter informações substantivas sobre a suposta melhoria dos serviços do órgão à sociedade, numa perceptiva ancorada no modelo de administração gerencial, de gestão por competência e de foco no resultado. Tais dados, por oportuno, foram devidamente analisados. Os resultados alcançados por este estudo, por sua vez, concatenam as repercussões internas sobre o “Projeto Gestão por Competência”, bem como a cultura organizacional da instituição em espécie, permitindo compreender o nível de maturidade institucional em relação às mudanças necessárias por meio do referido modelo de gestão de pessoas.

**Palavras-Chave:** Gestão por Competências; Estratégia; Ministério Público.

### 1. Introdução

A gestão por competências é um tema cada vez mais recorrente nas organizações públicas e privadas. No campo acadêmico, a literatura demarcou os conceitos e definições em relação às competências do CHA (Conhecimento, Habilidades e Atitudes) e não proporcionou um maior aprofundamento nas incursões empíricas sobre o tema (De Mello et al., 2016).




Nessa perspectiva, o Ministério Público do Estado do Ceará implantou no ano de 2023 o Projeto denominado “Gestão por Competências”, visando qualificar o processo de desenvolvimento funcional dos seus servidores, bem como aperfeiçoar a prestação dos seus serviços à sociedade.

O referido projeto perpassou, primeiramente, pela identificação das competências institucionais e individuais dos seus colaboradores, sendo classificadas em três modalidades: comuns, gerenciais e específicas.

Com efeito, a progressão funcional dos servidores do Ministério Público do Estado do Ceará passou a ser condicionada à realização de cursos atrelados às trilhas de aprendizagem geridas pela Administração do órgão ministerial. Tais trilhas, por oportuno, são planejadas anualmente com base no mapeamento das competências com o intuito de fortalecer a atividade laboral.

Desta forma, no decorrer deste estudo, nos deparamos com o seguinte questionamento: **Como analisar a gestão por competências por meio de estudo de caso em um ambiente organizacional determinado, a saber: o Ministério Público do Estado do Ceará, com foco na implementação do “Projeto Gestão por Competência”, visando modernizar as suas rotinas e otimizar resultados?**

Nesse sentido, o trabalho segue a seguinte ordem: introdução, referencial teórico, procedimentos metodológicos, análise dos resultados e considerações finais.

## 2. Referencial Teórico

### 2.1 Gestão por Competências no MP

Há de se reconhecer que as organizações privadas e as instituições públicas possuem necessariamente uma razão de existir: servir seu destinatário. O setor privado, orientado pelas regras de mercado, busca satisfazer o seu cliente na entrega de bens e serviços objetivando o lucro. O Setor Público, norteado pelos princípios e normas constitucionais e infraconstitucionais visa atender ao cidadão (sujeito de direitos), com a preservação do interesse público.

Logo, o cerne da questão é saber como as organizações estão se preparando para enfrentar os desafios, como a necessidade de aprimoramento da gestão, para, com foco no resultado, garantir a competitividade almejada. Para o alcance desse desiderato, aponta-se para as competências.

O Ministério Público do Estado do Ceará, por meio da sua autonomia funcional e administrativa, nos termos do § 2º do Art. 127 da Constituição Federal de 1988, implantou o “Projeto Gestão por Competências”.


Nesse contexto, a Administração Superior da instituição em comento, por meio de mapeamento das competências, estabeleceu os tipos de competências e as categorias correspondentes.

Assim, as competências foram organizadas a partir do que a Administração do Ministério Público do Estado do Ceará considera ser essencial para a totalidade dos seus servidores, para os grupos gerenciais e para os setores específicos, conforme se observa no Quadro 1.

**Quadro 1 – Competências escolhidas por categoria**

Competências Comuns	Competências Gerenciais	Competências específicas	Fonte
Colaboração	Gestão de pessoas	Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao bom desempenho profissional em determinada lotação (com atribuições específicas).	MPCE (2024)
Comunicação	Gestão de rotinas		
Compromisso com a sociedade	Gestão de inovação		
Aperfeiçoamento continuado	Gestão de resultados		
Foco em resultados			

**Fonte:** elaborado pelo autor (2024).

O quadro acima revela que Órgão Ministerial avança numa perspectiva em prol de uma gestão por resultados, de eficiência e de proximidade do cidadão, em conformidade com os pressupostos da Administração Gerencial.

Com efeito, o modelo gerencial é visto como um avanço, e, até determinado ponto, como uma superação do modelo burocrático, o que não significa o completo rompimento com os princípios da Administração Burocrática, como, por exemplo, a existência de critérios de admissão no serviço público, padronização rígida das estruturas das carreiras estatais. A questão, no entanto, é mudança de foco, ou seja, a Administração Pública deixa de priorizar os processos e se volta para os resultados (Paludo, 2022).

Pontua-se, no entanto, que a tentativa de flexibilização das rotinas da Administração Pública não retira a importância dos procedimentos técnicos e burocráticos da realidade administrativa, pois para algumas atividades estatais é fundamental a existência de procedimentos próprios e regramentos específicos, sobretudo, no âmbito Poder Judiciário, Ministério Público, Tribunais de Contas e das Controladorias. O rigor formal visa justamente nortear a Administração Pública para a observância de padrões relacionados à legalidade, moralidade, eficiência, eficácia e efetividade no trato da coisa pública (Mourão, 2018).

Nesse sentido, a Nova Gestão Pública ou Administração Gerencial é sustentada basicamente por cinco princípios: **foco no público-alvo**, que é o cidadão; **orientações para resultados**, com a definição de visão estratégica e otimização dos recursos para os fins escolhidos; **flexibilidade administrativa**, com a indução da criatividade, empreendedorismo



e responsabilidade por meio da descentralização administrativa; **valorização e compromisso profissional**, através de aplicação de técnicas modernas de gestão, por exemplo, a colaboração e fortalecimento do espírito público; e o **controle social**, baseado na transparéncia e na prestação de contas (Macroplan, 2016).

Assim, numa dimensão gerencial, a “Gestão por Competências” figura como instrumento estratégico para o fortalecimento de determinada instituição, pois se bem conduzido, permite o alinhamento entre gestores e colaboradores para alcançar os objetivos definidos, provocando assim, conquistas para todos, além da consolidação de um perfil orgânico competitivo e socialmente respeitado.

Em verdade, o mapeamento das competências de uma instituição perpassa geralmente pela análise documental, pela observação da cultura organizacional, pela aplicação de questionários, entrevistas e pela valorização dos grupos focais. Com efeito, uma organização mais técnica costuma produzir um mapeamento de competências mais detalhado (Ferreira, 2015).

O sucesso do mapeamento das competências no contexto organizacional, além da participação de integrantes dos mais diversos setores da organização, depende da análise aprofundada do arcabouço institucional.

Por oportuno, o Ministério Público do Estado do Ceará realizou o mapeamento das suas competências considerando o seu planejamento estratégico e as legislações pertinentes, resultando nas definições operacionais de cada uma das competências, conforme se observa no Quadro 2.

**Quadro 2 – Definição Operacional da Competência**

Competências		Definição Operacional da Competência
COMUNS	Colaboração	Ação integrada com os públicos interno e externo em prol da prestação eficiente dos serviços à sociedade.
	Comunicação	Capacitação dos integrantes do MPCE para a comunicação interna e externa em consonância com às diretrizes institucionais e legais, e com as boas práticas em matéria de comunicação organizacional.
	Compromisso com a sociedade	Interação com a sociedade para a sua transformação, visando a equidade social, a promoção da justiça, a ordem jurídica e a democracia.
	Aperfeiçoamento continuado	Participação de processos educacionais continuados, em conformidade com interesses organizacionais e individuais.
	Foco em resultados	Ação eficiente com a geração de resultados para o alcance dos objetivos organizacionais
GERENCIAS	Gestão de Pessoas	Foco na qualidade das interações interpessoais e no autoconhecimento, com comunicação transparente e respeitosa entre os indivíduos. (Aprendizagem, gestão de conflito, comprometimento e desenvolvimento da equipe).
	Gestão de Rotinas	Coordenação e controle dos trabalhos através da padronização das rotinas, organização das informações, utilização eficiente dos recursos e gestão do tempo.



