



TÓPICOS ESPECIAIS EM ADMINISTRAÇÃO:

Gestão organizacional contemporânea

2

Andréa Cristina Marques de Araújo
Bianca Gabriely Ferreira Silva
Roger Goulart Mello
Organizadores



2023

2023 by Editora e-Publicar
Copyright © Editora e-Publicar
Copyright do Texto © 2023 Os autores
Copyright da Edição © 2023 Editora
e-Publicar
Direitos para esta edição cedidos
à Editora e-Publicar pelos autores

Editora Chefe

Patrícia Gonçalves de Freitas

Editor

Roger Goulart Mello

Diagramação

Lidiane Bilchez Jordão

Dandara Goulart Mello

Patrícia Gonçalves de Freitas

Roger Goulart Mello

Projeto gráfico e edição de arte

Patrícia Gonçalves de Freitas

Revisão

Os Autores

Open access publication by Editora e-Publicar

**TÓPICOS ESPECIAIS EM ADMINISTRAÇÃO: GESTÃO ORGANIZACIONAL
CONTEMPORÂNEA, VOLUME 2.**

Todo o conteúdo dos capítulos desta obra, dados, informações e correções são de responsabilidade exclusiva dos autores. O download e compartilhamento da obra são permitidos desde que os créditos sejam devidamente atribuídos aos autores. É vedada a realização de alterações na obra, assim como sua utilização para fins comerciais.

A Editora e-Publicar não se responsabiliza por eventuais mudanças ocorridas nos endereços convencionais ou eletrônicos citados nesta obra.

Conselho Editorial

Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade Federal de Santa Catarina

Alessandra Dale Giacomini Terra – Universidade Federal Fluminense

Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa

Andrelize Schabo Ferreira de Assis – Universidade Federal de Rondônia

Bianca Gabriely Ferreira Silva – Universidade Federal de Pernambuco

Cristiana Barcelos da Silva – Universidade do Estado de Minas Gerais

Cristiane Elisa Ribas Batista – Universidade Federal de Santa Catarina

Daniel Ordane da Costa Vale – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais



2023

Danyelle Andrade Mota – Universidade Tiradentes

Dayanne Tomaz Casimiro da Silva - Universidade Federal de Pernambuco

Deivid Alex dos Santos - Universidade Estadual de Londrina

Diogo Luiz Lima Augusto – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

Edilene Dias Santos - Universidade Federal de Campina Grande

Edwaldo Costa – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

Elis Regina Barbosa Angelo – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

Érica de Melo Azevedo - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro

Ernane Rosa Martins - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás

Ezequiel Martins Ferreira – Universidade Federal de Goiás

Fábio Pereira Cerdera – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Francisco Oricelio da Silva Brindeiro – Universidade Estadual do Ceará

Glaucio Martins da Silva Bandeira – Universidade Federal Fluminense

Helio Fernando Lobo Nogueira da Gama - Universidade Estadual De Santa Cruz

Inaldo Kley do Nascimento Moraes – Universidade CEUMA

Jaisa Klauss - Instituto de Ensino Superior e Formação Avançada de Vitória

Jesus Rodrigues Lemos - Universidade Federal do Delta do Parnaíba

João Paulo Hergesel - Pontifícia Universidade Católica de Campinas

Jose Henrique de Lacerda Furtado – Instituto Federal do Rio de Janeiro

Jordany Gomes da Silva – Universidade Federal de Pernambuco

Jucilene Oliveira de Sousa – Universidade Estadual de Campinas

Luana Lima Guimarães – Universidade Federal do Ceará

Luma Mirely de Souza Brandão – Universidade Tiradentes

Marcos Pereira dos Santos - Faculdade Eugênio Gomes

Mateus Dias Antunes – Universidade de São Paulo

Milson dos Santos Barbosa – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba
- IFPB



Naiola Paiva de Miranda - Universidade Federal do Ceará

Rafael Leal da Silva – Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Rodrigo Lema Del Rio Martins - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Willian Douglas Guilherme - Universidade Federal do Tocantins

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

T674

Tópicos especiais em administração: gestão organizacional contemporânea - Volume 2 / Organizadores Andréa Cristina Marques de Araújo, Bianca Gabriely Ferreira Silva, Roger Goulart Mello. – Rio de Janeiro: e-Publicar, 2023.

Livro em Adobe PDF
ISBN 978-65-5364-179-2
Inclui Bibliografia

1. Administração. 2. Gestão. I. Araújo, Andréa Cristina Marques de (Organizadora). II. Silva, Bianca Gabriely Ferreira (Organizadora). III. Mello, Roger Goulart (Organizador). IV. Título.

