



**SENADO FEDERAL
UNIVERSIDADE DO LEGISLATIVO BRASILEIRO - UNILEGIS**

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA - UNB
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E CIÊNCIA
DA INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO - FACE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU* EM ADMINISTRAÇÃO
LEGISLATIVA**

JAIR CUNHA CARDOSO FILHO

**SISTEMA DE INFORMAÇÃO EM GESTÃO DE COMPETÊNCIAS:
PROPOSTA DE UM MODELO DE MAPA DO CONHECIMENTO APLICADO
À CÂMARA LEGISLATIVA DO DISTRITO FEDERAL**

**Brasília - DF
2005**

JAIR CUNHA CARDOSO FILHO

**SISTEMA DE INFORMAÇÃO EM GESTÃO DE COMPETÊNCIAS:
PROPOSTA DE UM MODELO DE MAPA DO CONHECIMENTO APLICADO
À CÂMARA LEGISLATIVA DO DISTRITO FEDERAL**

Trabalho monográfico apresentado como requisito para a conclusão do Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Administração Legislativa. Programa de Pós-Graduação em Administração – PPPGA da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação – FACE.

Orientadora: Profa. Dra. Simone Bastos Vieira

**Brasília - DF
2005**

JAIR CUNHA CARDOSO FILHO

**SISTEMA DE INFORMAÇÃO EM GESTÃO DE COMPETÊNCIAS:
PROPOSTA DE UM MODELO DE MAPA DO CONHECIMENTO APLICADO
À CÂMARA LEGISLATIVA DO DISTRITO FEDERAL**

Apresentação pública do trabalho realizada em 13 de outubro de 2005.

Composição da Banca

Profa. Dra. Simone Bastos Vieira
Universidade de Brasília – UnB

Profa. Dra. Leonor Câmara
Universidade de Brasília – UnB

Profa. Dra. Catarina Cecília Odélius
Universidade de Brasília - UnB

À minha esposa, amiga e companheira Kátia, e aos meus filhos queridos Tawana, Diego e Mayra, pelo incentivo em mais uma empreitada intelectual.

Ao meu pai Jair, in memoriam, e à minha mãe Marlene, por minha existência.

Aos meus irmãos e irmã, amigos de sempre e para sempre.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que, de alguma forma, contribuíram para a realização desta monografia, especialmente aos meus amigos Silvino Alves da Silva Neto e Ney Barros Luz, da Câmara Legislativa do Distrito Federal, pela sempre disponível e duradoura colaboração.

Agradeço, particularmente, à minha orientadora Profa. Dra. Simone Bastos Vieira, por seu acompanhamento, valiosos ensinamentos e permanente apoio.

Jair Cunha Cardoso Filho

RESUMO E PALAVRAS-CHAVE

Esta monografia apresenta a proposta de um modelo de mapa do conhecimento, como ferramenta informacional em gestão de competências, aplicado à Câmara Legislativa do Distrito Federal - CLDF, para auxiliar no processo de governança legislativa. São abordados e discutidos os conceitos de administração pública gerencial; competência; competência nas organizações e alguns modelos, métodos e técnicas de gestão de competências. Apresenta, ainda, o mapeamento das áreas de competência existentes na CLDF, e a modelagem e classificação das competências por áreas. O modelo proposto envolveu a construção de um modelo de dados; de uma taxonomia institucional; de uma arquitetura da informação, com concepção do padrão institucional de metadados, do repositório da taxonomia e dos metadados; e a definição das unidades organizacionais responsáveis pelo gerenciamento do conteúdo e da operacionalização do sistema, com suas atribuições e responsabilidades. Por fim, recomenda a aplicação do modelo e a ampliação do estudo em instituições públicas e, particularmente, nas instituições do poder legislativo municipal, estadual e federal.

Palavras-chave: gestão da informação; mapa do conhecimento; Câmara Legislativa do Distrito Federal; administração pública; administração legislativa.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1. As três abordagens da competência..... | 17 |
| Figura 2. As três dimensões da competência..... | 18 |
| Figura 3. Modelo de dados do Mapa do Conhecimento..... | 41 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| Quadro 1. Impulsos para as mudanças estratégicas | 30 |
| Quadro 2. Abordagens para identificação de competências | 30 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1. Áreas de competências operacionais..... | 35 |
| Tabela 2. Áreas de competências básicas..... | 35 |
| Tabela 3. Áreas de competências intermediárias..... | 36 |
| Tabela 4. Áreas de competências estratégicas..... | 36 |
| Tabela 5. Competências estruturais da CLDF..... | 38 |
| Tabela 6. Metadados de servidor..... | 43 |
| Tabela 7. Metadados de cargo..... | 43 |
| Tabela 8. Metadados de categoria/área..... | 43 |
| Tabela 9. Metadados de lotação..... | 45 |
| Tabela 10. Metadados de histórico de lotação..... | 47 |
| Tabela 11. Metadados de nível de formação acadêmica..... | 48 |
| Tabela 12. Metadados de curso técnico..... | 48 |
| Tabela 13. Metadados de curso superior..... | 49 |
| Tabela 14. Metadados de habilitação..... | 50 |
| Tabela 15. Metadados de especialização..... | 50 |
| Tabela 16. Metadados de Pós-graduação lato sensu..... | 51 |
| Tabela 17. Metadados de grande área de stricto sensu..... | 51 |
| Tabela 18. Metadados de área de stricto sensu..... | 52 |
| Tabela 19. Metadados de idioma..... | 53 |
| Tabela 20. Metadados de domínio do idioma..... | 53 |
| Tabela 21. Metadados de área de interesse..... | 54 |
| Tabela 22. Metadados de domínio da área de interesse..... | 54 |
| Tabela 23. Metadados de hobby/atividade de lazer..... | 55 |
| Tabela 24. Metadados de domínio de hobby/atividade de lazer..... | 56 |
| Tabela 25. Metadados de cargo em comissão..... | 56 |
| Tabela 26. Metadados de histórico de cargo em comissão..... | 57 |

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| 1. INTRODUÇÃO | 10 |
| 2. REFERENCIAL TEÓRICO | 14 |
| 2.1 Administração pública gerencial..... | 14 |
| 2.2. Competência | 15 |
| 2.3. Competência nas organizações | 20 |
| 2.4. Organização inteligente | 22 |
| 2.5. Gestão de competências | 25 |
| 2.6. Modelos, métodos e técnicas de gestão de competências | 27 |
| 2.6.1. O Modelo do Management Charter Initiative (MCI)..... | 27 |
| 2.6.2. O Modelo da American Society for Training and Development (ASTD).. | 28 |
| 2.6.3. O Modelo de Kochanski..... | 29 |
| 2.6.4. O Modelo de Mc Lagan..... | 31 |
| 2.6.5. O Modelo de Green | 31 |
| 2.7. Conclusão do referencial teórico..... | 32 |
| 3. METODOLOGIA..... | 34 |
| 3.1. Meios de investigação..... | 34 |
| 3.2. Mapeamento das áreas de competência | 34 |
| 3.3. Modelagem das competências..... | 37 |
| 3.4. Elaboração do modelo de dados..... | 39 |
| 3.5. Elaboração do modelo de metadados..... | 42 |
| 3.6. Arquitetura da informação..... | 57 |
| 4. RESULTADOS ESPERADOS..... | 60 |
| 5. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES | 61 |
| REFERÊNCIAS..... | 65 |

1. INTRODUÇÃO

A Câmara Legislativa do Distrito Federal - CLDF, a mais nova entre as Casas Legislativas do país, foi criada em 1990 como um coroamento das reivindicações da população do DF de autonomia política em relação ao Governo Federal.

Em 2005, funcionando em sua 4ª legislatura, abriga em seus gabinetes 24 parlamentares de diversos partidos, entre titulares e suplentes e, em sua estrutura administrativa, aproximadamente 1800 servidores, entre efetivos, requisitados e de livre-provimento. A Câmara Legislativa do Distrito Federal é, hoje, a referência do povo de Brasília para sua representação e conversão de suas necessidades e conflitos em políticas públicas e sociais.

Entretanto, na sociedade da informação, cada vez mais, um maior número de pessoas tem acesso a dados, informações e conhecimentos para avaliar e se posicionar a respeito de acontecimentos que impactam suas vidas, tornando o sistema político extremamente permeável às reivindicações dos grupos de pressão.

Por outro lado, como os grupos se organizam em torno de agendas comuns, a preocupação com a transparência e com a prestação de contas da administração pública, com a ética e com a responsabilidade social, e com a participação na tomada de decisões são requerimentos cada vez mais exigidos pela sociedade em relação às instituições governamentais.

No âmbito do Poder Legislativo, conhecer as práticas políticas, as políticas públicas e pensar e analisar as mais diversas situações, nos mais diferentes cenários que se apresentam é que permitirão a construção e o fornecimento, aos deputados distritais, de instrumentos que lhes propiciem uma melhor atuação no cumprimento de suas prerrogativas constitucionais de representar os cidadãos do Distrito Federal, legislar e fiscalizar e controlar os atos do Poder Executivo.

