

Eliel Fontenele Silva

**PROJETO DE INTERVENÇÃO PARA IMPLANTAÇÃO DO  
MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO  
INSTITUTO CHICO MENDES DE CONSERVAÇÃO DA  
BIODIVERSIDADE – ICMBIO**

**Brasília – DF**

**Março/2018**

**PROJETO DE INTERVENÇÃO PARA IMPLANTAÇÃO DO  
MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO  
INSTITUTO CHICO MENDES DE CONSERVAÇÃO DA  
BIODIVERSIDADE – ICMBIO**

Projeto de intervenção apresentado ao curso de Especialização em Gestão Pública, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública, com ênfase em Gestão Estratégica de Pessoas.

Orientador: Prof. Msc. Carlos Henrique Rodrigues

Brasília – DF

Março/2018

# **PROJETO DE INTERVENÇÃO PARA IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO INSTITUTO CHICO MENDES DE CONSERVAÇÃO DA BIODIVERSIDADE – ICMBIO**

Autor: Eliel Fontenele Silva

Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade - ICMBio

**Palavras chaves:** Gestão por Competências. Mapeamento de competências. Lacuna de competências.

## **RESUMO ANALÍTICO**

Este projeto propõe a implantação do modelo de gestão por competências - GPC no Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade – ICMBio. O modelo de GPC é uma das finalidades listadas pela Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal - PNDP da administração pública federal - APF direta, autárquica e fundacional. Ele também foi indicado em 2010 pelo relatório sobre a avaliação da gestão de recursos humanos no governo da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE como sugestão para reformas futuras no Brasil. Recentemente o Tribunal de Contas da União – TCU apontou a gestão por competências como uma das ferramentas mais modernas permitidas pela legislação vigente que ajudará as organizações governamentais a melhorarem a sua governança em gestão de pessoas. O presente trabalho buscará entregar um projeto com o modelo de GPC a ser implantação no ICMBio. Após o encerramento do projeto, espera-se que o Instituto dê continuidade a modernização de suas práticas e políticas de gestão de pessoas, tornando-o mais capazes de atender as demandas do cidadão.

## SUMÁRIO

<b>Introdução</b> .....	<b>5</b>
<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>6</b>
<b>Projeto de intervenção</b> .....	<b>7</b>
1. Identificação do Projeto .....	7
1.1. Título:.....	7
1.2. Localização do Projeto .....	7
1.3. Público-Alvo .....	7
1.3.1. Valor total do projeto.....	7
1.4. Duração do Projeto.....	8
1.5. Instituição/unidade funcional gestora e idealizadora .....	8
2. Lógica de Intervenção do Projeto.....	8
3. Contexto e Justificativa .....	9
4. REFERENCIAL TEÓRICO .....	12
5. Estrutura de gestão e principais atores envolvidos no Projeto .....	16
5.1. Estrutura de gestão: .....	16
5.2. Principais atores envolvidos: .....	17
6. Ciclo de vida do Projeto.....	17
7. Escopo do Projeto.....	18
7.1. Estrutura Analítica do Projeto.....	18
7.1.1. Não escopo do projeto.....	18
7.1.2. Quadro de Trabalho .....	19
8. Cronograma do Projeto .....	20
9. Estimativa de Custos do Projeto.....	20
10. Estratégia de Monitoramento e Avaliação do Projeto .....	20
<b>Considerações finais</b> .....	<b>21</b>
<b>Referências bibliográficas</b> .....	<b>22</b>
<b>ANEXO I – ROTEIRO DO questionário</b> .....	<b>25</b>
<b>ANEXO II – ROTEIRO DOS GRUPOS DE FOCO</b> .....	<b>26</b>

## INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas - GP vem passando por várias transformações no decorrer das décadas desde o seu surgimento como um mero setor de controle. Essas mudanças foram motivadas por diversos fatores internos e externos à instituição.

Em épocas de alta competitividade organizacional e variadas crises (econômicas, políticas etc.) o capital intelectual passa a ser o principal ativo institucional, proporcionando vantagem à empresa que melhor sabe aproveitar seu quadro de pessoal, agregando valor ao produto ou serviço ofertado ao cliente final.

O modelo mais moderno de gestão de pessoas prega que ela deve ter suas políticas e práticas alinhadas à estratégia institucional, potencializando o alcance dos resultados institucionais. Nesse formato ela é intitulada gestão estratégica de pessoas – GEP, tendo como grande aliado nessa missão à gestão por competências.

No âmbito governamental, especificamente a esfera federal, o governo buscou – através do Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 – orientar seus órgãos e entidades a buscarem a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, instituindo a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP.

Seguindo a mesma esteira, o Tribunal de Contas da União – TCU vem expedindo Acórdãos recomendando à administração pública a adoção de uma GEP, viabilizada mediante a GPC.