ESPECÍFICAS	Gestão de Inovação	Promoção da cultura de inovação. Atuação em processos de negociação e representação institucional em prol dos interesses do Ministério Público cearense.
	Gestão de Resultados	Foco na produtividade em conformidade com a missão e com objetivos institucionais por meio da mobilização eficiente dos recursos para o alcance dos resultados.
	Competências Específicas	Condições de conhecimentos, habilidades e atitudes para o desenvolvimento de atividades específicas nas diversas áreas dentro da instituição.

Fonte: MPCE (2024)

**Fonte:** elaborado pelo Autor (2024).

A correta compreensão do quadro supra deriva da assimilação de definições básicas acerca de competências. Na verdade, as competências, para os fins desta pesquisa, residem na capacidade de utilização dos recursos cognitivos disponíveis (saberes, capacidades, informações, etc) com vista à resolução dos problemas e desafios existentes, por meio dos Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (Ferreira, 2015).

No mesmo sentido, o conceito de competências possui uma natureza funcional e outra de caráter social: “A linha mais funcionalista admite que é o conjunto dos conhecimentos (saber algo), habilidades (saber fazer algo) e atitudes (querer fazer algo), conhecido como CHA, sob uma perspectiva mais instrumental” (Da Silva, 2021).

Com efeito, uma competência não pode ser confundida com um conhecimento ou com uma habilidade. É, na verdade, uma reunião dos elementos Conhecimento, Habilidade e Atitudes, resultando em valor agregado ao serviço prestado (Ferreira, 2015).

Importa dizer, ainda, que as competências organizacionais não se confundem com as competências humanas (também denominadas individuais ou profissionais), mas que a interrelação entre elas é fundamental haja vista que são estas que garantem aquelas. (Ferreira, 2015)

No caso em análise, a implantação do “Projeto Gestão por Competências” no Ministério Público do Estado do Ceará, por oportun, repercutiu diretamente no Plano de Cargos e Carreira dos servidores do órgão para fins de progressão funcional.

Nesse sentido, a Lei Estadual nº 14.043/2007, que trata sobre o Plano de Cargos, Carreira e Vencimentos dos servidores do Ministério Público do Ceará foi alterada pela Lei nº 18.634/2023, passando-se a exigir também do servidor a aprovação de “no mínimo 80% (oitenta por cento) do Plano de Desenvolvimento Individual – PDI, definido a partir das trilhas de aprendizagem”, conforme nova redação do Art. 41, inciso IV, daquela Lei.




Com base em seu poder regulamentar, o Procurador Geral de Justiça do Estado do Ceará editou o Ato Normativo nº 444/2024, publicado no Diário Oficial Eletrônico do Ministério Público do Ceará, em 27 de junho de 2024, regulamentando “os critérios para a progressão funcional referente ao ano-base de 2024.”.

Destacam-se, dentre os critérios definidos, a “elaboração do Plano de Desenvolvimento Individual - PDI com escolha dos cursos das competências específicas” (Art. 2º, IV) e a “conclusão de, pelo menos, 80% (oitenta por cento) da carga horária dos cursos de cada competência do Programa de Gestão por Competência”, (Art. 2º, V), sendo tais trilhas acessadas por meio da plataforma “MP Mais Competente”, na intranet.

Acerca das Competências Gerenciais, as trilhas de aprendizagem são destinadas “exclusivamente para os servidores que exerçam funções de confiança e ocupem cargo em comissão com atribuições de direção ou chefia”, nos termos do Art. 3º, inciso IV do Ato Normativo em comento.

As competências individuais ou profissionais são desenvolvidas por meio do processo permanente de atualização e aprimoramento do profissional, por meio de capacitações. As empresas, mesmo ainda mantendo programas de capacitação, esperam que os seus colaboradores possuam conduta ativa no sentido de assumir a responsabilidade pelo seu desenvolvimento profissional (Kuazaqui, 2020). Tal entendimento, logicamente, é perfeitamente aplicado ao serviço público.

As competências organizacionais, por sua vez, refletem os seus próprios pressupostos estratégicos. Na área privada, o interesse é manter os seus clientes interessados nos serviços e produtos postos no mercado de consumo. No setor público, tais competências possibilitam a formação de uma imagem positiva do órgão em relação aos cidadãos/usuários (Carvalho e Lickfeld, 2023).

Observa-se, assim, que é justamente a organização que realiza a união da competência individual com a competência coletiva através de experiências e troca de informações nas interações laborais (Da Silva, 2021).

Naturalmente, tudo está associado a um processo construtivo em que se torna imperioso os esforços dos integrantes da organização, que em consonância com as estratégias institucionais, devem buscar novos aprendizados para, em seguida, pô-los em prática. As competências são classificadas em dois seguimentos: básicas e essenciais (Ferreira, 2015).

As competências básicas são as condições mínimas para atuação em determinado seguimento. Nada possui de especial. Menos ainda quando há a predominância de concorrência no seguimento explorado pela organização (Ferreira, 2015).

No tocante às competências essenciais, existe algo mais, ou seja, incide o valor reconhecido pelos clientes ou usuários, permitido a percepção do valor agregado não facilmente encontrado na concorrência (Ferreira, 2015).

Nesse contexto, a iniciativa de inserção de diretrizes relacionadas à gestão por competência representa, antes de tudo, a existência de uma visão estratégica da organização



frente aos desafios de melhoria na prestação dos seus serviços e disponibilização de bens e produtos.

Trata-se, assim, da realização de um autoexame institucional, onde será possível, ainda que indiretamente fazer uma análise SWOT, reconhecendo-se as suas forças, fraquezas, ameaça e oportunidades, por meio do mapeamento das competências.

A implantação da Gestão por Competências nas organizações, independentemente do seu tamanho, reverbera positivamente nos mais diferentes aspectos, como por exemplo, na adequação das condutas às disposições legais, na melhoria da transparência institucional e na valorização do ideal de meritocracia da gestão de pessoas (Carvalho & Lickfeld, 2023).

Ademais, não pode ser desconsiderado que a implantação do modelo de Gestão por competências deve ser acompanhada da Gestão do conhecimento, uma vez que a qualificação dos funcionários é fundamental para a qualidade da prestação dos serviços e disponibilização de bens e produtos. A boa gestão do conhecimento, inclusive, garante as condições para não apenas acumular dados e informações, mas também estimula a difusão do conhecimento organizacional em consonância com os interesses institucionais (Ferreira, 2015).

Portanto, o desenvolvimento de uma competência é resultado não apenas da retenção de determinado conhecimento, mas também da capacidade comportamental de agir de forma apropriada. Para tal, é necessário tanto o acesso ao conhecimento teórico como também à oportunidade de pô-lo em prática (Thompson & McGrath 2004).

## 2.2 Evidências Empíricas Anteriores

As evidências empíricas são demonstradas a partir da relação com o objeto desta pesquisa. Por meio de consulta à plataforma Scielo, no mês de novembro de 2024, buscou-se, inicialmente, por “Gestão por Competências”, com a aplicação dos seguintes filtros: Coleção: Brasil; Periódicos: todos; idioma: português; áreas temáticas; tipos de literatura: todos; sendo, portanto, encontrado o total de 146 resultados.

Adotando-se uma postura mais restritiva foi pesquisada a temática “Gestão por Competências na Administração Pública”, mas a pesquisa não apresentou resultados. Procurou-se, então, por “Gestão por Competências no serviço público”. Mas também o resultado foi inconsistente.

Com base nos resultados encontrados por meio da pesquisa “Gestão por competências”, verificou-se que na sua grande maioria os trabalhos publicados tinham objetos distintos e tangenciais ao tema de interesse.