Portanto, o aperfeiçoamento da atividade legislativa e a accountability¹ são condições indispensáveis para a ampliação e aprofundamento do controle democrático sobre a atuação do Estado, cujos resultados podem ser contabilizados em uma imagem positiva da CLDF junto à sociedade.

Nesse contexto, a educação e o preparo dos funcionários da CLDF, aliados à capacidade de monitorar no ambiente os anseios, as necessidades, as críticas e as

¹Transparência na administração pública, com prestação de contas dos gestores públicos à sociedade ou a uma rede de instituições relativamente autônomas, que têm capacidade de cobrar do gestor suas responsabilidades e punir, se necessário.

observações da população, e de gerar e utilizar conhecimentos, são importantes ferramentas na conciliação do desenvolvimento econômico com o desenvolvimento humano e social do Distrito Federal, e no estabelecimento de uma imagem pública positiva para a Câmara Legislativa do Distrito Federal - CLDF.

Considerando que o objetivo da CLDF é prestar o efetivo atendimento das demandas e reivindicações da população do Distrito Federal, com atos executivos condizentes com uma sociedade onde as mudanças e transformações são a regra, surge a preocupação em mapear, identificar e catalogar as competências individuais dos elementos humanos que compõem a massa crítica da Câmara Legislativa do Distrito Federal, com vistas ao melhor cumprimento do seu papel institucional.

Ademais, a administração pública e os servidores públicos precisam estar preparados para a superação do modelo de administração burocrático-reactivo vigente e o alcance de um modelo de administração gerencial, pró-ativo, no qual a cidadania e os serviços voltados ao cidadão sejam o enfoque principal. Nesse contexto, a atuação da CLDF deve ser contributiva para a transformação da realidade, para o efetivo crescimento e desenvolvimento social e para o aprimoramento das instituições democráticas, notadamente a cidadania plena.

Foram identificados, na literatura, um estudo sobre gestão de competências e dois sobre gestão do conhecimento, sob a perspectiva do Poder Legislativo, tanto no âmbito federal quanto no estadual ou municipal.

O primeiro é uma pesquisa realizada por Cardoso Filho (2003), no âmbito da Câmara Legislativa do Distrito Federal, na qual o autor buscou identificar as competências que os assessores técnicos legislativos da Unidade de Controle Externo – UCE, da Câmara Legislativa do Distrito Federal, devem possuir para contribuir com a missão institucional daquela Casa, de fiscalização e controle externo dos atos do poder executivo. O segundo estudo é de autoria de Rodrigues (2002), e nele a autora relaciona os fatores determinantes de gestão do conhecimento (poder, cultura organizacional e sistemas de informação) às diferentes imagens institucionais (organização burocrática, democrática e holística) da Câmara dos Deputados. O terceiro estudo (CÂMARA DOS DEPUTADOS, 2004), apresenta o resultado de um ciclo de palestras realizadas por especialistas em gestão do conhecimento das áreas acadêmica, empresarial e governamental na Câmara dos Deputados; mostra o resultado de um pré-diagnóstico sobre gestão do conhecimento naquela Casa legislativa, e sintetiza as políticas, diretrizes e macro-objetivos da gestão do conhecimento na Câmara dos Deputados.

Ainda sobre o Poder Legislativo do Distrito Federal, Gomes (1995) pesquisou a vinculação de parlamentares a grupos de interesses e de pressão, e seus impactos na reeleição para a Câmara Legislativa do DF. A autora avaliou a atuação dos deputados distritais na primeira legislatura da CLDF (1991-1994), acompanhando-os desde o processo eleitoral de 1990, na elaboração dos projetos de lei e das emendas orçamentárias, até o processo eleitoral seguinte (1994).

Torres (1999), por sua vez, pesquisou a atuação dos partidos políticos no Distrito Federal no processo de formulação de políticas públicas para a educação no período de 1995 a 1998, buscando identificar a existência de discrepância ou de concordância entre as propostas constantes nos programas e manifestos dos partidos e as posições assumidas pelas bancadas na Câmara Legislativa do DF, na apresentação de projetos de lei e em suas votações.

Rocha (2001), novamente sobre o Legislativo do DF, analisou os fatores internos e externos que interferem na atuação da Assessoria Legislativa da CLDF, bem como o perfil dos deputados distritais quanto à demanda, finalidade de uso, fontes e canais mais utilizados, recursos tecnológicos e elementos de valorização da informação. Seu objetivo foi estabelecer parâmetros que orientem o acompanhamento sistemático das informações pertinentes, mediante a observação e coleta de dados sobre esses fatores.

Este trabalho tem a pretensão de ocupar a lacuna existente na literatura sobre o tema sistema de informação em Gestão de Competências, particularmente na Administração Pública e, especificamente, no âmbito do Poder Legislativo, em uma área que, presentemente, é foco de atenção de todos os níveis de governos e também da sociedade.

Pretende, também, atender a recomendação de Cardoso Filho (2003, p.147), que sugere o desenvolvimento de uma base de dados e de conhecimentos, por meio da organização e armazenamento das informações referentes às competências individuais existentes na Câmara Legislativa do Distrito Federal, nos moldes preconizados por Carvalho e Santos (1999) e por Davenport e Prusak (1998).

Colaborar para o aperfeiçoamento da atividade legislativa da CLDF e o alcance de sua missão institucional, por meio da proposição de um modelo conceitual de mapeamento, identificação e catalogação das competências individuais existentes na Câmara Legislativa do Distrito Federal justifica, por fim, a realização deste trabalho.

A presente monografia está dividida em cinco capítulos. O primeiro, destinado a esta introdução, contextualiza o problema a ser investigado, os objetivos do trabalho e as razões de sua elaboração, destacando sua relevância e as relações com outros estudos. O segundo capítulo desenvolve o referencial teórico, com seus principais enfoques, e está estruturado em torno da abordagem de administração pública gerencial; competência; competência nas organizações; organização inteligente; gestão de competências; modelos, métodos e técnicas de gestão de competências e conclusão do referencial teórico. O terceiro capítulo trata da metodologia utilizada, e descreve detalhadamente todas as etapas da pesquisa, divididas em meios de investigação; mapeamento das áreas de competência existentes na Câmara Legislativa, com base na descrição dos cargos de provimento efetivo; modelagem e classificação por áreas; desenvolvimento de um modelo de dados, baseado na notação de Chen (1990); desenvolvimento de um modelo de metadados, baseado em Yamaoka (2005); e proposta de arquitetura da informação, a tecnologia base do aplicativo, como sugestão para uma implementação futura. No quarto capítulo é apresentado o resultado do trabalho: o modelo conceitual proposto para um sistema de informação em gestão de competências – Mapa do Conhecimento - na Câmara Legislativa do Distrito Federal. O quinto capítulo mostra as conclusões do estudo, suas limitações, principais contribuições e sugestões de estudos futuros.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Administração pública gerencial

Segundo Bresser Pereira (1996a), a administração pública gerencial - ou Nova Gestão Pública - emergiu, na segunda metade do século XX, em vários países (Inglaterra, Nova Zelândia, Austrália, Suécia, Estados Unidos), como resposta às crises econômica, política, fiscal e burocrática do Estado.

A administração pública gerencial é orientada para o cidadão e para a obtenção de resultados. O indivíduo, em termos econômicos, é considerado consumidor e, em termos políticos, como cidadão.

Algumas características básicas dessa nova abordagem da administração pública são, de acordo com Junquilha (2002):

- importação de práticas gerenciais comuns ao setor privado da economia, incluindo nas agendas públicas, temas como eficiência, eficácia, produtividade, avaliação e controle de resultados, satisfação do cliente, delegação e gestão participativa, prevenção e controle de gastos;
- ênfase na importância do poder e na mudança de papel dos chamados administradores públicos para gerentes ou gestores públicos profissionalizados, no sentido de que passa a ser desejado um perfil de competências voltado à noção de orientador/integrador e empreendedor, distinto do papel de supervisor ou administrador.

No Brasil, Bresser Pereira (1996a) em sua proposta de administração pública gerencial, apresenta a idéia do núcleo estratégico de gestão como o centro no qual se definem as leis e as políticas públicas, e se garante, em alto nível, seu cumprimento. É formado pelo Parlamento, pelos Tribunais, pelo Presidente ou Primeiro-ministro, por seus ministros e pela cúpula dos servidores civis. No caso de o sistema ser federal, também pelos governadores e seus secretários e a respectiva alta administração pública, o legislativo e o judiciário estaduais. Esse núcleo estratégico deve ser reforçado e ocupado por servidores públicos de carreira, altamente competentes, bem treinados e bem remunerados. Por servidores públicos que estejam identificados com o *ethos* do serviço público, entendido como o dever de servir ao cidadão.