Neste sentido, o presente projeto buscará entregar um projeto com o modelo de gestão por competências a ser implantação no Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade – ICMBio.

## METODOLOGIA

Quanto à questão metodológica utilizaremos inicialmente pesquisas de campo, com fins de *benchmarking*, e pesquisas bibliográficas. Elas subsidiarão a elaboração do Termo de Abertura do Projeto – TAP.

Em seguida serão aplicados questionários (ANEXO I) de perguntas fechadas, na Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas – CGGP e em alguns setores aleatórios, para aferir a maturidade da gestão quanto à implantação do modelo. Na CGGP participarão todos os servidores e os 03 (três) gestores (Coordenadora-Geral de Gestão de Pessoas, Coordenadora de Educação Corporativa e o Chefe do Serviço de Administração de Pessoal). Nos demais setores os servidores serão escolhidos randomicamente. Os dados coletados serão analisados de forma quantitativa.

Por fim, realizaremos 02 (duas) oficinas com grupos de foco, com roteiro pré-definido (ANEXO II), para tomarmos as decisões que darão subsídio para a elaboração do projeto de implantação do modelo de gestão por competências no ICMBio. Esses grupos serão compostos por equipes multifuncionais constituídas por servidores e gestores.

# PROJETO DE INTERVENÇÃO

## 1. IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO

### 1.1. Título:

Projeto de intervenção para implantação do modelo de gestão por competências no Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade – ICMBio.

### 1.2. Localização do Projeto

O Projeto de Intervenção será executado no âmbito da sede do ICMBio, em Brasília-DF.

### 1.3. Público-Alvo

O Projeto de Intervenção tem como público-alvo todos os servidores do ICMBio.

#### 1.3.1. Valor total do projeto

O projeto não impactará em custos para a instituição, tendo em vista que ele será integralmente planejado e executado por servidores lotados na sede, não gerando ônus relacionado a diárias, passagens e contratações.

#### 1.4. Duração do Projeto

O projeto terá duração de 38 dias e acumulará um total de 298 horas de trabalho, desenvolvido dentro do exercício financeiro de 2018.

#### 1.5. Instituição/unidade funcional gestora e idealizadora

A instituição idealizadora é o próprio ICMBio, que tem a Coordenação Geral de Gestão de Pessoas – CGGP, da Diretoria de Planejamento, Administração e Logística – DIPLAN, como unidade funcional gestora e idealizadora do projeto.

### 2. LÓGICA DE INTERVENÇÃO DO PROJETO

<b>Objetivo Superior</b>	Melhorar a política de gestão de pessoas.
<b>Objetivo do Projeto</b>	Implantar o modelo de gestão por competências no Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade – ICMBio.
<b>Principais benefícios</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Mapeamento das competências;</li><li>2. Capacitação por competências;</li><li>3. Avaliação do desempenho por competências;</li><li>4. Mobilidade por competências; e</li><li>5. Recrutamento e seleção por competências.</li></ol>



### **3. CONTEXTO E JUSTIFICATIVA**

#### **3.1. Contexto:**

O Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade - ICMBio é uma autarquia em regime especial, criada pela Lei 11.516 de 28 de agosto de 2007. O ICMBio é vinculado ao Ministério do Meio Ambiente - MMA e integra o Sistema Nacional do Meio Ambiente - Sisnama. É competência deste Instituto executar as ações do Sistema Nacional de Unidades de Conservação - SNUC, podendo propor, implantar, gerir, proteger, fiscalizar e monitorar as Unidades de Conservação - UC instituídas pela União. Cabe a ele ainda fomentar e executar programas de pesquisa, proteção, preservação e conservação da biodiversidade e exercer o poder de polícia ambiental para a proteção das UCs federais. Hoje ele é responsável pela gestão de cerca de 79 milhões de hectares - equivalentes a 9% do território nacional - em 328 UCs, presente em todos os estados da federação e em cerca de 1.000 municípios.

No contexto atual as demandas complexas da sociedade exigem do Instituto cada vez mais sua modernização para enfrentar esses desafios, tanto no quesito infraestrutura, quanto ao seu capital intelectual. É nesse cenário que a gestão por competências surge para modernizar a gestão de pessoas do Instituto, que será utilizada para potencializar as práticas e políticas de capacitação, mobilidade, recrutamento e a seleção.

#### **3.2. Justificativa:**

O Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal - APF direta, autárquica e fundacional. Com este instrumento o Estado buscou, dentre vários objetivos, a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o Plano Plurianual – PPA, e desenvolvimento permanente dos mesmos mediante ações de capacitação.