CDD 658

Elaborada por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

Editora e-Publicar

Rio de Janeiro, Brasil

contato@editorapublicar.com.br

www.editorapublicar.com.br

2023



2023

CAPÍTULO 11

PROGRAMA DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS (PGPC): MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS NA CONTROLADORIA E OUVIDORIA GERAL DO ESTADO DO CEARÁ (CGE)

Marco Antonio Martins Lima
Paulo Roberto Carvalho Nunes
Márcia Valéria Girão Ramos
Ilana Maria de Oliveira Maciel
Natália Rocha de Sousa

RESUMO

O presente estudo trata de apresentar os principais resultados da aplicação da Metodologia PGPC – Programa de Gestão por Competências em projeto de consultoria realizado junto a CGE – Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado do Ceará, pautado pelo relato de experiência por meio de metodologia de domínio exclusivo do IAGEE – Instituto de Avaliação, Gestão e Educação, com as seguintes etapas operacionais: 1) Desenvolvimento de diagnóstico situacional da gestão por competências; 2) Mapeamento das competências organizacionais; 3) Mapeamento e perfil das competências profissionais; e 4) Plano de implantação e acompanhamento. Aqui, serão abordadas apenas as etapas 1 e 2, com ênfase nas competências organizacionais. O atual contexto de pós-pandemia da Covid-19 impactou para que os resultados do diagnóstico fossem contributivos para essa fase de adaptação da organização para o advento de um processo de gestão por competências no órgão em conformidade com o seu planejamento estratégico. Os resultados da etapa 2 do PGPC demonstrou o mapeamento de 13 (treze) competências organizacionais na CGE Ceará.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão por competências. Competências. Competências organizacionais.

1. INTRODUÇÃO

A realidade do contexto pós-pandêmico impactou todas as nações nos diversos continentes do planeta Terra, embora com maior ou menor grau de implicações sociais, na saúde, na educação, na economia e em outros setores.

No setor público e na gestão pública, especificamente, a gestão de pessoas, passou a receber forte impacto neste novo momento, mormente devido a alguns fatores desencadeados pela Covid-19: aceleração da transformação digital; a mudança de mentalidade (*mindset*) nos modelos de gestão; no ambiente laboral, na gestão de equipes remotas, na automatização e robotização de processos e serviços; e nas mudanças do ambiente jurídico, como o teletrabalho, por exemplo sendo regulamentado.

Neste cenário as organizações públicas buscaram construir ou redesenhar processos no âmbito da gestão de pessoas ao se aterem com equipes desmotivadas, assustadas, deprimidas, ansiosas e enlutadas, dentre outros comportamentos, o que resultou nesta busca para o



desenvolvimento de ações que auxiliassem no retorno às atividades presenciais, porém o cenário de partida era preciso ser diagnosticado.

A Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado do Ceará (CGE), enquanto organização pública, já buscava, antes da Pandemia, a estruturação da sua gestão de pessoas. Por isso, passou a intensificar ações nesta perspectiva ao investir na construção de uma cultura pautada na relevância das gestão de pessoas asseguradas no planejamento estratégico institucional.

Com isso, percebeu-se que se fazia necessário alguns avanços. Um desses foi a defesa da cultura desse planejamento estratégico, o que mereceu destaque e estabelecimento de prioridades, dentre elas, a implantação do Modelo de Capacidade de Auditoria Interna (IA-CM) na busca de atingir o seu Nível 2 do Modelo IA-CM no seu quadro de auditores de controle interno.

Essa ação integra-se ao objetivo estratégico de “fortalecer a gestão de pessoas” constante do planejamento estratégico da CGE Ceará, demonstrando a prioridade na institucionalização da sua gestão de pessoas e, especificamente, a avaliação e gestão do desempenho de equipes e funcional com a abordagem da gestão por competências (CEARÁ, 2023).

O objetivo deste estudo é documentar a aplicação parcial da metodologia PGPC - Programa de Gestão por Competências pelo IAGEE junto a CGE Ceará.

O PGPC é uma metodologia completa que permite desenvolver e aplicar a Gestão por Competências na organização, com o mapeamento das competências organizacionais e profissionais, tendo como principais objetivos da metodologia PGPC: a) desenvolver e implantar a cultura de competências na organização; b) mapear as competências organizacionais; c) mapear as competências profissionais e d) referenciar as bases para desempenho, ascensão funcional, remuneração, capacitação e outras políticas de gestão de pessoas.