Com efeito, apresenta-se a relação dos trabalhos que mais se aproximam do objeto desta pesquisa, com a reprodução de fragmentos literais – citação direta - das informações encontradas. Veja-se o quadro a seguir:

PPGA Programa de Pós-Graduação em Administração UFPB	INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTUDOS E PESQUISAS SOCIAIS	Universidade de Brasília	Programa de Pós-Graduação em Administração PÓS-GRADUAÇÃO DA UNIBRASIL	UP Universidade Potiguar
IESB Centro Universitário	1 2 9 0 FACULDADE DE DIREITO UNIVERSIDADE DE COIMBRA	DGPI DIREÇÃO-GERAL DA POLÍTICA DE JUSTIÇA	Iluris Instituto de Investigação Interdisciplinar	AJUS Administração da Justiça
Grupo de Pesquisa em Administração, Governo e Políticas Públicas do Poder Judiciário	GEJUD Grupo de Pesquisa Gestão, Desempenho e Efetividade do Judiciário	InfoJus Núcleo de Pesquisa em Informação, Direito e Sociedade	LIOrg LINGUAGEM, INSTITUIÇÕES E ORGANIZAÇÕES	



### Quadro 3: Evidências Empíricas Anteriores

**Título:** Efeitos das Competências no Desempenho de Contratos de Serviços no Setor Público

Autor(es)	Objetivo	Amostra Participantes	Método	Principais Resultados
Bonelli, Francesco; Cabral, Sandro.	Avaliar os efeitos das competências sobre a probabilidade dos contratos estarem sujeitos a sanções mais graves	Empresas licitantes	Qualitativo	Incentivos limitados e baixos nível de competição entre as empresas, a remuneração, formação e experiencias dos agentes públicos possuem efeito nulos ou contraditórios no desempenho dos contratos

**Título:** Gestão de competências nas relações de trabalho: o que pensam os sindicalistas?

Autor(es)	Objetivo	Amostra Participantes	Método	Principais Resultados
Cruz, Marcus Vinicius Gonçalves da; Sarsur, Amyra Moyzes; Amorim, Wilson Aparecido Costa de	Analisar a visão dos sindicatos a implantação dos sistemas de gestão por competências	Empresas privadas	Qualitativo	Gestão por competências é um termo ausente nas negociações coletivas e desconhecido pelo sindicato; o Estado não assume seu papel como indutor de melhorias das competências

**Título:** As competências gerenciais dos reitores de universidades federais em Minas Gerais: a visão da alta administração

Autor(es)	Objetivo	Amostra Participantes	Método	Principais Resultados
Éster, Angelo Brigato	Analisar as competências atribuídas aos reitores das universidades federais	Reitores, vice-reitores e pró-reitores de 8 universidades federais em MG	Qualitativo	Predominância da competência política, faltando-lhes outras competências gerenciais.

**Título:** Gestão de pessoas por competências: análise de repercussões dez anos pós-implantação

Autor(es)	Objetivo	Amostra Participantes	Método	Principais Resultados
Munck, Luciano; Munck, Mariana Gomes Musetti; Souza, Rafael Borim de	Avaliar um modelo de gestão de pessoas articulado por competências implementado há dez anos.	Consultor do projeto, funcionários, gerentes, diretores e presidente da empresa.	Qualitativo	O modelo analisado apresenta problemas operacionais, problemas relacionados à compreensão de conceitos e problemas relacionados a organização, gestão e



				cumprimento de premissas. Em suma, o processo avaliativo demonstrou fragilidades do modelo pesquisado em relação a alinhamento conceitual, alcance dos objetivos propostos e direcionamentos para verificação da validade preditiva. Também se verificou baixa credibilidade do modelo para orientar contratações, promoções, remuneração e desenvolvimento.
<b>Título:</b> Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro				
Autor(es)	Objetivo	Amostra Participantes	Método	Principais Resultados
Oliveira, Fátima Bayma de; Sant'Anna, Anderson de Souza; Vaz, Samir Lofti	Investigar relações entre iniciativas que compõem o movimento em torno da chamada <i>nova administração pública</i> e o construto <i>liderança</i> foi possível agrupar os principais temas e desafios que caracterizam iniciativas nessa direção, empreendidos pelos estados de Minas Gerais e Rio de Janeiro,	Gestores públicos	Qualitativo	Mudanças no perfil da gestão e das competências requeridas às lideranças do setor — em especial aquelas que se reconhecem e/ou são apontadas como "mais modernas" —, trazendo à tona a relevância de novas agendas nacionais de pesquisa sobre o setor e, em particular, sobre ações de desenvolvimento de lideranças aptas a lidar, de forma mais crítica, com os desafios, dicotomias e diásporas que marcam e/ou hão de caracterizar os contextos atual e futuro da gestão pública brasileira.

**Título:** Modelo para o mapeamento de competências em equipes de inteligência competitiva

Autor(es)	Objetivo	Amostra Participantes	Método	Principais Resultados
Amaral,	Desenvolver um	Equipe	do	Qualitativo



Roniberto Morato; Garcia, Leonardo Guimarães; Faria, Leandro Innocentini Lopes de; Aliprandini, Dario Henrique.	modelo para mapear conhecimentos, habilidades e atitudes de profissionais de IC, com vistas ao estabelecimento do processo de gestão de pessoas por competências (GPPC)	NIT/Materiais		pode contribuir para a criação e desenvolvimento de equipes de IC, em um processo de melhoria contínua.
---	---	---------------	--	---

**Título:** Profissionais mais competentes, políticas e práticas de gestão mais avançadas?

Autor(es)	Objetivo	Amostra Participantes	Método	Principais Resultados
Sant'Anna, Anderson Souza	Investigar até que ponto a demanda por profissionais dotados de competências cada vez mais abrangentes e sofisticadas encontra-se acompanhada por uma evolução de políticas e práticas organizacionais que as sustentem	Estudantes de pós graduação	Qualitativo	Demandas por competências não tem sido acompanhada, em mesmo nível, por uma modernidade de políticas e práticas de gestão

**Título:** Competências, gestão de competências e profissões: perspectivas de pesquisas

Autor(es)	Objetivo	Amostra Participantes	Método	Principais Resultados
Paiva, Kely César Martins de; Melo, Marlene Catarina de Oliveira Lopes	Conceitos de competência profissional, gestão de competências e profissão,	Não identificado	Qualitativo	Delimitação dos construtos abordados, como prática e profissionalmente, para fornecer subsídios para um trânsito efetivo dos atores sociais envolvidos nos processos de profissionalização a que se tem assistido e presenciado.

**Títulos:** Remuneração e competências: retórica ou realidade?

Autor(es)	Objetivo	Amostra Participantes	Método	Principais Resultados
Rodrigues, Júnia Marçal.	Refletir sobre a articulação entre	Empresa privada	Qualitativo	Vinculação entre remuneração e



	práticas de remuneração e a noção de competências mediante a análise de um modelo organizacional.			competências ocorre por meio processo de avaliação de desempenho, e que se fazem presentes várias contradições entre a concepção do modelo e sua aplicação, instigando uma discussão sobre a retórica e a realidade desse tipo de prática.
<b>Título:</b> Competências profissionais e modernidade organizacional: coerência ou contradição?				
Autor(es)	Objetivo	Amostra Participantes	Método	Principais Resultados
Kilimnik, Zélia Miranda; Sant'anna, Anderson de Souza; Luz, Talita Ribeiro da.	Percepção de pós-graduandos e pós-graduados em telecomunicações, acerca da demanda por competências profissionais e do grau de modernidade das políticas de gestão das organizações em que atuam.	Pós-graduandos em telecomunicações	Qualitativo	Um elevado grau de demanda pelo conjunto das competências avaliadas, que, entretanto, apresentou uma fraca correlação com o grau de modernidade organizacional percebido, cujos escores revelaram-se mais baixos, indicando que a exigência por profissionais dotados de competências cada vez mais abrangentes não tem sido acompanhada por uma modernidade de políticas e práticas organizacionais.
<b>Título:</b> A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional				
Autor(es)	Objetivo	Amostra Participantes	Método	Principais Resultados
Bitencourt, Claudia Cristina	Analisa os principais conceitos, princípios e práticas de aprendizagem organizacional como um meio de se tratar a questão da gestão de competências gerenciais	Não identificado	Qualitativo	Importância das práticas informais e a necessidade de se estabelecer uma estratégia articulada no que se refere à gestão de competências gerenciais
<b>Título:</b> Alinhando estratégia e competências				