No ano de 2010 a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE publicou um relatório sobre a avaliação da gestão de recursos

humanos no governo e pontuou algumas sugestões para as reformas futuras no Brasil, conforme segue abaixo:

- Uso da gestão por competências - GPC como alavanca para o desenvolvimento da gestão de recursos humanos - RH e gerenciamento da mudança, vinculando-a com outras áreas chaves do RH (experiência da Bélgica);
- Melhoramento do planejamento da força de trabalho, recrutamento e mobilidade via gestão por competências (experiência da França);
- Formação ligada ao desempenho por meio das competências (experiência do Reino Unido);
- Dotar os gestores e líderes com as competências certas (experiência do Canadá), dentre outras.

A partir de uma pesquisa documental foi identificado um trabalho feito em 2010 no âmbito do mapeamento das competências gerenciais customizadas para o ICMBio, resultado de uma monografia da Especialização de Gestão de Pessoas no Setor Público, da Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, apresentada por Dalmolin (2010). O produto deste trabalho foi um portfólio de 11 (onze) competências gerenciais customizadas para o sistema de gestão do ICMBio, que foram descritas e desdobradas em conhecimentos, habilidade e atitudes através de oficinas que contaram com a participação de gestores e técnicos da instituição. Essas competências foram utilizadas inicialmente para a área de capacitação, porém as ações não avançaram no Instituto devido à carência tanto de pessoal como de recursos orçamentários e financeiros. Assim, não foi proposto um programa de formação e desenvolvimento gerencial com base nas competências essenciais elencadas nem foi dado seguimento no processo de implantação da gestão por competências no ICMBio.

O Tribunal de Contas da União - TCU vem fazendo auditorias para avaliar a situação e a evolução da Governança e da Gestão de Pessoas na Administração Pública Federal – APF, através do índice iGovPessoas, com o intuito de identificar os pontos mais vulneráveis e induzir melhorias nessa área. O 2º ciclo do levantamento, ocorrido entre os anos de 2013 e 2016, teve como conclusão que,

apesar de alguns avanços em relação ao ciclo de 2013, o cenário no geral é preocupante. Verificou-se que as organizações não utilizaram ferramentas mais modernas e que já são permitidas pela legislação vigente, como: reconhecimento de colaboradores com base em desempenho, trilhas de aprendizagem, gestão por competências, banco de talentos atualizado, sistemas integrados de gestão de pessoas (com bases de dados atualizadas), planejamento da força de trabalho com base em parâmetros técnicos, alocação e movimentação interna de servidores com base na análise do perfil profissional, entre outras.

Ao analisarmos os dados deste último ciclo, percebemos que entre os órgãos e entidades federais do meio ambiente o ICMBio ficou com o menor iGovPessoas, apresentando apenas 24,33%. O Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis – Ibama, o Ministério do Meio Ambiente – MMA, o Jardim Botânico do Rio de Janeiro, o Serviço Florestal Brasileiro – SFB e a Agência Nacional de Águas – ANA ficaram com iGovPessoas 63,93%, 50,50%, 49,85%, 49,35% e 48,36%, respectivamente.

No ano de 2018 a administração do Instituto decidiu construir um novo projeto para mapeamento das competências, tendo em vista o diagnóstico favorável para implantação do modelo de gestão por competências. Este terá um foco mais amplo de gestão por competências quando comparado ao feito por Dalmolin (2010), justificando assim a necessidade de um de novo projeto e não apenas um processo de continuidade ou revitalização. Parte do material a ser utilizado no estudo como referência será o estudo por Dalmolin (2010), aproveitando todo o aprendizado gerado. Como fatores que pesaram na construção de um novo projeto elencamos o momento político institucional favorável, a possibilidade de alocação de recursos específicos para a ação, a existência de servidor na área de gestão de pessoas com a atribuição de coordenar o projeto e o amadurecimento da gestão institucional nos níveis micro, meso e macro.

A gestão por competências é uma poderosa ferramenta de gestão que permite gerenciar a lacuna de competências da organização. Em um primeiro momento ela atua na identificação da lacuna, processo esse resultado do mapeamento das competências. No momento seguinte ela serve de subsídio para modernização das demais políticas e práticas de gestão de pessoas, visando

impulsionar o desempenho individual e com isso alavancar os resultados institucionais.

Com a adoção desse modelo de gestão o Instituto conseguirá melhorar a sua governança em gestão de pessoas, alinhar a gestão de pessoas com os objetivos estratégicos organizacionais, potencializar a força de trabalho institucional no sentido de maximizar a proteção do patrimônio natural e a promoção do desenvolvimento socioambiental, missão do Instituto.