O PGPC - Programa de Gestão por Competências é de domínio e aplicação do IAGEE – Instituto de Avaliação, Gestão e Educação e segue as seguintes etapas operacionais: 1) Desenvolvimento de diagnóstico situacional da gestão por competências; 2) Mapeamento das competências organizacionais; 3) Mapeamento e perfil das competências profissionais; e 4) Plano de implantação e acompanhamento (IAGEE, 2009).

As etapas consideradas neste estudo são as etapas 1 e 2, buscando dar ênfase ao mapeamento das competências organizacionais.



A primeira etapa do PGPC foi aplicada na CGE Ceará com um levantamento detalhado de informações junto aos colaboradores (gestores, servidores efetivos e cargos comissionados) e também junto a diversos documentos internos e externos, na perspectiva de compreender e fundamentar as atividades essenciais de auditoria, controladoria, transparência, correição e ouvidoria, bem como as atividades de apoio e suporte (tecnologia da informação, administrativo-financeiro, desenvolvimento institucional e planejamento, planejamento e desenvolvimento de pessoas, e as assessorias jurídica, ouvidoria e comunicação).

A segunda etapa do PGPC representa uma entrega concreta, ou seja, o mapeamento de 13 (treze) competências organizacionais.

2. FUNDAMENTAÇÃO E SITUAÇÃO-PROBLEMA/OPORTUNIDADE

A fundamentação, a seguir, versará sobre as categorias principais que permeiam o objeto deste estudo: gestão de pessoas, gestão por competências e competências organizacionais. Dessa forma, os conceitos e as teorias empregadas neste estudo objetivam estabelecer contribuições e reflexões pertinentes acerca da relevância das competências organizacionais e a importância para uma boa gestão da organização pública.

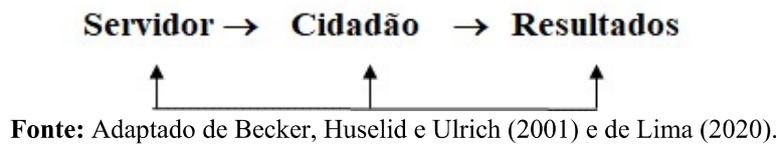
No ambiente organizacional percebe-se que os resultados obtidos são consequência da aplicação de modelos de gestão. A perspectiva estratégica da gestão é forte nos atuais modelos de gestão. Essa gestão estratégica busca a integração com a gestão de pessoas para evocar as competências como fator chave nos modelos de gestão das organizações (STOREY, 1989; 2007; ULRICH, 1998; 2000).

A gestão de pessoas, na perspectiva estratégica, teve o seu começo de aplicação por volta de 1990 nos Estados Unidos da América, um país com cultura predominantemente liberal e de grande autonomia ao empresariamento nas suas organizações. Essa abordagem, porém, precisa ser adaptada para a sua potencial aplicação na realidade brasileira.

A perspectiva estratégica da gestão de pessoas busca afastar-se da tradicional orientação funcional e aproximar-se para do papel de suporte às estratégias da organização, contribuindo para a ampliação da sua competitividade e da sua produtividade, mesmo no setor público.

Traduzida para a realidade da gestão pública, a Figura 1, a seguir, busca demonstrar essa “tropicalização”.

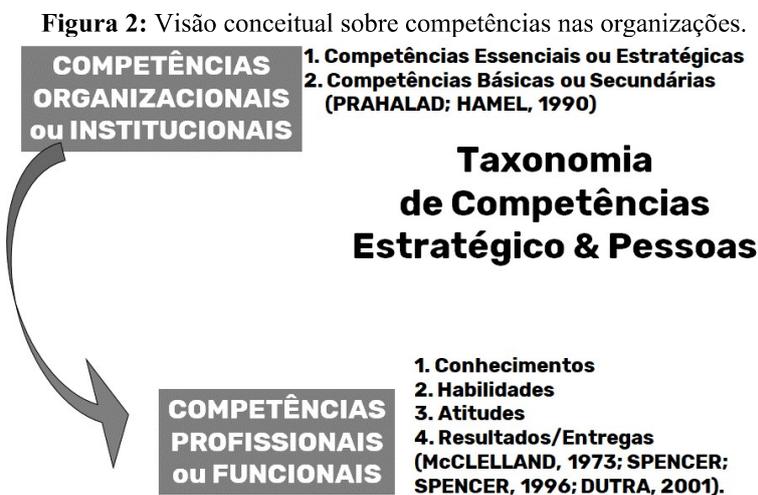
Figura 1: Desempenho organizacional no setor público.