Autor(es)	Objetivo	Amostra Participantes	Método	Principais Resultados
Fleury, Maria Tereza Leme; Fleury, Afonso Carlos Correa	Responder às seguintes questões: qual a relação entre competências organizacionais e estratégias competitivas nas empresas? No caso da formação de cadeias produtivas, haveria diferenças na construção de competências em empresas situadas em diferentes níveis? E quais seriam as implicações dessa inter-relação - estratégia e competências - para as ações da gestão de RH?	Empresas de telecomunicações	Qualitativo	Dificuldade que as empresas têm no alinhamento de competências e estratégias. No nível do discurso dos dirigentes entrevistados, essa premissa é colocada como imperativa. Não obstante, as dificuldades para a operacionalização revelaram-se particularmente severas na indústria de telecomunicações, em que a velocidade e a direção das mudanças é de difícil previsão.

**Fonte:** Dados da pesquisa: SciELO (2024). Quadro elaborado pelo Autor (2024) com a reprodução literal de fragmentos retirados dos trabalhos analisados.

O quadro 3 demonstra que as pesquisas sobre “gestão por competências” no segmento da Administração Pública ainda são bastante incipientes. Não que haja o desinteresse do tema pela comunidade acadêmica, mas que os estudos ainda são realizados de forma transversal.

Em todo caso, a temática sobre “gestão por competências” é colocada em discussão numa perceptiva positiva. A gestão por competências é apresentada com algo que pode transformar a realidade das organizações e dos seus colaboradores, garantindo maiores oportunidades de crescimento profissional e pessoal, bem como de fortalecimento das estruturas organizacionais.

Em relação ao setor público, de forma específica, os defensores da gestão por competências sustentam que a implantação do referido instrumento de gestão seria capaz de otimizar os serviços públicos, garantindo maior rapidez e eficiência do Estado frente às demandas.

Assim, pelo menos no campo teórico, as melhores práticas acerca da gestão por competências possuem relação com o correto mapeamento das competências nas organizações, envolvimento da liderança do processo de desenvolvimento dos servidores e concessão de benefícios vinculados ao êxito dos colaboradores nas capacitações.



No entanto, a maior parte dos estudos apresentados acaba por revelar uma certa frustração pessoal e orgânica entre os participantes após a implantação do modelo de competências em suas unidades de trabalho. Nesse sentido, é como se tudo girasse em torno de algo novo e promissor, mas que depois é sufocado pelas rotinas e pela desmotivação generalizada.

Portanto, o que a literatura indica é que o problema não está associado às condições de iniciativa, mas sim, na ausência de efetividade após a criação e implantação dos instrumentos de competências.

### 3. Metodologia

Neste capítulo, será demonstrada a metodologia a ser utilizada na pesquisa, bem como as justificativas para as respetivas escolhas em relação aos objetivos deste trabalho. Assim, inicialmente, será apresentado o quadro sobre a relação existente entre os objetivos e a estratégias de pesquisa.

**Quadro 4:** Relação entre objetivos e metodologia de pesquisa

Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Estratégias da Pesquisa
Avaliar a efetividade do “Projeto Gestão por Competências” a partir das percepções dos servidores do Ministério Público do Estado do Ceará.	Verificar a efetividade do “Projeto Gestão por Competências” a partir das percepções dos servidores do Ministério Público cearense <b>na dimensão pessoal/individual;</b>	Estudo de caso e Pesquisa qualitativa
	Verificar a efetividade do “Projeto Gestão por Competências” a partir das percepções dos servidores do Ministério Público cearense <b>na dimensão setorial/equipe de trabalho;</b>	Estudo de caso e Pesquisa Qualitativa
	Verificar a efetividade do “Projeto Gestão por Competências” a partir das percepções dos servidores do Ministério Público cearense <b>na dimensão institucional/organizacional</b>	Estudo de caso e Pesquisa Qualitativa

**Fonte:** Quadro elaborado pelo Autor (2024)

O quadro acima dispõe sobre os objetivos desta pesquisa e as estratégias escolhidas para alcançá-los. A pesquisa em comento consiste em um Estudo de Caso em uma instituição pública (Ministério Público do Estado do Ceará) em relação à efetividade do “Projeto Gestão por Competências” com base nas percepções dos seus servidores, que não apenas integraram uma comissão específica, como também foram alcançados pelos desdobramentos do projeto



em comento. Assim, este estudo adotará também técnicas da Pesquisa Qualitativa ante a necessidade de verificação dos sentimentos e experiências dos servidores públicos envolvidos.

### 3.1 Tipologia da Pesquisa

Em relação à natureza ou método da pesquisa, o estudo em espécie é classificado como pesquisa aplicada, uma vez que a sua finalidade é produzir conhecimentos por meio da verificação de uma questão-problema específica, que, conforme leciona de Kauark, Manhães & Medeiros (2010), possuem aplicação prática. As soluções obtidas poderão repercutir em possibilidades de intervenções e aprimoramentos das estratégias utilizadas pelo Ministério Público do Estado do Ceará no processo de capacitação de seus servidores.

No que diz respeito à abordagem, esta pesquisa é classificada como pesquisa qualitativa, tendo em vista o necessário de esforço de apresentar soluções às questões formuladas de maneira peculiar, ou seja, permite a análise indutiva de dados, que transportados para uma dimensão geral, exige do pesquisador uma interpretação acerca dos seus significados (Crewell, 2021).

Acerca dos objetivos, o estudo em comento é classificado como descritivo, em razão da necessidade de descrição dos fatos e dos fenômenos analisados. As pesquisas consideradas descritivas buscam descrever os elementos e características das comunidades, grupos, fatos e fenômenos, que por meio de relações entre variáveis, reúnem informações consolidadas sobre o tema pesquisado (Lakatos & Marconi, 2020)

Por fim, sobre os procedimentos técnicos e estratégias adotados, esta pesquisa utilizou técnicas relacionadas à pesquisa de campo, tendo em vista que a pesquisa buscou os seus achados por meio de entrevistas com servidores do Ministério Público do Estado do Ceará.

### 3.2 Descrição da Amostra ou Sujeitos da Pesquisa

A pesquisa foi realizada no ambiente institucional do Ministério Público do Estado do Ceará, especialmente, com a participação de servidores lotados na Secretaria de Gestão de Pessoas e em Secretarias que possuem ou possuíram ingerência na elaboração do “Projeto Gestão por Competências” da respectiva instituição.

A escolha do órgão em espécie e dos setores em comento é justificada pela pertinência temática da presente pesquisa com funções desempenhadas por servidores lá lotados, sendo unidades estratégicas, inclusive, pelo fato de ostentarem a autoria do Projeto “Gestão por competências”.

A população deste estudo foi, portanto, constituída a partir do universo de pessoas que fizeram parte da Comissão de Implantação do “Projeto Gestão por Competências”, de acordo com a Portaria nº 0407/2022/SERH. A referida comissão foi composta por 19 pessoas, dos mais diferentes cargos (inclusive membros) e das mais diversas lotações. Entretanto,

	INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTUDOS E PESQUISAS SOCIAIS			Universidade Potiguar
	1 2 9 0 FACULDADE DE DIREITO UNIVERSIDADE DE COIMBRA	DIREÇÃO-GERAL DA POLÍTICA DE JUSTIÇA	Iluris Instituto de Investigação Interdisciplinar	AJUS Administração da Justiça
Grupo de Pesquisa em Administração, Governo e Políticas Públicas do Poder Judiciário	GEJUD Grupo de Pesquisa Gestão, Desempenho e Efetividade do Judiciário	InfoJus Núcleo de Pesquisa em Informação, Direito e Sociedade	LIOrg LINGUAGEM, INSTITUIÇÕES E ORGANIZAÇÕES	



considerando objetivo do Estudo, apenas os servidores efetivos, cedidos e comissionados foram convidados a participar (total de 16 pessoas). Do total de convidados, 10 participantes aceitaram e realizaram a entrevista.