## **4. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **4.1. Gestão Estratégica de Pessoas:**

#### **4.1.1. Conceito:**

Na visão de Bergue (2014) a GEP pode ser definida como uma gestão de pessoas alinhada com a estratégia da organização, próxima à alta administração, onde as pessoas são reconhecidas como elemento fundamental na produção de valor público. Além desse alinhamento vertical com o planejamento estratégico ela também faz um alinhamento horizontal com as demais políticas de GP, mostrando assim o caráter sistêmico que o conceito propõe.

#### **4.1.2. Gestão por competências:**

Brandão (2012) entende a gestão por competências como modelo de gestão que utiliza o conceito de competências para orientar os diversos processos relacionados à gestão de pessoas.

A gestão por competências é um modelo de gestão que viabiliza a gestão estratégica de pessoas. Ela visa utilizar os conhecimentos, habilidades e atitudes mapeadas para subsidiar as demais políticas de gestão de pessoas, proporcionando o alcance dos resultados organizacionais.

Para Pantoja e Iglesias (2013, p. 07) “o objetivo principal da gestão de pessoas por competências é gerenciar as lacunas ou *gaps* de competências existentes em uma organização, visando minimizá-los”.

#### 4.1.2.1. Competência:

Para Resende (2000) ter o conhecimento e experiência e não saber aplicá-los em favor de um objetivo significa não ser competente. Já Gramigna (2002, p. 15) ensina que “o domínio de determinadas competências faz com que profissionais e organização façam a diferença no mercado”.

Competência pode ser entendida como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes - CHA que devem ser aplicadas em um determinado momento para o desempenho de determinada atividade.

A competência, então, é aqui entendida não apenas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer determinada atividade, mas também como o desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto, em termos de comportamentos e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimento, habilidades e atitudes no trabalho. (CARBONE et al., 2006, p. 43)

#### 4.1.2.2. Classificações:

Há variadas formas de classificar competências, pois será a estratégia institucional que informará qual classificação será adotada no momento de implantação do modelo de gestão por competências na organização.

Para Brandão (2012) e Dutra (2004) podemos classificar as competências em individuais – relacionadas aos profissionais – e organizacionais, referentes às capacidades da instituição, onde uma influencia a outra, e vice-versa.

As individuais também recebem a nomenclatura de humanas ou profissionais. Já as organizacionais podem ser denominadas essenciais ou institucionais, sendo este o termo mais utilizado no serviço público.

Resende (2000) traz diversas categorias de competências, classificando-as em:

- **Técnicas:** dizem respeito aquelas de domínio apenas de determinados especialistas;

- **Intelectuais:** estão relacionadas com a aplicação de aptidões mentais;
- **Cognitivas:** são uma mistura de capacidade intelectual e domínio de conhecimentos;
- **Relacionais:** envolvem habilidades de relacionamento e interação;
- **Sociais e políticas:** englobam simultaneamente relações e participações na atuação em sociedade;
- **Didático-pedagógicas:** estão voltadas para educação e ensino;
- **Metodológicas:** direcionam-se para a aplicação de técnicas e métodos na organização de trabalhos e atividades;
- **De lideranças:** reúnem técnicas e habilidades e conhecimentos para influenciar e conduzir pessoas para o alcance de resultados; e
- **Empresariais e organizacionais:** subdivididas em essenciais (comum a todas as áreas), de gestão (específicas do nível gerencial), gerenciais (habilidade e conhecimentos de administração aplicados em situações de gerência) e requeridas pelos cargos.

Já Gramigna (2002) adota uma classificação com quatro tipos de competência: diferenciais, essenciais, básicas e terceirizáveis.

As diferenciais são estratégicas e fornecem vantagem competitiva a instituição. As essenciais são identificadas como as mais importantes para o alcance dos objetivos da organização. As básicas são as necessárias para manter a empresa funcionando. Por fim, as terceirizáveis são aquelas que podem ser repassadas a terceiros com maior competência.

Fleury e Fleury (2000) categorizam as competências individuais em três tipos:

- **De negócio:** relacionadas à compreensão do negócio;
- **Técnico-profissional:** dizem respeito a competências específicas para determinada tarefa; e
- **Sociais:** necessárias para interagir com as pessoas.

#### 4.1.3. Etapas:

De acordo com Brandão (2012) as etapas do modelo de GPC constituem um processo cíclico que tem a seguinte configuração:

1. Formulação da estratégia organizacional;
2. Diagnóstico ou mapeamento de competências;
3. Captação ou desenvolvimento de competências;
4. Acompanhamento e avaliação; e
5. Retribuição.

A etapa de formulação da estratégia organizacional está relacionada com a definição da missão, visão, objetivos estratégicos, metas e indicadores de desempenho. O diagnóstico ou mapeamento de competências tem como objetivo de identificar as lacunas existentes entre as competências necessárias para a realização da estratégia formulada e as competências internas disponíveis. A captação de competências ocorre quando a instituição vai ao mercado recrutar e selecionar no mercado de trabalho profissional com as competências requeridas.