Há evidências de que na Câmara Legislativa do DF existem servidores de carreira altamente qualificados e competentes. Mas não se sabe onde eles estão

nem quem são. E nem quais são suas competências. Portanto, essas competências são desconhecidas, de modo que, quando requeridas, estão inacessíveis ou indisponíveis. O mapeamento, identificação, catalogação e disponibilização dessas competências, provavelmente tornará os processos de governança da CLDF muito mais eficientes e eficazes.

Conforme Bento (2003, pág. 85), entende-se como governança os pré-requisitos institucionais para a otimização do desempenho administrativo, isto é, o conjunto dos instrumentos técnicos de gestão que assegure a eficiência e a democratização das políticas públicas.

Assim, a opção por um modelo de administração pública gerencial para a Câmara Legislativa do Distrito Federal, que traz em seu bojo a proposta de reformulação da forma burocrática de administração e de prestação de serviços da CLDF, associada à elaboração de novas ferramentas gerenciais, técnicas e informacionais, tais como um mapa do conhecimento, tem o objetivo de aprimorar seu desempenho administrativo e sua capacidade de formulação e implementação de políticas públicas que reproduzam a eficiência das ações legislativas

À eficiência e eficácia das ações legislativas, com utilização de instrumentos de gestão que otimizem o desempenho técnico-administrativo da CLDF denominaremos *governança legislativa*.

2.2. Competência

Competência, expressão anteriormente utilizada apenas na linguagem jurídica, tinha o significado de poder ou autoridade para se realizar um ato. O senso comum trata competência como a capacidade de se fazer algo, obtendo-se um resultado esperado.

Nos primórdios da Teoria Administrativa, competência era uma lista de habilidades necessárias ao desempenho eficiente das tarefas de um cargo.

Contemporaneamente, no ambiente organizacional, competência é definida como um conjunto de conhecimentos e habilidades relacionados a uma pessoa ou função, resultado de comportamentos capazes de adicionar valor ao trabalho. Mais completamente, competência pode ser vista como um conjunto integrado e dinâmico de conhecimento, compreensão, habilidades, valores, atitudes e interesses.

Na língua inglesa, os termos *competence* e *competency*, considerados sinônimos pelo “The American Heritage Dictionary of the English Language” (2002) com o significado de “um conjunto específico de habilidades, conhecimentos ou aptidões”, podem ser utilizados de forma distinta no campo da administração.

França (1998), observa que nas abordagens elaboradas por autores americanos, o termo *competence* (competência), refere-se às características identificadas nos funcionários de uma determinada empresa, que apresentam desempenho e resultados excelentes.

Segundo aquela autora, estas características estão focalizadas na pessoa e em seus traços de personalidade, e seu detalhamento, por envolver diversos atributos comportamentais, tende a assemelhar-se à descrição de um perfil profissiográfico (FRANÇA, 1998).

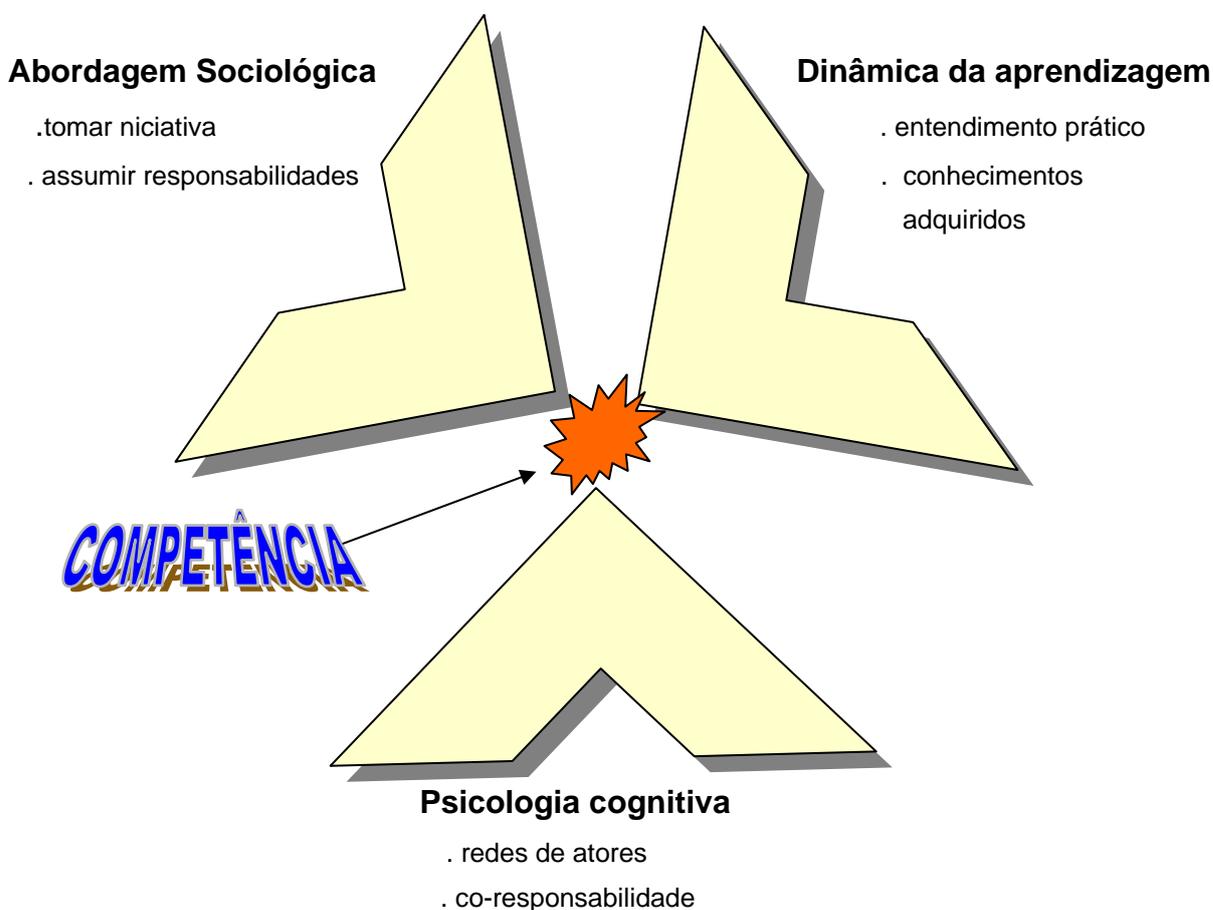
Por outro lado, na abordagem inglesa, ainda segundo França (1998), a premissa subjacente ao conceito de *competence* é a determinação de padrões mínimos de desempenho no trabalho, com ênfase na definição das atividades e resultados esperados de cada função.

A abordagem britânica caracteriza-se por estabelecer conjuntos de competências observáveis em qualquer tipo de empresa, independente de seu ramo de atividade. Esta abordagem tem origem em trabalhos efetuados pelo National Council for Vocational Qualifications (NCVQ) e pelo Management Charter Initiative (MCI), com o objetivo de elevar os padrões de desempenho em nível nacional (FRANÇA, 1998).

Zarifian (2001), conceitua competência sob três abordagens distintas e simultâneas: na primeira abordagem, sociológica, o autor apresenta competência como o “tomar a iniciativa” e o “assumir responsabilidades” do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara.

A segunda abordagem enfatiza a dinâmica da aprendizagem, e competência é um entendimento prático das situações que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações. Na terceira abordagem, oriunda da psicologia cognitiva, Zarifian (2001) vê competência como a faculdade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações, ou a faculdade de fazer com que esses atores compartilhem as implicações de suas ações, fazendo-os assumir áreas de co-responsabilidade, como demonstrado na Figura 1.

Figura 1. As três abordagens da competência.