### 3.3 Definição das Variáveis ou Instrumento de Pesquisa ou Roteiro de Entrevista

Nesta pesquisa optou-se pelo uso da entrevista semiestruturada como instrumento de coleta de dados. De acordo com Yin (2016), o pesquisador e o entrevistado não estão presos ao rigor de um questionário, permitindo um maior relacionamento social. Com efeito, a escolha do referido modelo é justificada em razão da sua flexibilidade, oportunidade em que o pesquisador deverá ter melhores condições para identificar questões subjetivas e compreender, em maior profundidade, os sentimentos, perspectivas e percepções peculiares sobre o objeto do estudo.

Assim, o primeiro passo consistiu na reunião de documentos e instrumentos normativos acerca do “Projeto Gestão por Competências”, disponíveis na sua maioria, na intranet do Ministério Público do Estado do Ceará. As legislações correlatas, como por exemplo, o Plano Cargos e Carreira dos Servidores do Ministério Público cearense, restam disponíveis na internet, estas de domínio público.

Na sequência, as entrevistas foram realizadas de forma semiestruturada, como já adiantado, com a maior parte dos servidores integrantes da “Comissão de implantação do Projeto Gestão por Competências”.

Para atingir tal objetivo, obteve-se autorização da Procuradoria Geral de Justiça do Estado do Ceará para fim desejado. Após a autorização do órgão, os servidores pré-selecionados foram convidados via Email institucional, com reforço via ligação telefônica ou por mensagens de whatsapp para participar da pesquisa.

Ato contínuo, as entrevistas foram marcadas e realizadas de forma presencial e por meio de plataformas de reuniões virtuais, como o Teams, por exemplo.

Para conferir maior imparcialidade nas repostas dos entrevistados, estes, ainda que potencialmente possam ser identificados como participantes da pesquisa, inclusive, pelo fato do universo amostral ser pequeno e também pelo fato da maioria deles possuírem funções de destaque na administração, tiveram o anonimato em relação ao conteúdo de suas entrevistas. Assim, os registros de cada entrevista serão identificados apenas por uma ordem numérica, sendo os participantes informados sobre o protocolo escolhido.

As entrevistas, conforme proposição inicial, foram realizadas de forma semiestruturadas, havendo a indicação do seguinte roteiro – Quadro 6.

**Quadro 6 – Roteiro Semiestruturado para Entrevista com os integrantes do Ministério Público do Estado do Ceará**

Dimensão	Itens	Perguntas:
	INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTUDOS E PESQUISAS SOCIAIS	Universidade de Brasília
	1 2 9 0 FACULDADE DE DIREITO UNIVERSIDADE DE COIMBRA	DIREÇÃO-GERAL DA POLÍTICA DE JUSTIÇA
	GEJUD Grupo de Pesquisa Gestão, Desempenho e Efetividade do Judiciário	Iluris Instituto de Investigação Interdisciplinar
	InfoJus Núcleo de Pesquisa em Informação, Direito e Sociedade	LIOrg LINGUAGEM, INSTITUIÇÕES E ORGANIZAÇÕES



<b>Pessoal/ individual</b>	1	Quais eram as suas expectativas para o “Projeto Gestão por Competências” em relação ao trabalho realizado pelo(a) senhor(a) no Ministério Público do Estado do Ceará?
	2	Os cursos oferecidos possuem relação direta com o trabalho realizado pelo(a) senhor(a)?
	3	Quais foram os desafios enfrentados ao longo das trilhas de aprendizagem?
	4	Tais desafios foram superados pelo senhor?
	5	Houve aplicação prática dos conhecimentos adquiridos pelo senhor em sua atividade profissional? Quais?
	6	Os conhecimentos adquiridos foram uteis para o crescimento profissional do senhor enquanto servidor da instituição?
<b>Setorial/ Equipe de Trabalho</b>	7	Quais eram as suas expectativas para o “Projeto Gestão por Competências” em relação ao seu grupo de trabalho?
	8	Os cursos oferecidos possuem relação direta com o trabalho realizado pela sua equipe de trabalho?
	9	Quais foram os desafios enfrentados ao longo das trilhas de aprendizagem pela sua equipe de trabalho?
	10	Tais desafios foram superados pela sua equipe?
	11	Houve aplicação prática dos conhecimentos adquiridos pela sua equipe na sua unidade de trabalho?
	12	Os conhecimentos adquiridos foram uteis para o crescimento profissional da sua equipe?
<b>Institucional/ Organizacional</b>	13	Quais eram as suas expectativas para o “Projeto Gestão por Competências” em relação às funções institucionais do Ministério Público do Estado do Ceará?
	14	Os cursos oferecidos possuem relação direta com as funções institucionais do Ministério Público do Estado do Ceará?
	15	Quais foram os desafios enfrentados pela instituição em relação à condução do Projeto Gestão por Competências (trilhas de aprendizagem)?
	16	Tais desafios foram superados pela administração do Ministério Público do Ceará?
	17	Houve aplicação prática dos conhecimentos adquiridos pelos servidores no âmbito da instituição?
	18	Os conhecimentos adquiridos foram uteis para o fortalecimento institucional do Ministério Público?
	19	Deseja acrescentar algo?
	20	Deseja fazer alguma crítica ou propor alguma sugestão de melhoria para o Projeto?

**Fonte:** Elaborado pelo Autor (2024)

Com efeito, os entrevistados foram submetidos ao roteiro de entrevista semiestruturada, oportunidade em que os servidores selecionados teceram considerações a partir de suas percepções sobre a efetividade do “projeto Gestão por Competências” em três dimensões pessoal/individual; setorial/grupo de trabalho; e institucional/organizacional.

Além disso, querendo, os entrevistados puderam fazer apontamentos que julgaram pertinentes ao final da entrevista.



### 3.4 Análise de Dados

Segundo Creswell (2021), a análise dos dados precisa também ser discutida no estudo qualitativo, haja vista o necessário processamento dos elementos obtidos na pesquisa.

Os dados coletados – a gravação do teor das entrevistas por meio de aplicativos de smartphone e gravadores – foram ser devidamente armazenadas em pastas no google drive e semelhantes. Na sequência, o teor das entrevistas foi transcrita em arquivo doc.

A análise dos dados, propriamente dito, ocorreu ao estilo da própria proposta da entrevista, ou seja, buscando identificar as impressões pessoais dos participantes sobre a efetividade do “Projeto Gestão por Competências”.

Informa-se que a análise dos dados foi cercada dos cuidados para a proteção do anonimato, não necessariamente em relação à participação da pesquisa, mas sobre o juízo de valor emitido pelo participante na entrevista.

Ao final, a consolidação dos dados pode ser verificada sob as lentes dos construtos teóricos que embasaram a pesquisa com o direcionamento para os resultados e, posteriores, conclusões.

## 4. Resultados e Discussões

O atual estágio da Administração Pública exige dos gestores públicos a definição dos objetivos e a formulação das estratégias para o alcance dos resultados esperados. Nesse sentido, estimula-se a competitividade controlada entre os agentes públicos e também entre os órgãos públicos de mesma natureza. Busca-se, ainda, promover a descentralização administrativa com foco no resultado – atividade fim (Paludo, 2020).