A fase de desenvolvimento de competências diz respeito ao incremento das competências disponíveis via práticas de aprendizagem. A etapa de acompanhamento e avaliação monitora a execução dos trabalhos no intuito de identificar e corrigir eventuais desvios. Por fim, a retribuição consiste na premiação, por parte da organização, dos indivíduos e equipes que lograram êxito no alcance dos resultados.

#### 4.1.4. Gestão por competências no setor público:

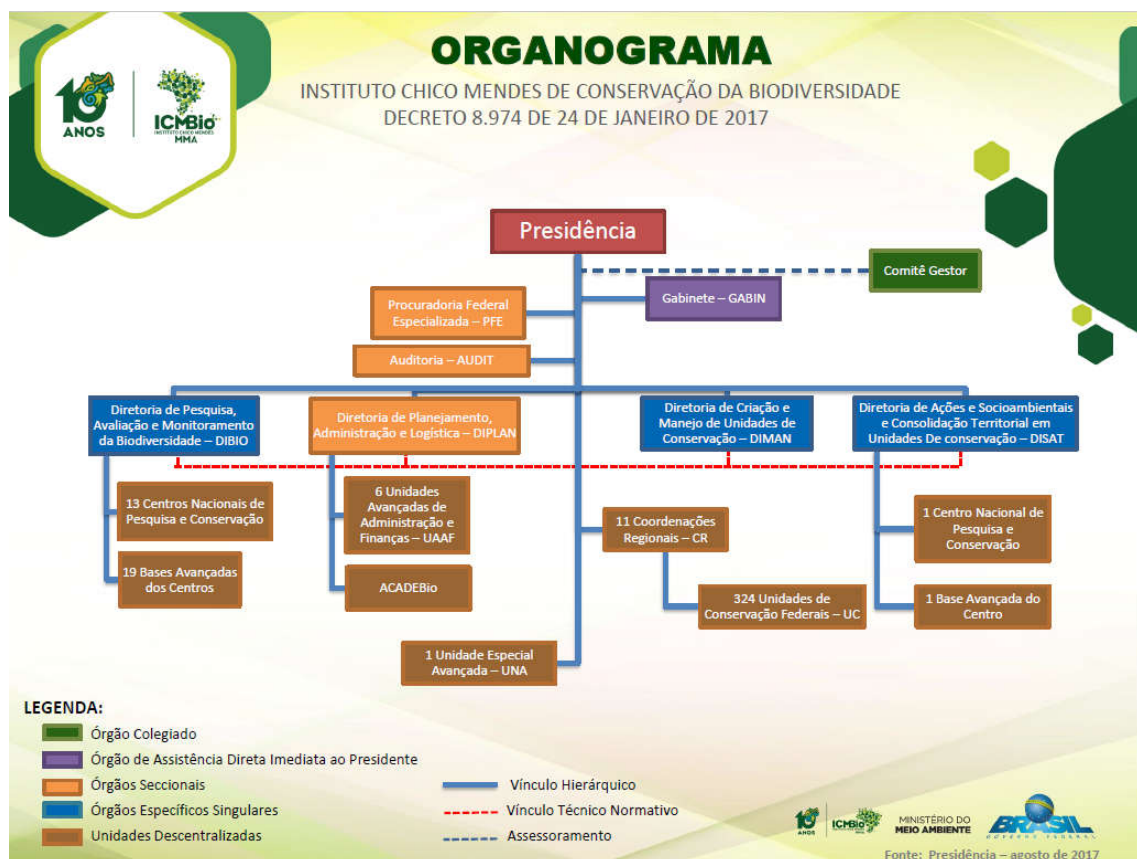
Na administração pública, esfera federal de governo, o Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal - PNDP que trouxe como uma de suas finalidades a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições. O dispositivo supracitado conceituou a gestão por competências em um dos seus incisos como sendo a

gestão das capacitações orientada para o desenvolvimento das competências necessárias dos servidores, buscando o alcance dos objetivos institucionais.

Segundo Dalmolin (2010, p. 30) “no setor público a gestão por competências pode ser considerada um indutor do processo de mudança”. Para Kalil et al. (2005) a GPC está sendo adotada em várias organizações governamentais, tais como a Agência Nacional de Energia Elétrica – Aneel, o Banco do Brasil, a Câmara dos Deputados e o Ministério da Justiça - MJ.