O desempenho organizacional, na abordagem estratégica, parte do reconhecimento que as pessoas, no caso os gestores e servidores públicos, compreendem a base do seu fundamento. Sendo seguido pelos cidadãos e demais atores sociais como beneficiários finais dos serviços públicos e, por fim, a geração de resultados públicos obtidos a partir dos recursos aplicados a partir da arrecadação e outras receitas financeiras ou de serviços públicos.

A gestão por competências propõe-se a mapear, planejar, captar, desenvolver e expandir as competências identificadas de forma a preparar a organização para o seu melhor desempenho organizacional e também para os resultados previstos nos seus objetivos estratégicos. Porém, deve-se compreender melhor estes fundamentos e conceitos sobre competências e gestão por competências.

O que é competência? O que é gestão por competência? As competências podem ser organizacionais e profissionais, conforme a Figura 2, a seguir.



Segundo Prahalad e Hamel (1990), a competência organizacional é a combinação de recursos, capacidades e processos que permite à organização diferenciar-se em relação aos seus concorrentes, assegurando-lhe vantagem competitiva, ou seja, promovendo que a organização pública faça entregas de excelência à sociedade.

Já as competências profissionais podem ser vistas sob 2 (duas) perspectivas: de saberes; e de capacidades. Na primeira perspectiva, competência profissional é considerada como sendo,



segundo Zarifian (2001), a capacidade de uma pessoa assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho, ser responsável e ser reconhecido por isso. Na segunda perspectiva, para McLagan (1997), competência profissional não pode ser apenas um estoque de conhecimentos, habilidades e atitudes de um indivíduo, bem como os resultados, a produção e a entrega decorrente de sua mobilização em situações de trabalho”.

As competências organizacionais podem ser classificadas de várias formas, porém para os objetivos deste estudo e da metodologia PGPC, classificam-se em: (1) Competência essencial, central ou estratégica (também conhecidas como *core competence*); e (2) Competência básica ou secundária.

As *core competences* são diferenciadoras e promovem a expansão e o desenvolvimento da organização pública, enquanto as competências básicas ou secundárias garantem a sobrevivência e a manutenção organizacional.

3. METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS DO ESTUDO

A metodologia PGPC - Programa de Gestão por Competências compreende uma metodologia geral de aplicação em projetos de consultoria, pesquisa e/ou capacitação junto a organizações contratantes nos segmentos público, privado ou do terceiro setor no Brasil e exterior.

A metodologia como estudo dos métodos e os métodos, no aspecto científico, como sendo um “[...] caminho para se chegar a determinado fim. E método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos abordados para se atingir o conhecimento.” (GIL, 1994, p, 27).

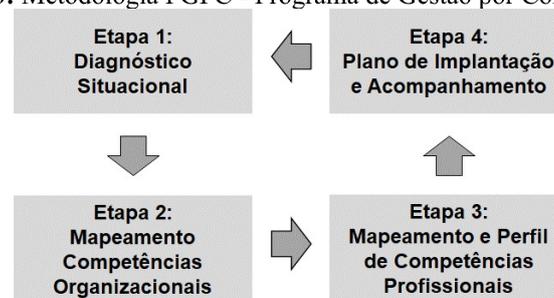
A metodologia PGPC é de domínio exclusivo do IAGEE – Instituto de Avaliação, Gestão e Educação e permite uma integração da gestão de pessoas por competências sob a perspectiva da gestão estratégica, estabelecendo uma relação integrada ao modelo e ao desempenho organizacional buscado pelas organizações (IAGEE, 2009).

O compartilhamento de uma cultura de desenvolvimento das pessoas e compromisso com os resultados estabelecidos por meio da gestão de pessoas sob a égide da gestão por competências. Todas as metodologias do IAGEE são adaptadas e aplicadas nas organizações sob 3 (três) fases principais: (1) Pré-programa; (2) Programa; e (3) Pós-programa (IAGEE, 2009).

O pré-programa (fase 1) compreende a customização do PGPC junto à realidade e às necessidades do contratante, bem como o planejamento do programa de forma prévia com cronograma, plano de comunicação e definição de entregas.

A fase 2 do Programa compreende a aplicação das 4 (quatro) etapas da Metodologia PGPC, conforme a Figura 3, a seguir.