O fato é que a evolução do tempo, as transformações políticas, sociais, econômicas e culturais, bem como as gradativas demandas da população fizeram surgir a necessidade de adaptação estrutural na organicidade do Estado e na forma de prestação dos serviços públicos, isto é, para a correção de imperfeições e suprimento de deficiências diagnosticadas.

Nesse sentido, o Ministério Público do Estado do Ceará tem buscado inserir e aprimorar boas práticas de gestão, atualizando as suas estruturas gerenciais e suas rotinas administrativas, sob o discurso da necessidade de entrega de serviços cada vez mais profissionalizados ao cidadão.

Com efeito, pode-se destacar o “Projeto Gestão por Competências”, do referido órgão, que numa perspectiva estratégica e alinhada às diretrizes estabelecidas pelo Conselho Nacional do Ministério Público – CNMP (CNMP, Recomendação nº 52/2017) elegeu as competências desejadas para a instituição. Tal iniciativa, visa a profissionalização dos seus integrantes por meio da oferta de “trilhas de aprendizagem”, repercutido potencialmente na



aquisição de conhecimentos, no desenvolvimento de habilidades e no estímulo às atitudes condizentes com o atual estágio da Administração Pública.

Verificou-se, inicialmente, por meio da coleta de dados, que as expectativas dos servidores entrevistados em relação ao trabalho realizado no órgão, numa dimensão pessoal/individual, eram bastante difusas, tais como: P1- “compreender as competências para o desenvolvimento das habilidades profissionais”, P2 - “necessidade de alinhamento de conceitos”, P-3 “obtenção de elementos para auxiliar o sistema de progressão funcional”, P-5 “melhoria na qualidade vida” e até mesmo P-7 “total ausência de expectativa”, possivelmente P-8 “pela falta de um direcionamento claro” sobre o que seria o Projeto Gestão por competência e pela P-4 “indefinição em relação aos seus objetivos” Entretanto, alguns entrevistados demonstraram otimismo com o projeto: P-10 “a expectativa era muito alta”, P-9 “Havia uma grande expectativa, além das melhores possíveis. Porque é profissionalizar, mais ainda, o nosso trabalho. E profissionalizar, sob o ponto de vista de algo que já estava sendo implementado no Brasil, e no Ministério Público, também.”

Na perspectiva setorial/grupo de trabalho, por sua vez, no quesito nº 7, apenas o participante P-1 afirmou que “não havia expectativa em relação ao grupo de trabalho acerca do Projeto Gestão por Competências”. Todos os outros participantes demonstraram haver uma expectativa bastante positiva: P-2 “Havia uma expectativa de elevação de compromisso no trabalho, de reconhecimento profissional e de alinhamento”, P3 “Havia uma expectativa de melhoria no processo de comunicação”, P-5 “Havia uma expectativa de que o grupo de trabalho estivesse alinhado com as expectativas institucionais, da sociedade e internas”. P6- “Melhorias em relação à produtividade, à progressão funcional, à organização de habilidades pessoais entre os setores, P7 “De que o grupo também pudesse ter uma visão da importância da gestão por competência” e P-9 “Havia muita ansiedade para ver o resultado final.”

Tais expectativas foram repetidas ou confirmadas na dimensão institucional/organizacional, sendo o participante P-1 o único a demonstrar ceticismo inicial sobre a possível efetividade do projeto. O Participante P-7 afirmou “havia uma grande expectativa de que os demais colegas e membros do MP, colaboradores e estagiários pudessem compreender a implementação do projeto como um direcionamento para os objetivos estratégicos da instituição”.

O Projeto Gestão por Competências, evidentemente, consistiu em algo muito mais amplo do que a criação de um roteiro ou uma fixação de uma trilha de aprendizagem. Mas, com certeza, as trilhas de aprendizagem ocuparam lugar de destaque nesse processo.

Com efeito, se a Administração entende que as competências seriam desenvolvidas principalmente a partir das trilhas em questão, seria interessante saber se os cursos oferecidos possuíam ou possuem relação direta com o trabalho realizado pelo servidor. A indagação foi feita por meio do quesito 2 do questionário e todos os servidores entrevistados afirmaram de forma positiva. Em verdade, alguns entrevistados deram ênfase a uma das categorias: competências comuns, específicas ou gerenciais. Em relação às dimensões setoriais (Quesito



8) e institucionais (Quesito 14), por oportuno, há o reconhecimento majoritário de relação direta ou pelo menos de forma indireta. O participante P-1 assim declarou: “É mais relação indireta. É algo que vai aprimorar os relacionamentos. É a criação de uma cultura”.

As trilhas de aprendizagem, principal instrumento para o aperfeiçoamento dos servidores do Ministério Público, foram instituídas em substituição ao formato mais frouxo de escolha e realização de cursos, que nem sempre possuíam pertinências com o trabalho do servidor e com finalidade do órgão público. Mas, que costumavam ser aceitos para fins de progressão funcional.

Logo, diante de tal inovação, foi importante perguntar aos entrevistados sobre os desafios enfrentados ao longo das trilhas de aprendizagem no âmbito individual (quesito 3), setorial (quesito 9) e institucional (quesito 15). No âmbito pessoal, apenas o Participante P-6 declarou ausência de dificuldade. As maiores dificuldades encontradas estão relacionadas à carga horária extensa das trilhas, dificuldade de conciliação entre as capacitações e o horário de trabalho e de adaptação dos cursos à rotina. Na esfera setorial, ou seja, em relação à equipe de trabalho, os resultados foram bem parecidos: P-4 “Necessidade de conciliação entre os cursos das trilhas e as atividades ordinárias”.

Merece ser destacado também, ainda sobre os desafios enfrentados em relação ao cumprimento das trilhas, na percepção de “resistência por parte de alguns setores de algumas pessoas”, conforme narrado pelo participante P9. Além disso, pontou-se a “questão do desafio da sensibilização dos colegas”, de acordo com o participante P-7.

No âmbito organizacional, por sua vez, os desafios enfrentados pelo Ministério Público na condução do projeto Gestão por Competências, restaram categorizados da seguinte maneira:

**Quadro 7 - Desafios enfrentados pelo Ministério Público na Condução do Projeto Gestão por Competências**

P1	Motivação e engajamento.
P2	Resistência às mudanças propostas no projeto.
P3	O grande desafio foi a escolha dos cursos.
P4	O processo de aprendizado em áreas estranhas, como no caso do servidor ser graduado em direito e ter que obter conhecimentos na área de TI.
P5	Aspectos culturais
P6	Consequências da Pandemia
P7	Conscientização da importância do projeto para a Instituição
P8	O Ministério Público ainda é uma instituição dividida. Questões estruturais.
P9	Consequências da pandemia.
P10	Sobrecarga de trabalho

**Fonte:** Elaborado pelo Autor (2024)



Tais desafios, segundo os entrevistados de forma majoritária, foram superados, como se verifica no quesito 4 (individual), quesito 10 (setorial) e 16 (setorial).

Já relação à aplicação prática dos conhecimentos adquiridos na atividade profissional todos os entrevistados afirmaram de forma positiva na dimensão individual (Quesito P-5), por exemplo: P-2 “metodologia ágil”, P3 “teams, Excel, word, pastas e compartilhamento na nuvem”, P-4 “acompanhamento de produtividade, organização de rotinas, prazos e metas”, P-5 “Inteligência artificial e processos ágeis”, P-5 “conhecimentos jurídicos e tecnológicos”, P-10 “Liderança, orientações, feedbacks e gestão do tempo”.

Contudo, a percepção dos entrevistados em relação aos seus pares (grupo de trabalho) foi menos animadora: P-1 “Para fins de conhecimento, sim. Fica o conhecimento, mas não desenvolve a habilidade”, P-5 “Nem todos os colaboradores possuem permissão para acessar a plataforma, logo o conhecimento e aplicação ficam comprometidos”, P-10 “A dificuldade na realização das trilhas de aprendizagem compromete a aplicação do conhecimento esperado”. Contudo, há também relatos satisfatórios: P-7: “Os cursos que foram realizados para trabalhar com as competências comuns já trouxeram resultados, por exemplo, a competência da comunicação”, P-2 “Houve aplicação dos conhecimentos pela equipe de trabalho em relação à melhoria da colaboração e da comunicação”.