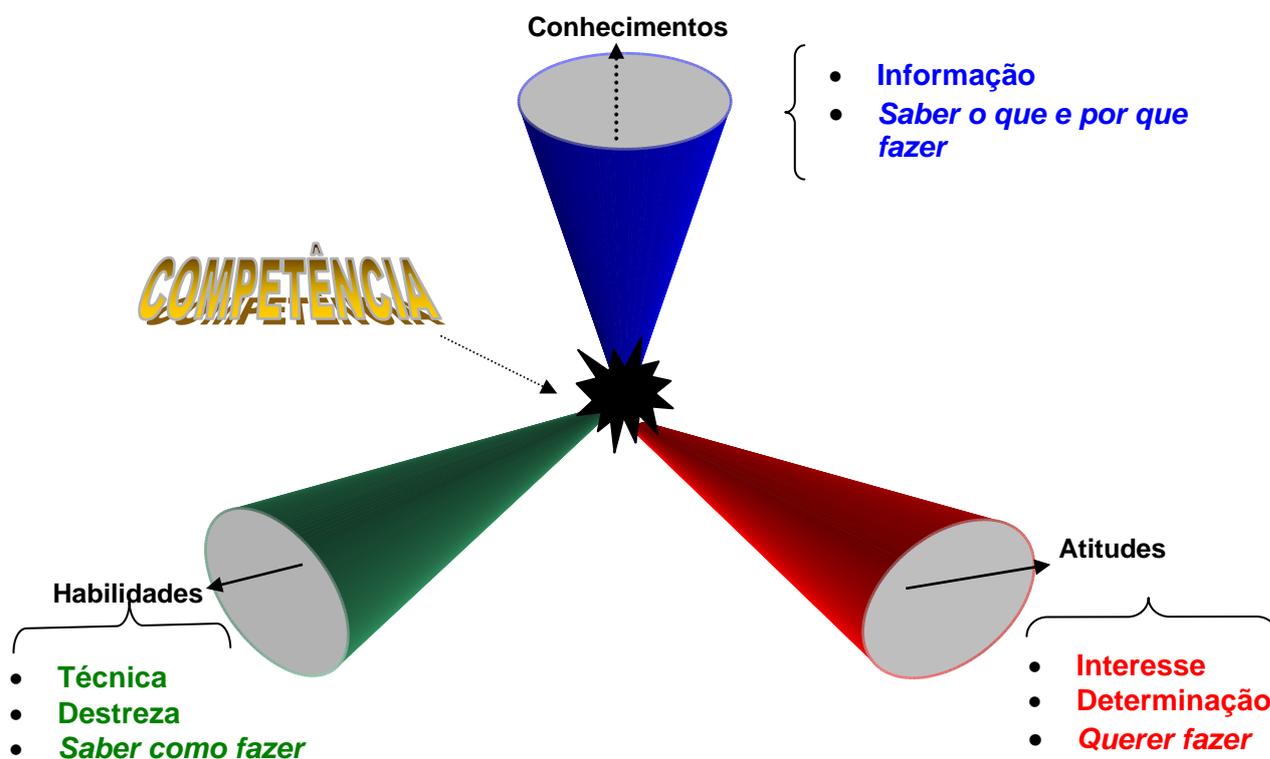


Fonte: baseado em Zarifian (2001 apud CARDOSO FILHO, 2003, p. 36)

Em resumo, competência, é a tomada de responsabilidade de um indivíduo ou grupo sobre uma situação profissional que ocorre com sucesso. É o papel do indivíduo e não da hierarquia. É uma postura de ser responsável e assumir o risco de não ser competente (ZARIFIAN, 2001). É ter autonomia e assumir responsabilidades frente a situações profissionais complexas, refletindo sistematicamente diante de situações de trabalho variáveis e parcialmente imprevistas.

Durand (1998), conceitua competência como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito, acrescentando, ainda, que o desenvolvimento de competências se dá por meio da aprendizagem individual e coletiva, envolvendo simultaneamente três dimensões: assimilação de conhecimentos, integração de habilidades e adoção de atitudes relevantes para um contexto organizacional específico ou para obtenção de alto desempenho no trabalho. A Figura 2 demonstra a abordagem de Durand (1998).

Figura 2. As três dimensões da competência.



Fonte: Durand (1998 apud CARDOSO FILHO, 2003, 37)

Para Kochanski (1998), competências são as habilidades (ou capacidades), os conhecimentos e as características pessoais que distinguem os profissionais de alto desempenho daqueles de desempenho regular em determinada função.

Sveiby (1998) considera o termo competência mais adequado do que o termo conhecimento, quando aplicado ao indivíduo na organização, usando-o para descrever o conhecimento humano “de forma prática”. Para ele, a competência consiste de cinco elementos mutuamente dependentes:

- **conhecimento explícito**: que envolve conhecimento dos fatos e é adquirido principalmente pela informação, quase sempre pela educação formal;
- **habilidade**: arte de saber fazer, que envolve uma proficiência prática – física e mental – e é adquirida sobretudo por treinamento e prática;
- **experiência**: adquirida principalmente pela reflexão sobre erros e sucessos passados;
- **juulgamentos de valor**: percepções do que o indivíduo acredita estar certo, e que agem como filtros conscientes e inconscientes para o processo de saber de cada indivíduo;

– **rede social**: formada pelas relações do indivíduo com outros seres humanos, dentro de um ambiente e uma cultura transmitidos pela tradição.

Hamel e Prahalad (1995) apresentam o conceito de competência essencial, traduzida como um conjunto de forças, capacidades e habilidades que conferem diferencial competitivo à organização. Definem competência, ainda, como “um conjunto de habilidades e tecnologias, e não uma única habilidade ou tecnologia isolada”, e afirmam que para administrar o estoque de competências específicas de uma empresa, é necessário desmembrar essas competências em seus componentes, até o nível de indivíduos específicos com talentos específicos.

Nisembaum (2001) conceitua como competência a integração dos conhecimentos, habilidades e atitudes para produzir uma performance diferenciada. O autor classifica competência de acordo com seu status e relevância na organização, conforme a seguir:

- **madura**: a que já faz parte do capital intelectual da organização;
- **emergente**: aquela que terá relevância num futuro próximo;
- **de transição**: a que pode ter importância para um determinado momento da organização.

Sparrow e Bognanno (1994), considerando a dinâmica do ambiente organizacional sobre a qualificação profissional, propõem a classificação das competências de acordo com sua relevância e sua importância em um determinado contexto ao longo do tempo. Segundo esses autores, as competências se comportam em termos temporais, em ciclos de vida, de acordo com as inovações tecnológicas e as mudanças na estratégia corporativa.

Sparrow e Bognanno (1994) classificam as competências em quatro categorias:

– **emergentes**: são competências que, apesar de não serem relevantes em determinada organização no momento presente, serão enfatizadas no futuro, a partir da estratégia definida pela empresa.

– **declinantes**: são aquelas que tiveram grande importância na vida organizacional em um passado recente, mas que estão se tornando cada vez menos relevantes, devido a uma mudança na estratégia da organização, na tecnologia ou na natureza do trabalho.

– **transicionais ou transitórias**: competências que, embora essenciais em alguns momentos, não estão diretamente relacionadas ao negócio, não são

diretamente relevantes para o trabalho nem enfatizadas na estratégia da organização. São, porém, fundamentais para a gestão de processos de mudança.

– **estáveis**: são aquelas que permanecerão tão importantes no futuro quanto o são no momento presente. Representam o cerne dos processos de negócio e permanecem relevantes ao longo do tempo. Devem ser mantidas para assegurar a continuidade da organização.

Para Sparrow e Bognanno (1994), a abordagem do ciclo de vida permite uma vinculação entre o desenvolvimento de competências e os processos de mudança organizacional, uma vez que esses processos podem ser direcionados de áreas de competências declinantes para áreas de competências emergentes. Dessa forma, a organização e seus colaboradores podem adotar uma atitude proativa desenvolvendo, no presente, competências que terão relevância no futuro.

Drucker (2000), por fim, afirma que a informação é dado revestido de relevância e propósito e, por conseguinte, a conversão de dados em informação requer conhecimento, e que o conhecimento, por definição, é especializado, o que demanda o domínio de competências.

Por fim, para efeito deste trabalho, será aplicado o modelo conceitual de Sveiby (1998) que, atribuindo ao termo competência um conjunto de elementos inter-relacionados permite, nesse contexto, melhor modelagem dos dados informacionais de competências na CLDF.

2.3. Competência nas organizações

Segundo Quinn; Anderson; Filkestein (2000), o verdadeiro profissional domina um corpo de conhecimentos agrupados em determinada disciplina que deve ser atualizada constantemente.

Entretanto, o enorme volume de informações, conhecimentos e inovações produzidos de forma cada vez mais rápida, num ambiente global cada vez mais incerto e turbulento, dificulta, de certa forma, o aprimoramento constante sugerido por aqueles autores.

Assim, para que o profissional esteja constantemente atualizado, é necessário que se faça o monitoramento do conhecimento produzido, do conhecimento existente e do conhecimento necessário para o seu desempenho e para a eficácia das organizações.

Na Sociedade da Informação, a hegemonia econômica e social é exercida por aqueles que administram o conhecimento (TARAPANOFF, 2001), e o êxito das empresas está em suas capacidades de gerenciar o intelecto humano (QUINN; ANDERSON; FILKESTEIN, 2000). Da mesma forma, considerando-se um modelo de administração pública gerencial, no qual a competência do servidor, em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes é altamente estratégica para a efetividade da governança pública, seu mapeamento, identificação e catalogação no interior da instituição, no caso a Câmara Legislativa do DF, pode contribuir para seu êxito, desconectando suas ações administrativas do lobby institucional dos gabinetes parlamentares.

A respeito da administração do conhecimento e gerenciamento do capital intelectual, Davenport e Prusak (1998) propõem a criação de um repositório de conhecimento nas organizações, constituído de conhecimento externo (obtido no meio organizacional), conhecimento interno (baseado em relatórios, normas, procedimentos, processos etc) e conhecimento interno informal (sistematizado a partir das experiências vivenciadas pela própria organização). Propõem, ainda, a construção de um Mapa do Conhecimento, uma espécie de páginas amarelas, que informa onde se pode encontrar um dado conhecimento, seja com pessoas, em documentos ou num banco de dados. Tal mapa pode ser construído a partir do mapeamento das competências de cada empregado, e constar de sua própria expertise.