Figura 3: Metodologia PGPC - Programa de Gestão por Competências.



Fonte: IAGEE (2009).

A fase de programa do PGPC é executada em 4 (quatro) etapas, conforme a Figura 3 anterior e nas seguintes etapas operacionais: 1) Desenvolvimento de diagnóstico situacional da gestão por competências; 2) Mapeamento das competências organizacionais; 3) Mapeamento e perfil das competências profissionais; e 4) Plano de implantação e acompanhamento (IAGEE, 2009).

A metodologia PGPC considera os seguintes objetivos específicos: desenvolver e implantar a cultura de competências na organização; mapear as competências organizacionais; mapear as competências profissionais; e referenciar as bases para desempenho, ascensão funcional, remuneração, capacitação e outras políticas de gestão de pessoas (IAGEE, 2023).

A fundamentação teórica e prática da metodologia PGPC está baseada nos seguintes autores e temas: a) Administração estratégica (HITT *et al.*, 2008); b) Competência essencial da corporação. (*The Core Competence of the Corporation*) (PRAHALAD; HAMEL, 1990); c) Gestão por competências (DUTRA, 2001); d) *Human Competence* (GILBERT, 1978); e) Educação, competências e desempenho (LIMA, 2004); e) Competências gerenciais (QUINN *et al.*, 2003).

A etapa 1 do PGPC compreende a construção do diagnóstico situacional a partir da sensibilização dos servidores envolvidos no processo e na gestão de pessoas na organização. Durante essa etapa de concepção e aprimoramento do diagnóstico promove-se uma análise documental e/ou de projetos, a aplicação de técnicas de observações *in loco* e entrevistas



individuais e/ou coletivas com a rede de colaboradores que compõem a organização a partir de uma amostra estruturada e representativa de todas as unidades internas.

Na etapa 2 de execução do programa PGPC tem-se o processo de desenvolvimento para mapear as competências organizacionais contando com a participação de *stakeholders* do órgão contratante, bem como os dados coletados na etapa 1 e ainda análise realizada em documentos internos e externos que apresentem referências para este esforço de mapeamento.

A etapa 3 de mapeamento e perfil de competências profissionais, que não é foco deste estudo, toma como base as competências organizacionais mapeadas na etapa 2 e uma análise detalhadas de documentos internos e externos sobre os perfis de competências no contexto pós-pandêmico.

Importante salientar que ainda na etapa 3 a participação dos *stakeholders* também é fundamental. Oficinas de mapeamento de competências são aplicadas com metodologias ativas ou ágeis junto a amostras de ocupantes de cargos e funções da organização contratante.

A etapa 4, última da fase de programa do PGPC, é denominada de implantação e acompanhamento e representa a preparação para a adoção da gestão por competências, com plano de implantação e recomendações técnicas.

A fase pós-programa do PGPC corresponde a entrega de relatório final do IAGEE consolidando todas as entregas da aplicação metodológica, bem como é realizada uma avaliação da qualidade dos serviços do IAGEE na organização contratante.

Na seção a seguir serão apresentados e discutidos os principais resultados das etapas 1 e 2 na CGE Ceará.

4. ANÁLISE SITUACIONAL E ALTERNATIVAS PARA SOLUÇÃO

Nesta seção serão apresentados os principais resultados das etapas 1 e 2 da metodologia PGPC aplicada na CGE Ceará.

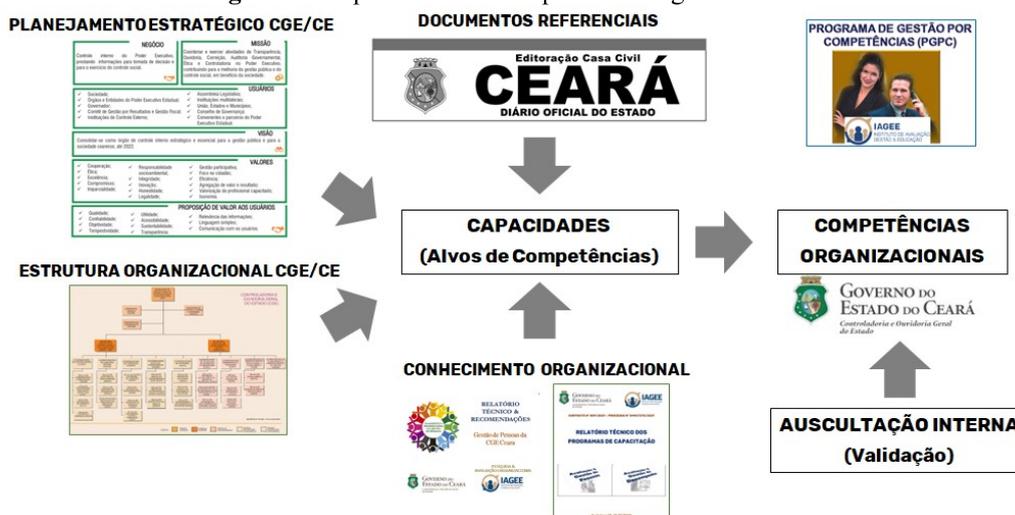
Inicialmente, como ação da fase de pré-programa, foi realizada uma reunião para alinhamento e orientação à equipe sobre os passos de implantação do PGPC, e esclarecimentos junto a equipe de recursos humanos, aos gestores de todas as unidades quanto a importância da gestão por competências na CGE Ceará, seu direcionamento estratégico e as suas peculiaridades como órgão de controle.