Na esfera institucional, por derradeiro, há considerações: P-2 “A maioria do público da instituição enxerga as trilhas de aprendizagem como mais uma obrigação” e P-7 “Nem todo mundo aplica. As trilhas são realizadas com o objetivo de obter progressão na carreira. Os cursos disponíveis são realizados primordialmente por servidores. É só cumprimento de tabela”. Todavia, a maioria dos entrevistados visualiza a aplicação dos conhecimentos pelos colegas ministeriais.

Sobre a utilidade dos conhecimentos para o crescimento profissional, os servidores responderam no âmbito pessoal (Quesito 6) de maneira afirmativa (80%) e (20%) de maneira implícita.

Ainda sobre a utilidade das trilhas para fins profissionais, no contexto setorial (Quesito 12) merece ser consignado: P-3 “Os cursos trouxeram um amadurecimento. Melhoria no processo de comunicação e de compreensão de algumas realidades, como no caso de um colega com TDAH”, o que, certamente, é um indicativo de melhoria no clima organizacional do órgão e alinhamento colaborativo entre os servidores em processo de capacitação. O referido quesito foi respondido por todos os entrevistados de forma satisfatória.

O quesito 18 tratou sobre a importância dos conhecimentos adquiridos pelos servidores por meio do projeto Gestão por Competência para o fortalecimento institucional do Ministério Público do Ceará. A totalidade dos entrevistados considerou que o Ministério Público cearense está mais forte e mais preparado para o cumprimento de seus misteres. Eis algumas colocações: P-1 “Os conhecimentos foram úteis para o fortalecimento institucional. Representa o fortalecimento dos objetivos estratégicos do Ministério Público do Ceará” P-2 “Os conhecimentos foram úteis para o fortalecimento institucional do órgão em razão da



profissionalização das pessoas para a realização das suas atividades”, P-3 “O Ministério Público é uma instituição mais forte hoje em relação às outras instituições que ainda não implementaram algumas ferramentas utilizadas pelo MPCE”, P-10 “Os conhecimentos adquiridos estão mudando a cultura organizacional, o que implica no fortalecimento institucional.”

Por fim, os entrevistados tiveram a oportunidade de fazer considerações (elogios, críticas, ou sugestões).

**Quadro 8 – Elogios, Críticas e Sugestões**

P1	Deveria focar mais nos aspectos práticos para fins de transformar conhecimentos em habilidades.
P2	Necessidade de permanente campanha de comunicação e sensibilização para os objetivos das trilhas de aprendizagem.
P3	A nova avaliação de desempenho terá um questionário mais enxuto e objetivo, sendo resultado do processo de melhoria graças à gestão por competência. Tal avaliação exigirá a necessidade do gestor fundamentar as notas, isto é, em relação às extremidades.
P4	Necessidade de desenvolvimento de uma plataforma específica pelo Ministério Público do Ceará para uso dos seus integrantes.
P5	Ampliação das trilhas de aprendizagem para todos os estagiários.
P6	O Ministério Público do Ceará deve continuar no caminho da Gestão por competência.
P7	Desenvolver estratégias no sentido de sensibilizar a todos que integram a instituição da importância das competências.
P8	Necessidade de permanente reflexão e mensuração.
P9	As capacitações devem ser continuadas. Importância da humanização das relações e da valorização profissional
P10	Necessidade de conciliação entre as demandas do setor e os cursos da trilha de aprendizagem.

**Fonte:** Elaborado pelo Autor (2024)

Portanto, é evidente que a implantação de um modelo de gestão por competências, mesmo amparado por um forte arcabouço técnico e acadêmico, necessita levar em consideração as peculiaridades dos agentes que integram a instituição.

## 5. Considerações finais

A vivacidade das instituições contemporâneas pode ser mensurada pela sua capacidade de resposta aos desafios. Na era do conhecimento, das frenéticas transformações tecnológicas e digitais o processo permanente de adaptação é imprescindível.

Nesse sentido, o ideal de Administração Pública não mais se coaduna com um modelo ultrapassado e alheio ao dever eficiência. Alias, espera-se muito mais do Poder Público, a saber: eficácia e, principalmente, efetividade.





A “gestão por competência” possui papel de destaque no processo de reformulação de rotina, reafirmação de propósito e compromisso com o cidadão – usuário. Anota-se que a qualificação é essencial para a superação de vícios.

O denominado CHA (Conhecimento, Habilidade e Atitude), sem prejuízo do Valor e da Ética confere dinamismo sistêmico e orgânico às instituições. Assim, o Ministério Público do Estado do Ceará, conforme analisado, decidiu enveredar por um caminho de autoconhecimento, mapeando as suas carências, reconhecendo as suas virtudes, traçando os seus objetivos e alocando os seus recursos em prol um escolha consciente.

Em verdade, o processo de mudança institucional deve ser visto, primeiramente, como um fato social. A avaliação da efetividade do Projeto Gestão por Competência, por exemplo, demanda, ainda que com o rigor científico necessário, percepções humanas.

Portanto, a efetividade do “Projeto Gestão por competência” pode ser qualitativamente mensurado pelos dados consolidados e analisado, bem como pelos seus reflexos intra e extra institucional, o que demanda necessariamente novos estudos acerca da temática em apreço.

## 6. Referências

- Almeida, A. C & Bertolini, G. R. F. (2015). Gestão por competências: relato técnico-científico sobre a implantação na Secretaria da Receita Federal do Brasil. *Revista Inteligência Competitiva*. São Paulo, v. 5, n. 3, jul./set. Disponível em: <http://www.inteligenciacompetitivarev.com.br/ojs/index.php/rev/article/view/121> Acesso em: Nov.2024
- Amaral, R. M. et al (2008). Modelo para o mapeamento de competências em equipes de inteligência competitiva. *Ciência da Informação*, v. 37, p. 7-19.
- Antonello, C. S. & Pantoja, M. J (2010). Aprendizagem e o desenvolvimento de competências. In: Pantoja, M. J.; Camões, M. R. S. & Bergue, S. T. (org.). *Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*. Brasília, DF: ENAP. p. 49-102.
- Bitencourt, C. C (2004). A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, v. 44, p. 58-69.
- Bonelli, F. & Cabral, S (2018). Efeitos das competências no desempenho de contratos de serviços no setor público. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 22, n. 4, p. 487-509.
- Constituição Federal da República Federativa do Brasil de 1988. (1988). Brasil. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm)>. Acesso em: nov. 2024.