O estabelecimento de rede de contato com especialistas e a criação ou identificação de *gatekeepers* (elementos de ligação entre grupos na organização) também são propostos por aqueles autores. Assim como o mapeamento e identificação das redes informais do conhecimento. E os benefícios da utilização de um mapa do conhecimento na CLDF se caracterizariam por: possibilidade de que o conhecimento de uma pessoa ou grupo seja extraído, estruturado e utilizado por outros membros da organização, transformando-se em conhecimento explícito; indicação aos membros da organização dos locais onde podem ser encontrados os detentores de conhecimentos tácitos; proporcionar maior rapidez e facilidade no compartilhamento do conhecimento e na busca e recuperação da informação.

Carvalho e Santos (1999), apontam o desenvolvimento de bases de dados e de conhecimentos, via registro adequado das melhores práticas e de diretórios de especialistas, que são compatíveis com as páginas amarelas de Davenport e Prusak (1998).

Por fim, Davenport e Prusak (1998) sugerem o desenvolvimento de um ambiente de suporte e uma cultura organizacional que estimule a criação, a transferência e o uso do conhecimento no trabalho.

Retornando às abordagens análogas de Durand (1998) e Zarifian (2001), recorde-se que ambos se referem ao desenvolvimento de competências por meio de três dimensões: assimilação de conhecimentos, integração de habilidades e adoção de atitudes relevantes para um contexto organizacional específico ou para obtenção de alto desempenho no trabalho; competência como o “tomar a iniciativa” e o “assumir responsabilidades” do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara; competência como entendimento prático das situações, que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações; e competência como a faculdade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações, ou a faculdade de fazer com que esses atores compartilhem as implicações de suas ações, fazendo-os assumir áreas de co-responsabilidade. Cite-se, ainda, Sveiby (1998), que inter-relaciona cinco elementos para descrever o conhecimento de “forma prática”.

Então, um sistema de informação em gestão de competências, na forma de um modelo que permita o mapeamento e catalogação das competências existentes na CLDF, e de seus detentores, de forma a disponibilizá-las quando necessário, parece ser uma ferramenta de forte valor na migração de um modelo de administração pública burocrático-reativo, vinculado por vezes a interesses individuais ou político-partidários, para um modelo de administração pública gerencial, profissional e comprometida com a transparência e a cidadania.

2.4. Organização inteligente

Em seu processo de interação com a organização, as pessoas oferecem uma série de conhecimentos passíveis de ser identificados, recuperados, categorizados e disponibilizados para os demais indivíduos.

Uma organização é inteligente quando sabe quem conhece o quê sobre cada assunto, e consegue com que todos compartilhem esse conhecimento onde e quando for necessário.

Davenport (2001) defende a administração informacional centrada no ser humano, de forma holística, onde a ênfase primária não está na geração e na

distribuição de enormes quantidades de informação, mas no uso eficiente de uma quantia relativamente pequena. Para ele, informação e conhecimento são, essencialmente, criações humanas e que, portanto, deve ser levada em consideração a maneira como as pessoas criam, distribuem, entendem e usam a informação e que as pessoas desempenham, nesse cenário, um papel fundamental.

O modelo ecológico de gestão da informação (DAVENPORT, 2001) consiste de três ambientes específicos: o ambiente informacional, o ambiente da organização e o ambiente externo.

O ambiente externo consiste de informações sobre o mercado de negócios em geral, mercado tecnológico e mercado de informação. O ambiente da organização é composto por fatores internos, tais como a situação global dos negócios, os investimentos em tecnologia e a distribuição física, todos eles afetando o ambiente informacional, o qual está no núcleo da abordagem ecológica e abrange os componentes mais críticos da ecologia da informação – **estratégia, política, comportamento e cultura, equipe, processos e arquitetura** (MORESI, 2001).

O componente estratégia da informação refere-se à intenção estratégica da organização para utilizar, em alto nível, as informações e conhecimentos produzidos e disponíveis em seu ambiente, tais como o conteúdo da informação, a informação comum, os processos informacionais e os novos mercados de informação. Para Davenport (2001), os modelos de estratégia da informação devem ser flexíveis, adaptáveis à estrutura, tecnologia e ambiente existentes na organização.

O componente política da informação diz respeito à política de uso e gerenciamento da informação, componente crítico que envolve o poder proporcionado pela posse da informação e do conhecimento, e as responsabilidades inerentes ao seu gerenciamento.

O componente cultura e comportamento em relação à informação, segundo Davenport (2001), é extremamente importante na criação de um ambiente informacional bem sucedido: o comportamento em relação à informação – positivo ou negativo – forma a cultura informacional de uma organização. Essa cultura é que determina se os indivíduos valorizam a informação e o conhecimento, compartilhamos internamente e, externamente, capitalizam-nos nos negócios.

Nas organizações inteligentes, o comportamento e a cultura informacionais são positivos e privilegiam o compartilhamento da informação e do conhecimento, a administração da sobrecarga de informações e a redução de significados múltiplos.

O compartilhamento da informação e do conhecimento, para Davenport (2001), é definido como o ato voluntário de colocá-los à disposição de outros, e requer a remoção de várias barreiras políticas, emocionais e tecnológicas para seu gerenciamento.

A administração da sobrecarga de informação consiste na necessidade de transmitir a informação de uma forma que estimule as pessoas certas a reconhecê-la e a utilizá-la, filtrando e gerenciando seu conteúdo, sua fonte e a situação de uso.

A redução de significados múltiplos implica no gerenciamento e controle dos diversos significados para os termos usados em uma organização, e na cooperação intrínseca dos funcionários interessados no termo.

Equipe especializada em informação refere-se às pessoas de uma organização necessárias para fornecer e interpretar a informação para outros funcionários, tornando-a significativa, precisa, oportuna, acessível, aplicável e rara.

O processo de gerenciamento da informação, de acordo com Davenport (2001), consiste de todas as atividades realizadas pelos trabalhadores da informação, tais como definição da taxonomia, exigências, obtenção, distribuição e utilização da informação, com foco nos problemas e necessidades do usuário, e na situação existente.

Por fim, Davenport (2001) define arquitetura da informação como um guia para estruturar e localizar a informação ou o conhecimento dentro de uma organização, ressaltando que tanto pode ser descritiva, como um mapa do ambiente informacional existente, ou prescritiva, como a criação de um modelo futuro do ambiente de informação e, ainda, que a arquitetura deve ser legível para todos os funcionários, incorporar ambas as fontes de informação (por computador ou não) e influenciar no comportamento e na cultura organizacionais.

Em conclusão, uma organização inteligente descobre e gerencia informações e conhecimentos, de modo que todo indivíduo possa usá-los no contexto de seus papéis organizacionais; assegura que as informações e conhecimentos estejam disponíveis com oportunidade nos locais de tomada de decisão e no contexto dos processos organizacionais; facilita o desenvolvimento efetivo e eficiente de novos conhecimentos; assegura que os novos conhecimentos sejam distribuídos a todos os segmentos da organização envolvidos em sua utilização, e que todo o público interno da organização saiba onde as informações e os conhecimentos estão disponíveis e como acessá-los.

2.5. Gestão de competências

Um modelo gerencial que tem se tornado freqüente nas organizações, também utilizado em algumas instituições públicas, por sua capacidade de associar a performance organizacional e o desenvolvimento de conhecimentos e habilidades que garantam o alcance dos resultados organizacionais, é a gestão de competências.

Verificou-se que competência, considerando-se as abordagens e autores mencionados, engloba o conhecimento real, a experiência, os julgamentos de valor, as redes sociais, as habilidades, os conhecimentos e as características pessoais que distinguem os profissionais de alto desempenho daqueles de desempenho regular dentro de determinada função.

Com efeito, numa economia onde a única certeza é a incerteza, apenas o conhecimento é fonte segura de vantagem competitiva, e as empresas inteligentes, de sucesso, são aquelas que, de forma consistente, criam novos conhecimentos, disseminam-nos profusamente em toda a organização e rapidamente os incorporam em novas tecnologias e produtos (NONAKA, 2000).

Manter níveis de produtividade e competitividade crescentes é tarefa difícil, de modo que as empresas inteligentes buscam contar com pessoas efetivamente preparadas para, por meio do desempenho eficiente de sua função, contribuir para o sucesso organizacional. Assim se dá, também, no modelo proposto por Bresser Pereira (1996a), quando pressupõe que o núcleo estratégico da administração pública – executivo, legislativo e judiciário – deve contar com servidores de carreira altamente competentes, bem treinados e bem remunerados.

Brandão e Guimarães (2002), chamam de gestão baseada nas competências o instrumento gerencial cuja abordagem propõe-se a integrar e orientar esforços, sobretudo os relacionados à gestão de recursos humanos, com vistas ao desenvolvimento e sustentação de competências essenciais ao alcance dos objetivos organizacionais, considerando que o domínio de competências raras, valiosas e difíceis de ser imitadas pela concorrência conferem à organização certa vantagem competitiva.