A validação do cronograma e do plano de comunicação do PGPC também foram alvos da fase de pré-programa.

Na fase de programa, em suas etapas 1 e 2, tratou-se da iniciativa oriunda do Secretário da CGE Ceará, em conhecer melhor o cenário interno para estruturar a gestão de pessoas de forma a permitir que a gestão por competência possa melhorar o engajamento das equipes internas, valorizando os perfis e o desempenho voltados para os méritos individuais e organizacionais.

A coleta de dados organizados e a análise acurada foram possíveis devido ao acesso dos documentos internos e externos com a compilação e sistematização das informações por meio do mapeamento de competências organizacionais, conforme Figura 4 a seguir.

Figura 4: Mapeamento de competências organizacionais.



Fonte: IAGEE (2022).

Conforme a Figura 4, no que concerne a relação dos documentos referenciais, foi realizado um mapeamento de competências organizacionais (etapa 2) integrado ao diagnóstico situacional (etapa 1) mediatizadas por leituras e análises de 14 (quatorze) documentos internos e externos, para se compreender e sistematizar todas as informações já construídas até o ano de 2022, tanto pela CGE Ceará, quanto pelas organizações certificadoras em nível nacional e internacional, gerando um documento de levantamento com 138 páginas, 232 alvos de competências e 34 competências organizacionais preliminares (IAGEE, 2022).

Essas 34 (trinta e quatro) competências organizacionais foram levadas à validação dos gestores de todas as unidades internas da CGE Ceará, e gerou, após a consolidação dos consultores do IAGEE, um total de 13 (treze) competências organizacionais, conforme o Quadro1, a seguir (IAGEE, 2022).

Quadro 1: Competências organizacionais da CGE Ceará.