## 5. ESTRUTURA DE GESTÃO E PRINCIPAIS ATORES ENVOLVIDOS NO PROJETO

### 5.1. Estrutura de gestão:





## 5.2. Principais atores envolvidos:

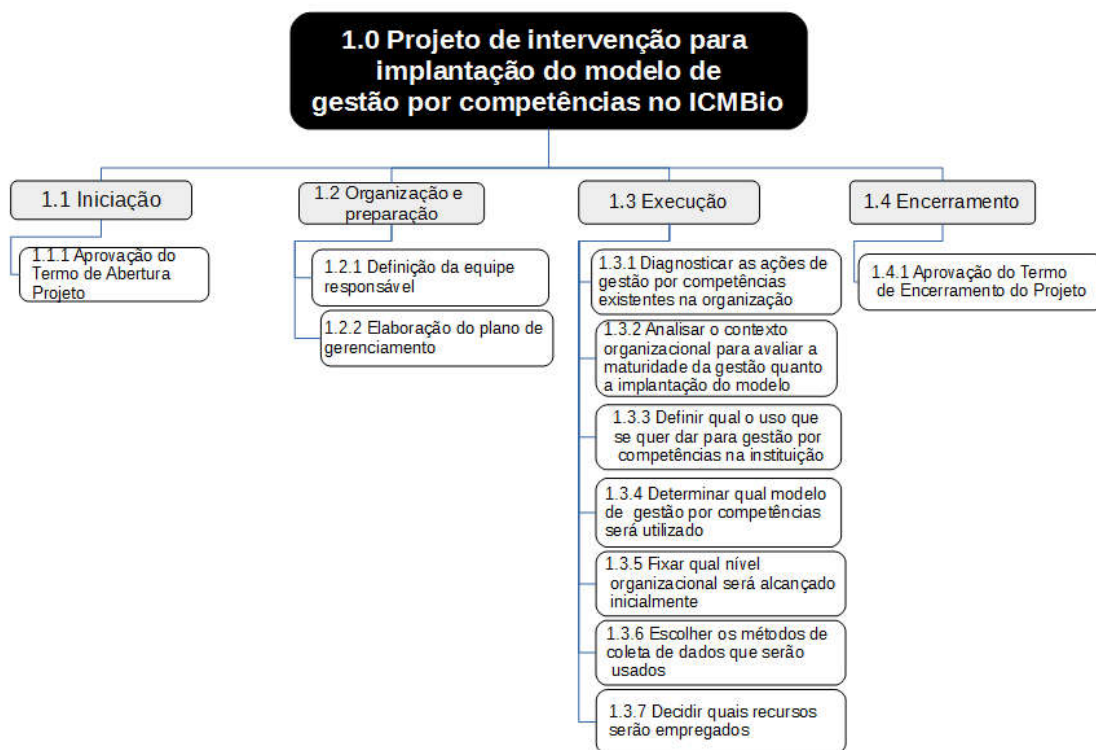
Ator (es) envolvido (s)	Papel
Diretora de Planejamento, Administração e Logística	Patrocinadora do Projeto
Coordenadora de Educação Corporativa	Gerente do Projeto
Chefe da Divisão de Gestão Estratégica e Modernização	Parceiro do Projeto
<ul style="list-style-type: none"><li>• Representante da DIMAN;</li><li>• Representante da DIBIO;</li><li>• Representante da DISAT;</li><li>• Representante da PRESI; e</li><li>• Representantes da DIPLAN.</li></ul>	Equipe de gerenciamento do Projeto
Servidores	Público-alvo do Projeto

## 6. CICLO DE VIDA DO PROJETO

- **Iniciação:** serão efetuadas leituras e visitas técnicas de *benchmarking* que subsidiarão a elaboração e validação do Termo de Abertura do Projeto;
- **Organização e preparação:** definiremos a equipe do projeto e elaboraremos o plano de gerenciamento do projeto;
- **Execução:** inicialmente será efetuado um diagnóstico das ações existentes no ICMBio. Em seguida será aplicado um questionário para avaliar a maturidade da gestão. Por fim, realizaremos uma oficina para definição dos pontos chaves que subsidiarão a elaboração do projeto;
- **Encerramento:** serão colhidas as lições aprendidas e elaborado o Termo de Encerramento do Projeto.