Esses autores seguem a mesma abordagem de Sanchez e Heene (1997), que defendem a construção de uma teoria de gestão estratégica baseada em competências (competence-based strategic management) e a revisão dos conceitos

de competição e cooperação, dentro de uma dimensão dinâmica, sistêmica, cognitiva e holística.

Na perspectiva de Sanchez e Heene (1997), competência é a capacidade de se obter vantagem competitiva por meio da obtenção de habilidades superiores que garantam a coordenação do fluxo de ativos intelectuais e de outros recursos, internamente e entre empresas que funcionam como sistemas abertos. A aquisição de competência, nesse caso, requer uma efetiva integração entre a organização interna e a dinâmica competitiva externa.

Gestão de competência, portanto, para Sanchez e Heene (1997), é uma estratégia gerencial que, por meio de conceitos e métodos, permite a identificação, o desenvolvimento e o efetivo uso de habilidades superiores (competências) que levem a empresa a obter vantagens competitivas.

De acordo com Brandão e Guimarães (2002), existe diferença entre gestão por competências e gestão de competências. A primeira diz respeito à forma como a organização planeja, organiza, desenvolve, acompanha e avalia as competências necessárias ao seu negócio; a segunda sugere que a organização divida o trabalho de suas equipes segundo as competências. A gestão de competências pode, ou não, incluir a gestão por competências.

Para esses autores, a gestão de competências pode ser visualizada como uma tecnologia de gestão derivada da Resource-Based Management Theory, que sustenta que determinados atributos organizacionais (recursos) são condicionantes do sucesso da empresa frente à concorrência.

Segundo eles, essa corrente teórica sugere, ainda, que a gestão estratégica de recursos humanos contribui para gerar vantagem competitiva sustentável por promover o desenvolvimento de habilidades, produzir um complexo de relações sociais e gerar conhecimento, ou seja, por desenvolver competência.

Conclui-se, então, que a Gestão de Competências é uma ferramenta que permite a identificação e catalogação dos conhecimentos individuais e institucionais existentes numa organização, e também, o conseqüente desenvolvimento das pessoas com vistas ao alcance dos resultados organizacionais, podendo ser utilizada tanto no setor público quanto no segmento empresarial.

2.6. Modelos, métodos e técnicas de gestão de competências

A revisão de literatura mostrou que não existe uma única ferramenta ou modelo prático de gestão de competências que auxilie as organizações ou seus gestores a definir que competências devem ser focadas em seu ambiente interno, para contribuir com seu sucesso no mercado concorrencial.

Os modelos, contudo, são contingenciais, e cada organização pode utilizá-los de acordo com sua demanda, objetivos e tecnologia específicos.

Com efeito, segundo Purcell (2003), cada empresa deve seguir seu próprio processo de identificação e análise de competências, e aprender como controlá-las, selecioná-las, construí-las, alavancá-las e protegê-las, de modo a obter uma vantagem competitiva sustentável.

São apresentados, a seguir, alguns modelos de mapeamento e gestão de competências, desenvolvidos por autores diversos, com diferentes abordagens.

2.6.1. O Modelo do Management Charter Initiative (MCI)

França (1998) e Brandão (1999) apresentam o modelo desenvolvido pelo Management Charter Initiative - MCI, uma entidade independente, criada em 1988 e mantida pelo governo britânico, com a missão de formar e promover o desenvolvimento baseado em competências (Competence-Based Management), para o benefício das organizações e indivíduos.

O MCI publicou, em 1990, os padrões de Administração (Management Standards) para a média e alta gerência, revisados em 1997. Os Management Standards são padrões elaborados a partir de pesquisa com cerca de 4.000 gerentes em diferentes setores, e servem para ajudar os administradores e as organizações a melhorar seu desempenho. Descrevem a melhor forma de gerenciar, em linguagem compreensível, e a leitura do material permite ao profissional avaliar seu desenvolvimento, bem como identificar falhas de competência.

Os padrões são flexíveis para atender diversas organizações e necessidades de autodesenvolvimento dos administradores. São organizados numa seqüência lógica, divididos em 7 papéis-chave:

- gerenciar atividades
- gerenciar recursos

- gerenciar pessoas
- gerenciar informação
- gerenciar energia
- gerenciar qualidade
- gerenciar projetos

Cada papel-chave abrange várias unidades de competência, as quais possuem um sumário, que auxilia a identificar se o conteúdo se aplica ou não ao trabalho do profissional. Cada unidade de competência contempla, ainda, os seguintes elementos:

- palavras-chave e conceitos (quais são e como são usadas na unidade);
- conhecimento requerido (definição das áreas de conhecimento necessárias);
- competências pessoais (habilidades e atitudes essenciais, descritas em termos de comportamentos observáveis);
- critério de desempenho (critério para avaliar se o desempenho do gerente atinge o padrão nacional) , e
- requisitos de evidência (requisitos que podem ser evidenciados para provar que o gerente detém a competência de acordo com o padrão nacional).

2.6.2. O Modelo da American Society for Training and Development (ASTD)

Outro modelo é o da ASTD americana. Conforme França (1998) e Brandão (1999), a American Society for Training and Development – ASTD desenvolveu um modelo de competências aplicável a qualquer pessoa que tenha como responsabilidade melhorar a qualidade dos serviços prestados pelos integrantes de sua equipe de trabalho. Esse modelo tem como objetivo descobrir e analisar as lacunas de desempenho, apresentando soluções para sua superação.

A ASTD definiu 15 competências, entendidas como “capacidades internas que as pessoas trazem para seu trabalho”, as quais referem-se, basicamente, a características e atributos pessoais que embasam comportamentos geradores de desempenho superior, e que foram identificadas a partir da observação de desempenhos excelentes:

- percepção do negócio;
- habilidades de liderança;

- habilidades de relacionamento interpessoal;
- percepção tecnológica;
- habilidades de solução de problemas;
- pensamento sistêmico;
- compreensão de resultados;
- conhecimento de modalidades de intervenção;
- conhecimento do negócio;
- conhecimento da organização;
- habilidades negociais;
- habilidades de convencimento;
- habilidades de auto-gerenciamento;
- capacidade de percepção ampla;
- habilidades de consultoria.

Após mapeadas as competências, devem ser escolhidas aquelas que serão objeto de ações de desenvolvimento.

2.6.3. O Modelo de Kochanski

Kochanski (1998) sugere um modelo de Gestão de Competências denominado Gerenciamento Baseado nas Competências (Competency-Based Management - CBM), cujo objetivo é impulsionar os subordinados medianos mediante a redução da complexidade organizacional, o acréscimo de capacidade e o aumento das capacitações existentes na empresa, “contaminando” os funcionários de desempenho apenas regular com as características dos funcionários excelentes.

Esse autor propõe a utilização de uma ferramenta que permita a identificação das competências que distinguem as pessoas de alto desempenho das de médio desempenho, focalizando as competências essenciais, determinantes da eficácia profissional, que estão embutidas nas funções, responsabilidades, metas, habilidades e conhecimentos dos funcionários.

O modelo de Kochanski (1998) busca identificar os padrões de eficácia visíveis nas ações repetidas dos funcionários mais eficazes (ou seja, os incidentes críticos), o que envolve, necessariamente, uma descrição clara das competências individuais que distinguem o alto desempenho, e uma direção estratégica, que

determine quais capacitações devem ser fomentadas, protegidas ou diminuídas de acordo com as prioridades estabelecidas pela empresa.

Para Kochanski (1998), seu modelo serve de impulso para o incremento de mudanças estratégicas na organização, conforme se verifica no Quadro 1.

Quadro 1. Impulsos para as mudanças estratégicas.

| NOVOS RUMOS DA MUDANÇA ESTRATÉGICA | | | |
|---------------------------------------|-----------------------------------|--|--|
| Mudanças no Negócio | | Mudanças Organizacionais | |
| De | Para | De | Para |
| Empresas autônomas | Parcerias sem fronteiras | Responsabilidades e habilidades limitadas | Funções e competências amplas |
| Estrutura hierárquica ou centralizada | Estrutura plana e descentralizada | Carreira profissional planejada | Desenvolvimento oportuno e informado para todos |
| Patronato | Empowerment | Responsabilidade gerencial pelo desenvolvimento | Funcionários responsáveis pelo desenvolvimento |
| Baixo custo, alto volume | Qualidade, velocidade e inovação | Controle de funcionários problemáticos | Melhoria das habilidades de todos os funcionários |
| Nenhum erro | Melhoria mensurável | Evitar feedback | Buscar feedback |
| sistemas fechados | Sistemas abertos | Segredo quanto a fatores de sucesso, oportunidades profissionais e seleção | Transparência quanto aos fatores de sucesso, oportunidades profissionais e seleção |

Fonte: Kochanski (1998, p. 26)

Por fim, Kochanski (1998) afirma que existem várias maneiras de se identificar e desenvolver um modelo de competências, cada um com suas vantagens e desvantagens, porém, todas fundamentadas na descoberta, como apontado no Quadro 2, a seguir.