COMPETÊNCIA	DESCRIÇÃO DA COMPETÊNCIA
Auditoria Interna Governamental	Capacidade de exercer atividade independente e objetiva de avaliação e de consultoria, estruturada para agregar valor e aprimorar as operações dos órgãos e entidades do Poder Executivo, auxiliando-os na consecução de seus objetivos, a partir da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de governança, gerenciamento de riscos, incluindo controles internos. (Fonte: Proposta da Lei Orgânica, Art. 3º, XI).
Comportamento Ético	Capacidade de atuação com transparência e integridade em suas ações, decisões e relações, pautadas sempre no interesse público, na perspectiva da moralidade e de interesse de grupos ou pessoas determinadas pelos processos democráticos, impactando nas suas vidas pautadas pela: justiça, equidade e probidade.
Conformidade (Compliance)	Capacidade de atuar de forma a construir uma imagem de credibilidade, confiança e legalidade de forma a garantir uma excelente reputação com foco na manutenção da integridade perante as partes interessadas, cumprindo as normas, valores e regras de conduta, prestando serviços pelo Poder Executivo Estadual na defesa dos direitos dos seus usuários, assegurando longevidade e alinhando as percepções dentro e fora do ambiente digital.
Controladoria	Capacidade de implementação e manutenção do sistema de informações operacionais, financeiras e contábeis da CGE, para auxiliar nos processos decisórios, colaborando com os gestores na busca da eficácia gerencial, otimizando o resultado da entidade e auxiliando no suporte à tomada de decisão, de modo a assegurar que esta atinja seus objetivos, verificando a legalidade quanto à eficácia e à eficiência da gestão, cumprindo assim a sua missão.
Controle	Capacidade de exercer a coordenação geral do Sistema de Controle Interno, compreendendo as atividades de (1) Controladoria, (2) Auditoria Interna Governamental, (3) Ouvidoria, (4) Transparência, Ética e Acesso à Informação e (5) Correição, exercendo o controle de contratos, convênios e instrumentos congêneres de receita e de despesa celebrados pelos órgãos e entidades estaduais, zelando pelo cumprimento das normas legais e regulamentares, as políticas e as diretrizes estabelecidas para um excelente funcionamento da administração pública.
Correição	Capacidade de exercer a coordenação geral do Sistema de Correição do Poder Executivo Estadual, pautado na orientação, reorganização e fiscalização dos órgãos e serviços públicos estaduais, bem como na fiscalização dos seus processos, programas e ações, na orientação de comissões de sindicância, e na instrução de processos.
Desenvolvimento da Cidadania	Capacidade de fortalecer o desenvolvimento da cidadania, atuando diretamente na proteção e defesa dos direitos dos usuários de serviços públicos, estimulando a participação social, a qualidade no atendimento e a desburocratização do acesso às informações por meio de ações de educação para o exercício do controle social.
Gerenciamento de Riscos e Monitoramento de Processos	Capacidade de desenvolver processos de controle interno preventivo, voltados para o gerenciamento de riscos e monitoramento de estruturas e práticas organizacionais críticas.
Governança	Capacidade de prestar assessoramento às instâncias de governança do Poder Executivo Estadual, em assuntos relacionados à eficiência da gestão fiscal e da gestão para resultados por meio de modelos de governança aplicada ao setor público.
Ouvidoria	Capacidade de disponibilizar e aperfeiçoar os instrumentos de ouvidoria para participação e controle pelo cidadão e pela sociedade civil organizada, atuando no controle e participação social responsável pelo tratamento das reclamações, solicitações, denúncias, sugestões e elogios relativos às políticas e aos serviços públicos, fortalecimento das ouvidorias setoriais participantes da Rede de Fomento e Controle Social prestados sob qualquer forma ou regime, com vistas ao aprimoramento da gestão pública.
Prevenção e Combate à Corrupção	Capacidade de realizar atividades que exijam ações integradas da CGE em conjunto com outros órgãos e entidades de combate à corrupção nacionais ou internacionais, órgãos e entidades públicas e privadas responsáveis pela aplicação de recursos públicos, além de projetos financiados por recursos originários de empréstimos externos, de doações e de acordos de cooperação técnica, no âmbito das atividades de detecção de fraudes.
Responsabilização (Accountability)	Capacidade de apurar as responsabilidades, assegurando a conclusão do processo, redução de leniência e focar nos resultados para as partes interessadas, por meio de procedimentos correccionais de investigação preliminar e de inspeção, a partir de denúncias de ouvidoria, indicações das demais áreas de controle interno da CGE ou demandas dos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual.
Transparência e Publicidade	Capacidade de garantir a transparência e publicidade na administração pública, orientando na atuação como dever de todos os órgãos e instituições públicas disponibilizarem dados e informações a fim de honrar a prestação de contas para a sociedade.

Fonte: IAGEE (2022).



Vê-se que as competências organizacionais mapeadas e validadas pelo Comitê Executivo da CGE Ceará preenche as áreas principais do órgão com suas funções estratégicas de controle interno no Poder Executivo do Estado do Ceará: auditoria, controladoria, transparência, correição e ouvidoria.

Demonstram também a presença de importantes valores e princípios institucionais e constantes do planejamento estratégico da CGE Ceará, bem como importantes prioridades contextuais como a questão da gestão de riscos, o combate à corrupção, a responsabilização (*accountability*) e a conformidade (*compliance*).

5. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES TÉCNICAS

O objetivo deste estudo foi documentar a aplicação parcial da metodologia PGPC - Programa de Gestão por Competências pelo IAGEE junto a CGE Ceará, dando ênfase à fase 2 (programa) em suas etapas 1: desenvolvimento de diagnóstico situacional da gestão por competências; e 2: mapeamento das competências organizacionais da CGE/CE.

Pode-se avaliar que este objetivo foi atingido conforme demonstra o Quadro 1 anterior com as 13 (treze) competências organizacionais mapeadas na CGE Ceará.

Importante registrar que a participação ativa dos *stakeholders* teve um relevante impacto nos resultados obtidos, demonstrando que a construção coletiva com metodologia consistente promove melhores resultados em programas de consultoria nas organizações.