## 7. ESCOPO DO PROJETO

### 7.1. Estrutura Analítica do Projeto



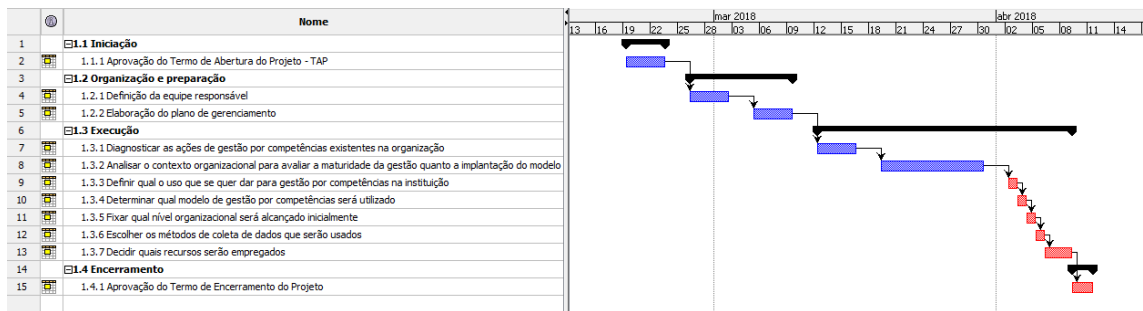
#### 7.1.1. Não escopo do projeto

O principal objetivo é elaborar um projeto para implantação do modelo de gestão por competências no ICMBio, não fazendo parte a remuneração por competências.

## 7.1.2. Quadro de Trabalho

Produto/Pacote de trabalho/Atividade	Período		Responsável
	Início	Fim	
<b>1.1 Iniciação</b>			
1.1.1 Aprovação do Termo de Abertura do Projeto – TAP	19/02/18	23/02/18	CGGP
<b>1.2 Organização e preparação</b>			
1.2.1 Definição da equipe responsável	26/02/18	02/03/18	CGGP
1.2.2 Elaboração do plano de gerenciamento	05/03/18	09/03/18	CGGP
<b>1.3 Execução</b>			
1.3.1 Diagnosticar as ações de gestão por competências existentes na organização	12/03/18	16/03/18	CGGP
1.3.2 Analisar o contexto organizacional para avaliar a maturidade da gestão quanto à implantação do modelo	19/03/18	30/03/18	CGGP e Grupo de Trabalho
1.3.3 Definir qual o uso que se quer dar para gestão por competências na instituição	02/04/18	03/04/18	CGGP e Grupo de Trabalho
1.3.4 Determinar qual modelo de gestão por competências será utilizado	02/04/18	03/04/18	CGGP e Grupo de Trabalho
1.3.5 Fixar qual nível organizacional será alcançado inicialmente	02/04/18	03/04/18	CGGP e Grupo de Trabalho
1.3.6 Escolher os métodos de coleta de dados que serão usados	02/04/18	03/04/18	CGGP e Grupo de Trabalho
1.3.7 Decidir quais recursos serão empregados	02/04/18	03/04/18	CGGP e Grupo de Trabalho
<b>1.4 Encerramento</b>			
1.4.1 Aprovação do Termo de Encerramento do Projeto	04/04/18	06/04/18	CGGP

## 8. CRONOGRAMA DO PROJETO



## 9. ESTIMATIVA DE CUSTOS DO PROJETO

O projeto não impactará em custos para a instituição, tendo em vista que ele será integralmente planejado e executado por servidores lotados na sede, não gerando ônus relacionado às diárias, passagens e contratações.

## 10. ESTRATÉGIA DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DO PROJETO

INDICADOR DE CONTROLE:	Atividades realizadas no prazo estabelecido
META:	100% das atividades realizadas até 06/04/18
FÓRMULA DE CÁLCULO:	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de de atividades realizadas no prazo}}{\text{N}^\circ \text{ total de atividades previstas}} * 100$

INDICADOR DE CONTROLE:	Taxa de resposta aos questionários
META:	70%
FÓRMULA DE CÁLCULO:	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de questionários respondidos}}{\text{N}^\circ \text{ total do público planejado}} * 100$

INDICADOR DE CONTROLE:	Público mínimo nas oficinas de grupo de foco
META:	Participação de no mínimo 02 pessoas por macroprocesso

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente projeto de intervenção busca oferecer uma proposta para continuar a modernização da gestão de pessoas do ICMBio, tornando-o mais capaz de atender as demandas do cidadão. Espera-se que a partir da implantação do projeto o Instituto comece a gerir pessoas por competências, fazendo uso da lacuna de competências para racionalizar o uso dos recursos com capacitação, adotar uma política de mobilidade baseada em competências e a recrutar e selecionar baseado em perfis profissionais, tanto internamente (processo seletivo interno para cargos comissionados até DAS/FCPE 101.3) como externamente (concurso público para cargos efetivos da carreira).

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. São Paulo: Atlas, 2014.

BRANDÃO, Hugo Pena. **Mapeamento de competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2012.

BRASIL. **Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Brasília, 2006. 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: 05 nov. 2017.