- Bresser-pereira, L. C. (1996). Da Administração Pública Burocrática à Gerencial. *Revista do Serviço Público*, v. 47, n. 1, p. 7-29.
- Carvalho, I. M. V & Lickfeld, L. V. C. (2023). *Gestão de Pessoas por Competências: como operacionalizar na prática esse modelo*. Actual.
- Lei Estadual nº 14.043*, de 21 de dezembro de 2017. (2017). Ceará. Dispõe sobre o Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos dos Servidores do Ministério Público do Estado do Ceará. DOE 27.12.07. Disponível em <https://belt.al.ce.gov.br/index.php/legislacao-do-ceara/organizacao-tematica/trabalho-administracao-e-servico-publico>. Acesso em: Nov. 2024.
- Lei Estadual nº 18.634*, de 19 de dezembro de 2023. (2023). Ceará. Altera a Lei Estadual nº 14.043, de 21 de dezembro de 2007, que dispõe sobre o Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos dos Servidores do Ministério Público do Estado do Ceará. DOE 19.12.23. Disponível em: <https://www.mpce.mp.br/wp-content/uploads/2024/02/LEI-18634.2023.pdf>. Acesso em: Nov. 2024.
- Conselho Nacional Do Ministério Público. *Recomendação nº 52*, de 8 de março de 2017. (2017). Recomenda aos órgãos que compõem o Ministério Público brasileiro que implementem a Política Nacional de Gestão de Pessoas, mediante a edição do correspondente ato administrativo. Diário Eletrônico do CNMP, Caderno Processual, p. 2-8, edição de 19/04/2017. Disponível em: <https://www.cnmp.mp.br/portal/institucional/596institucional/corregedoria/recomendacoes-de-carater-geral/9839-recomendacoes-de-carater-geral>. Acesso em: nov. 2024.
- Creswell, J. W., Creswell, J. D. (2021) *Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Penso Editora.
- Creswell, J. W., Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Cruz, M. V. G., Sarsur, A. M. & Amorim, W. A. C. (2012). Gestão de competências nas relações de trabalho: o que pensam os sindicalistas? *Revista de Administração Contemporânea*, v. 16, p. 705-722.
- Da Silva, A. B (2021). Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras. Editora da UFPB.
- De Mello, S. P. T, et al. (2016) Produção científica brasileira sobre competências e gestão por competências: uma análise bibliométrica. *Revista Espacios*. Vol. 37 (Nº 21).
- Ésther, A. B. (2011). As competências gerenciais dos reitores de universidades federais em Minas Gerais: a visão da alta administração. *Cadernos Ebape. br*, v. 9, p. 648-667.
- Fleury, M. T. L & Fleury, A. C. C. (2004) Alinhando estratégia e competências. *Revista de administração de empresas*, v. 44, p. 44-57.
- Ferreira, P. I. (2015) *Gestão por Competências*. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos LTDA.

	 INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTUDOS E PESQUISAS SOCIAIS			
		DGPI DIREÇÃO-GERAL DA POLÍTICA DE JUSTIÇA		
	GEJUD Grupo de Pesquisa Gestão, Desempenho e Efetividade do Judiciário			

- Gibbons, M. et al. (1994) *The new production of knowledge: The dynamics of science and research in contemporary societies*. Sage Academics Books.
- Hondeghem, A. Horton, S. & Scheepers, S. (2006) Modelos de gestão por competências na Europa. *Revista do Serviço Público*. Brasília, v. 57, n. 2, p. 241-258, abr./jun.
- Macroplan. (2016). *Prospectiva, Estratégia e Gestão*: Relatório de atividades de consultoria especializada para fortalecimento do modelo de Gestão para Resultados (GPR) no Estado do Ceará. Fortaleza: MACROPLAN.
- Nogueira, F. A. M. G. (2021) *Gestão por Competências no Setor Público*: Um Panorama do Desenvolvimento e da Aplicação do Modelo na Esfera Federal. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração Pública) – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. Disponível em: [https://www.unirio.br/ccjp/escola-de-administracao-publica/trabalhos-de-conclusao-de-curso-1/2020.1/TCC\\_FelipeAntnioMonteiroGomesNogueira.pdf](https://www.unirio.br/ccjp/escola-de-administracao-publica/trabalhos-de-conclusao-de-curso-1/2020.1/TCC_FelipeAntnioMonteiroGomesNogueira.pdf). Acesso em Nov.2024.
- Mazza, A. (2016) *Manual de Direito Administrativo*. 6. ed. São Paulo: Saraiva.
- Munck, L.; Munck, M. G. M. & Souza, R. B. de. (2011) Gestão de pessoas por competências: análise de repercussões dez anos pós-implantação. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, v. 12, p. 4-52.
- Kilimnik, Z. M., Sant'anna, A. S. & Luz, T. R. (2004) Competências profissionais e modernidade organizacional: coerência ou contradição? *Revista de Administração de Empresas*, v. 44, p. 10-21.
- Kuazaqui, E (2016). *Planejamento Estratégico*. São Paulo: Cengage Learning.
- Kauark, F. S, Manhães, F. C.& Medeiros, C. H. (2010) *Metodologia da pesquisa: um guia prático*.
- Marconi, M. de A.& Lakatos, E. M (2020). *Metodologia do trabalho científico*. 8. ed. 4. Reimp. São Paulo: Atlas.
- Portaria nº 0407/SERH, de 14 de março de 2022. (2022). Fortaleza -CE. Ministério Público do Estado do Ceará. Diário Oficial do MPCE, p. 19-20. Disponível em <https://intranet.mpce.mp.br/gestaocomp/arquivos/Portaria0407-2022.pdf>. Acesso em: Nov. 2024.
- Ato Normativo nº 444, de 27 de junho de 2024. (2024) Regulamenta os critérios para a progressão funcional referente ao ano base de 2024 e dá outras providências. Fortaleza - Ceará. Ministério Público do Estado do Ceará. Diário Oficial do MPCE. 27.06.2024. Disponível em: <https://mpce.mp.br/wp-content/uploads/2024/07/Ato-Normativo-444-2024-regulamenta-progressao-funcional-ano-base-2024-09.2024.00020448-0.pdf>. Acesso em: Nov. 2024.
- Moreira Neto, D. F. (1998). Administração Pública Gerencial. *Rev. Direito*, Rio de Janeiro, v. 2, n. 4, jul./dez.



- Mourão, J. L. (2018) *A Relação dos Princípios Constitucionais da Administração Pública Brasileira com a Nova Gestão Pública: Um Estudo Sob o Prismas da Eficiência, Eficácia e Efetividade.* Monografia. Especialização em Gestão Pública, Fortaleza.
- Oliveira, F. B. de; Sant'anna, A.S.& Vaz, S. L. (2010). Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. *Revista de Administração Pública*, v. 44, p. 1453-1475, 2010.
- Paludo, A. (2020). *Administração Pública*. 9ª. ed. Salvador: JusPodivm.
- Paiva, K. C. M. de, Melo & M. C. de O. L. (2008). Competências, gestão de competências e profissões: perspectivas de pesquisas. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 12, p. 339-368.
- Quinn R. E., Faerman, S.R., Thompson, M.P. & McGrath, M. (2004) *Competências gerenciais: princípios e aplicações.* Rio de Janeiro: Campus.
- Sano, H.; Abrucio, F. L. (2008) Promessas e resultados da nova gestão pública no Brasil: o caso das organizações sociais de saúde em São Paulo. *Revista de Administração de Empresas*, v. 48, n. 3, p. 64-80.
- Ramos, A. C. et al. (2024). *Produtos técnicos e tecnológicos: da graduação à pós-graduação.* Editora da Universidade Vila Velha.
- Rodrigues, J. M. (2006). Remuneração e competências: retórica ou realidade?. *Revista de Administração de Empresas*, v. 46, p. 23-34.
- Sant'anna, A. S. (2008). Profissionais mais competentes, políticas e práticas de gestão mais avançadas?. *RAE eletrônica*, v. 7.
- Santos, A. F. (2017). Evolução dos Modelos de Administração Pública no Brasil. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, v. 1, n. 2, p. 848-857.
- Santos, W. S. & Garcia, D. P. (2019). Gestão por Competências na Administração Pública Federal: perspectivas do Decreto nº 9.991 de 28/08/2019. *Revista Gestão Pública Contemporânea*, Disponível em: [https://bag.ifmt.edu.br/media/filer\\_public/14/07/1407383f-6cc3-4cd9-98b4-42885315afe6/gestao\\_por\\_competencias\\_na\\_administracao](https://bag.ifmt.edu.br/media/filer_public/14/07/1407383f-6cc3-4cd9-98b4-42885315afe6/gestao_por_competencias_na_administracao). Acesso Nov. 2024
- Silva, A. B., Bispo, A. C. K. A. & Ayres, S. M. P. M (2019). *Desenvolvimento de carreiras por competências.* Brasília: ENAP.
- Wickert, C. et al. (2021) Management Research that Makes a Difference: Broadening the Meaning of Impact. *Journal of Management Studies*, v. 58, n. 2, p. 297- 320. Doi: 10.1111/joms.12666
- Yin, R. K. (2016) *Pesquisa qualitativa do início ao fim.* Penso Editora.