Dentre os resultados destacados da aplicação do PGPC na CGE Ceará, destaca-se também que estas competências organizacionais, uma vez mapeadas e validadas, podem ser aplicadas nas estratégias, projetos e ações relacionadas a gestão de pessoas, como por exemplo em concursos públicos, seleção de cargo comissionado, capacitação básica, estratégias para planejamento e competências profissionais.

Pretende-se, com este estudo, disseminar a metodologia PGPC para mais ambientes organizacionais do segmento público, privado e terceiro setor, bem como contribuir para o desenvolvimento das organizações brasileiras com a aplicação dos conceitos previstos no PGPC, mesmo em organizações familiares ou plenamente profissionalizadas; de micro, pequeno, médio e grande porte; do segmento agronegócio, indústria, comércio, tecnologia e serviços em geral, desde que contribua, de forma efetiva, para o desenvolvimento das organizações e das pessoas.

REFERÊNCIAS

BECKER, B. E.; HUSELID, M. A.; ULRICH, D. **Gestão Estratégica de Pessoas com Scorecard**: interligando pessoas, estratégia e performance. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

CEARÁ. **Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado**. 2022. Disponível em << <https://www.cge.ce.gov.br/planejamento-estrategico>>>. Acesso em 13 de fev 2023.

DUTRA, J. S. (Org.). **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001. p. 118

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de pesquisa social**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GILBERT, T. F. **Human Competence**: Engineering Worthy Performance. NY: McGraw-Hill, 1978.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**: competitividade e globalização. 7 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2008.

IAGEE. Instituto de Avaliação, Gestão e Educação. **Descrição da metodologia PGPC – Programa de Gestão por Competências**, 2009. Manual de metodologia.

IAGEE. Instituto de Avaliação, Gestão e Educação. **Apresentação ao Comitê Executivo da CGE Ceará**. Fortaleza. 5 dez. 2022. Arquivo *Powerpoint*. 45 slides. color. Slide 7, Arquivo em meio digital (*Powerpoint*).

IAGEE. Instituto de Avaliação, Gestão e Educação. **Home page/Gestão**: PGPC – Programa de Gestão por Competências. Disponível em <www.iagee.com.br>. Acesso em 13 de fev 2023.

LIMA, M. A. M. **Educação, competências e desempenho**: chaves humanas para a auto-sustentabilidade organizacional. Fortaleza: Ed. UECE, 2004. p. 303

LIMA, M. A. M. **Sustentabilidade organizacional**: avaliação e gestão [recurso eletrônico]. Curitiba: Brazil Publishing, 2020. Disponível em < <https://iagee.com.br/produto/sustentabilidade-organizacional-avaliacao-gestao/>>. Acesso em 12 de jan 2023.

McCLELLAND, D. Testing for competence rather than for "intelligence". **American Psychologist**, v. 28, pp. 1-14. 1973. Disponível em < <https://www.therapiebreve.be/documents/mcclelland-1973.pdf>>. Acesso em 11 de dez 2022.

McLAGAN, P. A. Competencies: the next generation. **Training e Development**, p. 40- 47, May, 1997. Disponível em < <https://go.gale.com/ps/i.do?p=AONE&u=googlescholar&id=GALE|A20766511&v=2.1&it=r&sid=AONE&asid=19ae0cdd>>. Acesso em 8 de nov 2022.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, May/June 1990. Disponível em < <https://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation>>. Acesso em 10 de jan 2023.

QUINN, Robert E. *et al.* **Competências gerenciais**: princípios e aplicações. 3 ed. Tradução de Cristina de Assis Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.



STOREY, J. **New Perspective on Human Resources Management**. Londres: Routledge, 1989.

STOREY, J. **What is strategic HRM?** In: STOREY, J. (Ed.). Human resource management: a critical text (pp. 59–78). London: Thomson Learning, 2007.

ULRICH, D. **Campeões de Recursos Humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1998.

ULRICH, D. **Recursos Humanos Estratégico: novas perspectivas para os profissionais de RH**. São Paulo: Futura, 2000.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. Tradução: Maria Helena C. V. Trylinski. São Paulo: Atlas, 2001. p. 197

www.editorapublicar.com.br
contato@editorapublicar.com.br
@epublicar
facebook.com.br/epublicar

TÓPICOS ESPECIAIS EM ADMINISTRAÇÃO:

Gestão organizacional contemporânea

Andréa Cristina Marques de Araújo
Bianca Gabriely Ferreira Silva
Roger Goulart Mello
Organizadores

2



2023