Quadro 2. Abordagens para identificação de competências.

| COMO DESCOBRIR AS COMPETÊNCIAS | | |
|---|--|--|
| Abordagens | Vantagens | Limitações |
| Analisar um funcionário exemplar | Revela seus pontos fortes | É específica de um só cargo e tem arquitetura complexa |
| Analisar vários funcionários exemplares | É fácil de generalizar e tem arquitetura simples | Consome muito tempo |
| Pesquisar os especialistas | É rápida e válida estatisticamente | É difícil de ser “comprada” pelas pessoas |
| Compilar modelos externos | Reúne os melhores dos melhores | Não necessariamente se aplica à organização |

Fonte: Kochanski (1998, p. 28)

2.6.4. O Modelo de Mc Lagan

Mc Lagan (1997) sugere criar hipóteses sobre o futuro, ou seja, fazer inferências sobre o futuro do trabalho e do seu ambiente, identificar quais competências serão requeridas e criar processos de planejamento do trabalho. Esses processos não precisam requerer, necessariamente, um modelo prescrito, mas devem orientar indivíduos e equipes para pensar nas implicações das mudanças nas estratégias e no ambiente de trabalho, e em quais competências deverão ser salientadas.

2.6.5. O Modelo de Green

Green (1999) utiliza o Escopo de Competências como modelo de desenvolvimento de competências, tendo em vista as necessidades dos clientes externos e as necessidades internas da organização. O autor relaciona identidade organizacional, competências essenciais, capacidades, valores essenciais e prioridades ao modelo denominado KSAO (Knowledge, Skill, Ability, Others) ou, em português, CHAO (conhecimento, habilidade, atitude e outros) utilizado em gestão de recursos humanos para descrever e organizar as características individuais necessárias para se fazer bem um determinado trabalho.

Em seu modelo, o contexto do trabalho reflete a identidade ampla da organização, enquanto o conteúdo do trabalho apresenta as exigências de desempenho para um trabalho específico na organização. São analisados as práticas e os processos organizacionais, e identificadas e listadas as habilidades de desempenho (competências individuais), em uma abordagem comportamental, necessárias ao incremento das competências essenciais da organização, capazes de oferecer vantagem competitiva.

O modelo de Green (1999) procura utilizar uma linguagem comum para auxiliar os funcionários a compreender como suas competências afetam a eficiência da organização, criando um vínculo direto entre os sistemas de recursos humanos da empresa e sua missão, visão e valores como um todo.

As descrições de competências individuais, no modelo proposto por Green (1999), são utilizadas para alinhamentos estratégicos, condução de entrevistas de admissão, avaliações de desempenho, e a ausência - ou falha - de determinada

competência individual sinaliza a necessidade de coaching ou treinamentos com a principal finalidade de melhoria do desempenho no trabalho.

Sveiby (1998); Nonaka e Takeuchi (1997); Von Krogh; Ichijo; Nonaka (2001); Gramigna (2002); Holsthouse (2002); Teixeira Filho (2002) e Terra (2000) citam, também, a necessidade do conhecimento da estrutura e estratégia organizacionais como base para a identificação, aquisição e disseminação de competências nas organizações.

2.7. Conclusão do referencial teórico

Os modelos apresentados referem-se a competências como comportamentos individuais, excelência de desempenho, resultados da função, ou ainda, conteúdos do papel ocupacional que caracterizam um desempenho efetivo em uma função, ao longo de uma carreira ou no contexto da estratégia da empresa.

Os modelos propõem-se, ainda, a dimensionar falhas de competências existentes entre uma situação real e uma situação desejada, como forma de evitar a obsolescência e antecipar-se às mudanças.

Percebe-se, por outro lado, na análise dos modelos, que capacitação, treinamento, desenvolvimento, qualificação e aprendizado organizacional são temas subjacentes à gestão de competências, e como tal não podem ser desconsiderados.

O modelo britânico considera o desenvolvimento de competências como fator de desenvolvimento, na medida em que pretende elevar os padrões de competência dos trabalhadores e das empresas em nível nacional, fortalecendo suas organizações e, conseqüentemente, aumentando suas capacidades produtivas, tornando-as competitivas no mundo globalizado.

Já o modelo americano (preconizado pela American Society for Training and Development - ASTD), enfatiza as pessoas e seus desempenhos individuais, propondo a melhoria de desempenho como resultado das ações de desenvolvimento, estando mais voltado para organizações já sedimentadas, que desejam manter-se no mercado e aumentar o grau de competitividade de suas operações.

Kochanski (1998), Mc Lagan (1997) e Green (1999) parecem seguir o modelo americano de identificar as lacunas de competências individuais para,

posteriormente, utilizar o desenvolvimento dessas competências em prol do alcance de resultados e de estratégias organizacionais previamente definidos.

Assim, conforme a afirmativa de Purcell (2003), de que “cada empresa deve seguir seu próprio processo de identificação e análise de competências e aprender como controlá-las, selecioná-las, construí-las, alavancá-las e protegê-las, de modo a obter vantagem competitiva sustentável”, procurou-se adotar, para este trabalho, uma abordagem compatível com as necessidades da Câmara Legislativa do Distrito Federal.

Dias (2003, p. 62), em sua pesquisa, verificou que “a maioria das abordagens descritas são oriundas de outros países, sendo focadas, em grande parte, no contexto de empresas privadas, carecendo de uma maior investigação desse tema no cenário nacional, com abrangência, inclusive, de organizações públicas”.

Concordando com a observação de Dias (2003), optou-se, então, pela proposição de um modelo conceitual de sistema de informação em gestão de competências, com o propósito de mapear, identificar e catalogar as competências individuais existentes na Câmara Legislativa do Distrito Federal, como forma de contribuição para a governança legislativa e para o melhor exercício de sua missão constitucional de representar o cidadão, legislar e fiscalizar os atos do poder executivo.

A partir daí, parece ser possível a construção de uma base de dados de competências individuais – páginas amarelas, conforme Davenport e Prusak (1998) – e o posterior desenvolvimento de um ambiente de cultura e comportamento informacional que assegure o suporte à transferência, ao compartilhamento e ao uso do conhecimento no trabalho, com recursos da tecnologia da informação, e a futura migração para um modelo de administração pública gerencial - conforme Bresser Pereira (1996a,1996b) - compatível com a sociedade da informação e do conhecimento, na qual, necessariamente a CLDF deve estar inserida.

3. METODOLOGIA

3.1. Meios de investigação

De acordo com a taxonomia proposta por Vergara (1998), a pesquisa foi exploratória, posto que há pouco conhecimento acumulado e sistematizado sobre gestão de competências na perspectiva do Poder Legislativo.

Foram realizadas pesquisas bibliográficas, desenvolvidas com base em material publicado em livros, publicações científicas, periódicos especializados, teses, dissertações, anais e pelo acesso a sites de interesse, por meio da Internet. O material publicado foi fonte primária ou secundária.

3.2. Mapeamento das áreas de competência

O mapeamento das áreas de competência existentes na Câmara Legislativa foi realizado com base no delineamento de seus cargos de provimento efetivo.

Delineamento de cargos é o processo de descrição do conteúdo do cargo, com as qualificações exigidas para sua ocupação e tarefas inerentes ao seu desempenho. No caso da CLDF estão disponibilizadas as seguintes informações: nome do cargo/categoria/área de atuação, área do conhecimento, escolaridade, formação profissional ou acadêmica necessária, conhecimentos e habilidades exigidos, principais atribuições e tarefas relativas ao cargo.

Para o mapeamento das áreas de competência, utilizou-se como referencial apenas a área do conhecimento e o grau de escolaridade ou de formação exigidos dos indivíduos, relacionados no delineamento de cargos de provimento efetivo do quadro de pessoal da Câmara Legislativa do Distrito Federal. Foram identificadas 72 (setenta e duas) áreas de competências técnicas. Essas competências foram, então, divididas e classificadas em **operacionais** (13), **básicas** (08), **intermediárias** (19) e **estratégicas** (32), com base nos critérios: escolaridade exigida, complexidade de execução das tarefas inerentes aos cargos e forma de aquisição das habilidades requeridas ao seu desempenho, conforme descritas nas tabelas 1 a 4 a seguir.

A Tabela 1 apresenta as áreas de competências operacionais.

Tabela 1. Áreas de competências operacionais.

| COMPETÊNCIAS | REQUISITOS |
|-------------------------------|--------------------------------|
| Atendimento de plenário | 4ª série do ensino fundamental |
| Instalações hidráulicas | 4ª série do ensino fundamental |
| Transporte de documentos | 4ª série do ensino fundamental |
| Copeiragem | 4ª série do ensino fundamental |
| Eletricidade | 4ª série do ensino fundamental |
| Encadernação | 4ª série do ensino fundamental |
| Serviços de mesa | 4ª série do ensino fundamental |
| Jardinagem | 4ª série do ensino fundamental |
| Marcenaria | 4ª série do ensino fundamental |
| Operação de corte | 4ª série do ensino fundamental |
| Operação de máquina copiadora | 4ª série do ensino fundamental |
| Paginação | 4ª série do ensino fundamental |
| Limpeza e conservação | 4ª série do ensino fundamental |

Fonte: Delineamento de cargos da CLDF

As competências operacionais referem-se a atividades de apoio, portanto, possuem reduzida complexidade, reduzida exigência de grau de instrução formal, e as habilidades inerentes ao cargo foram adquiridas pelo desempenho e experiência no trabalho.