BRASIL. **Lei n. 11.516, de 28 de agosto de 2007**. Dispõe sobre a criação do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade - Instituto Chico Mendes; altera as Leis nos 7.735, de 22 de fevereiro de 1989, 11.284, de 2 de março de 2006, 9.985, de 18 de julho de 2000, 10.410, de 11 de janeiro de 2002, 11.156, de 29 de julho de 2005, 11.357, de 19 de outubro de 2006, e 7.957, de 20 de dezembro de 1989; revoga dispositivos da Lei no 8.028, de 12 de abril de 1990, e da Medida Provisória no 2.216-37, de 31 de agosto de 2001; e dá outras providências. Brasília, 2007. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/lei/l11516.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/l11516.htm)> Acesso em: 05 nov. 2017.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº 358/2017**. Plenário. Relator: Ministro Augusto Nardes. Sessão de 8/3/2017. Disponível em: < <http://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A15AC9FAFE015ACE175E8A5F2C>. > Acesso em: 05 nov. 2017.

CARBONE, Pedro Paulo et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 2.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CENTRO DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE SERVIDORES DO PODER JUDICIÁRIO. **Gestão por Competências Passo a Passo: um guia de implementação.** Brasília: CNJ, 2016. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2017/10/e3053498e6283722c39eccba33879d13.pdf>> Acesso em: 15 nov 2017.

DALMOLIN, C. **Mapeamento de competências gerenciais no Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade – Um instrumento para o desenvolvimento institucional.** Brasília: ENAP, 2010 Monografia para obtenção de título de Especialista em Gestão de Pessoas no Setor Público.

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

FLEURY, A; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** São Paulo: Atlas, 2000.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelos de competências e gestão dos talentos.** São Paulo: MAKRON Books, 2002.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO DISTRITO FEDERAL E TERRITÓRIOS. **Gestão por competências no MPDFT: conceitos, metodologias e experiências dos ramos do MPU.** Brasília: MPDFT, Escritório de Gestão por Competências, 2015. Disponível em: <[http://www.mpdft.mp.br/portal/pdf/imprensa/cartilhas/Livro\\_Gestao\\_por\\_Competencias\\_no\\_MPDFT.pdf](http://www.mpdft.mp.br/portal/pdf/imprensa/cartilhas/Livro_Gestao_por_Competencias_no_MPDFT.pdf)> Acesso em: 15 nov 2017.

ORGANIZAÇÃO DE COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO – OCDE; MINISTÉRIO DO ORÇAMENTO, PLANEJAMENTO E GESTÃO. **Relatório OCDE: Brasil 2010.** Brasília, 2010. Disponível em: <

[http://www.avozdocidadao.com.br/images/HR\\_Review\\_of\\_Brazil\\_2010.pdf](http://www.avozdocidadao.com.br/images/HR_Review_of_Brazil_2010.pdf)> Acesso em: 15 nov 2017.

PANTOJA, Maria Julia; IGLESIAS, Marcia. Mapeamento de competências em diferentes tipologias na administração pública federal. In: VI CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, Brasília, 2013. **Anais...** Disponível em: <[http://repositorio.fjp.mg.gov.br/consad/bitstream/123456789/867/1/C6\\_TP\\_MAPEAMENTO%20DE%20COMPET%C3%84NCIAS%20EM%20DIFERENTES.pdf](http://repositorio.fjp.mg.gov.br/consad/bitstream/123456789/867/1/C6_TP_MAPEAMENTO%20DE%20COMPET%C3%84NCIAS%20EM%20DIFERENTES.pdf)> Acesso em: 16 ago. 2017.

PIRES, Alexandre Kalil et al. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2005.

PMI. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos**. Guia PMBOK® 5a. ed. - EUA: Project Management Institute, 2013.

RESENDE, Enio. **O livro das competências: desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade**. Rio de Janeiro: *Qualitymark* Ed., 2000.



## **ANEXO I – ROTEIRO DO QUESTIONÁRIO**

1. O RH tem imagem positiva no órgão?
2. O RH desfruta de credibilidade junto à alta direção e aos gestores?
3. Há uma boa integração entre o RH, gestores e entre os gestores?
4. Há uma relação positiva entre gestores e equipe?
5. Os gestores estão sensibilizados para ações de Gestão de Pessoas?
6. O órgão tem investido em ações de desenvolvimento?
7. Os gestores solicitam treinamentos para sua equipe sem resistências?
8. Há verdadeira intenção de investir no desenvolvimento de pessoas?
9. A alta direção está compatibilizada com este projeto?
10. A alta direção está patrocinando o projeto?

## **ANEXO II – ROTEIRO DOS GRUPOS DE FOCO**

1. Qual(is) o(s) usos que se quer dar para gestão por competências na instituição?
2. Quais os atores envolvidos?
3. Qual modelo de gestão por competências será utilizado?
4. Quais os níveis da organização serão alcançados inicialmente?
5. Quais os métodos de coleta de dados que serão usados?
6. Quais recursos serão empregados?