A Tabela 2 mostra as áreas de competências básicas.

Tabela 2. Áreas de competências básicas.

| COMPETÊNCIAS | REQUISITOS |
|---------------------------------|-----------------------------|
| Auxílio à administração | Ensino fundamental completo |
| Auxílio à informática/digitação | Ensino fundamental completo |
| Auxílio à gráfica | Ensino fundamental completo |
| Diagramação | Ensino fundamental completo |
| Direção de veículos automotores | Ensino fundamental completo |
| Operação de equipamentos | Ensino fundamental completo |
| Revelação fotográfica | Ensino fundamental completo |
| Telefonia | Ensino fundamental completo |

Fonte: Delineamento de cargos da CLDF

As competências básicas referem-se a atividades auxiliares e são de baixa complexidade exigindo, portanto, educação formal básica e domínio de habilidades técnicas especializadas para trabalhos específicos de rotina simples.

A Tabela 3 apresenta as competências intermediárias.

Tabela 3. Áreas de competências intermediárias.

| COMPETÊNCIAS | REQUISITOS |
|--|-----------------------|
| Auxílio de biblioteca e arquivo | Ensino médio completo |
| Auxílio de enfermagem | Ensino médio completo |
| Desenho técnico | Ensino médio completo |
| Fotocomposição | Ensino médio completo |
| Fotografia | Ensino médio completo |
| Impressão gráfica | Ensino médio completo |
| Locução | Ensino médio completo |
| Secretariado | Ensino médio completo |
| Técnicas de administração | Ensino médio completo |
| Técnicas de arquivo | Ensino médio completo |
| Técnicas de benefícios | Ensino médio completo |
| Técnicas de contabilidade | Ensino médio completo |
| Técnicas de custos gráficos e editoriais | Ensino médio completo |
| Eletrônica e manutenção de computadores | Ensino médio completo |
| Programação de computadores | Ensino médio completo |
| Segurança do trabalho | Ensino médio completo |
| Fotolitografia | Ensino médio completo |
| Taquigrafia | Ensino médio completo |
| Segurança de autoridades | Ensino médio completo |

Fonte: Delineamento de cargos da CLDF

As competências intermediárias possuem mediana complexidade e requerem, para ocupação dos cargos, formação técnico-profissional específica e educação formal completa em nível médio.

A Tabela 4 apresenta as competências estratégicas.

Tabela 4. Áreas de competências estratégicas

| COMPETÊNCIAS | REQUISITOS |
|---------------------|--|
| Administração | Curso superior de administração e registro no CRA |
| Direito | Curso superior de direito e registro na OAB |
| Análise de sistemas | Curso superior em ciência da computação |
| Arquitetura | Curso superior em arquitetura e registro no CREA |
| Arquivologia | Curso superior de arquivologia e registro na DRT |
| Serviço social | Curso superior de serviço social e registro no CRESS |
| Biblioteconomia | Curso superior de biblioteconomia e registro no CRB |
| Contabilidade | Curso superior de contabilidade e registro no CRC |
| Economia | Curso superior de economia e registro no CREP |
| Enfermagem | Curso superior de enfermagem e registro no COREN |

Tabela 4. Áreas de competências estratégicas (cont.)

| | |
|--------------------------------|--|
| Engenharia agrônômica | Curso superior de Agronomia e registro no CREA |
| Engenharia civil | Curso superior de engenharia e registro no CREA |
| Engenharia de transportes | Curso superior de engenharia, com especialização em engenharia de transportes e registro no CREA |
| Engenharia elétrica | Curso superior de engenharia elétrica e registro no CREA |
| Estatística | Curso superior de estatística e registro no CONRE |
| Medicina sanitária | Curso superior de medicina com especialização em medicina sanitária e registro no CRM |
| Medicina do trabalho | Curso superior de medicina com especialização em medicina do trabalho e registro no CRM |
| Pedagogia | Curso superior de pedagogia e registro no MEC |
| Psicologia | Curso superior de psicologia e registro no CRP |
| Relações públicas | Curso superior de comunicação social com habilitação em relações públicas e registro no CRPRP |
| Revisão taquigráfica | Curso superior completo e domínio de revisão de textos de apanhamento taquigráfico |
| Sociologia | Curso superior de sociologia e registro no MTb |
| Jornalismo | Curso superior de comunicação social com habilitação em jornalismo e registro no MTb |
| Cálculos atuariais | Curso superior em ciências atuariais, matemática ou estatística |
| Revisão de textos | Curso superior de comunicação social ou letras |
| Segurança de autoridades | Curso superior de direito e inscrição na OAB |
| Assuntos sociais | Curso superior completo |
| Constituição e justiça | Curso superior completo |
| Direitos humanos e cidadania | Curso superior completo |
| Economia, orçamento e finanças | Curso superior completo |
| Processo legislativo | Curso superior completo |

Fonte: Delineamento de cargos da CLDF

As competências estratégicas são de alta complexidade e envolvem assessoramento e tomada de decisão e, portanto, requerem educação formal superior e conhecimentos especializados adquiridos em campos profissionais, científicos ou técnicos específicos.

3.3. Modelagem das competências.

As competências, após mapeadas e classificadas, foram modeladas em três macro-processos estruturais, de acordo com a estrutura organizacional vigente na Câmara Legislativa do Distrito Federal, e conforme modelo proposto por Yamaoka (2005).

A Tabela 5 mostra a modelagem das competências estruturais da CLDF.

Tabela 5. Competências estruturais da CLDF

| MACRO-PROCESSOS | COMPETÊNCIAS ESTRUTURAIS |
|--|--|
| Direção Legislativa | Planejamento estratégico e coordenação institucional |
| | Planejamento e elaboração orçamentária |
| | Assessoramento ao plenário e distribuição |
| | Auditoria interna |
| | Procuradoria |
| | Segurança legislativa |
| | Cerimonial |
| | Corregedoria |
| Relacionamento Externo (cidadão, governo e demais instituições) | Informação legislativa |
| | Processo legislativo |
| | Comunicação social |
| | Fiscalização e Controle externo |
| | Ouvidoria |
| Administração Legislativa | Gestão de pessoas |
| | Gestão de material e patrimônio |
| | Gestão de informação e documentação legislativa |
| | Gestão de tecnologia da informação e comunicação |
| | Gestão de serviços gerais e administrativos |
| | Gestão de orçamento, finanças e contabilidade |
| | Gestão do processo legislativo |
| | Gestão do fundo de assistência à saúde |
| | Gestão de editoração e produção gráfica |

Fonte: Estrutura organizacional da CLDF, adaptado com base em Yamaoka (2005)

Os macro-processos representam o maior nível de processos desenvolvidos na Câmara Legislativa do DF, e a cada um corresponde um conjunto de competências estruturais, nas quais, por sua vez, as competências técnicas individuais, mapeadas e classificadas, são utilizadas.

As competências técnicas são individuais, e retratam o conhecimento individual existente e já registrado, vez que são requisitos essenciais para ocupação dos cargos de provimento efetivo da estrutura da CLDF, e para o desempenho do papel ocupacional dos servidores.

Competências estruturais são as competências organizacionais, e traduzem o conjunto de forças, capacidades, tecnologias e habilidades superiores que a Câmara Legislativa do Distrito Federal possui, e que, além de depender das pessoas, depende também do modelo de gestão que utiliza e das tecnologias que o suportam.

As competências organizacionais estão associadas à imagem da instituição, de modo que, ao fazer a adequada gestão dos seus processos, das tecnologias de

que dispõe e das competências individuais de seus servidores, a CLDF estará desenvolvendo competências que irão fortalecer sua imagem junto à sociedade.

Portanto, é necessário que as estratégias organizacionais da CLDF sejam viabilizadas a partir do uso adequado e intensivo das competências individuais de seus servidores; da utilização de recursos tecnológicos adequados, e de um modelo de gestão alinhado a objetivos gerenciais estratégicos de eficiência, eficácia, transparência, ética e busca permanente da cidadania plena.

A partir dessa premissa, e diante da necessidade de mapear as competências individuais, não registradas, existentes na CLDF, passou-se à etapa seguinte.

3.4. Elaboração do modelo de dados

O modelo de dados simplificado, conceitual, do Sistema de Gestão de Competências proposto, foi elaborado de acordo com as notações da metodologia Modelo de Entidade X Relacionamento – MER, proposto por Chen (1990) e usado mundialmente para projeto de sistemas de informações com banco de dados relacionais.

Segundo Chen (1990), o modelo entidade X relacionamento adota a visão de que o mundo real consiste de entidades e relacionamentos, e incorpora algumas importantes informações semânticas sobre o mundo real.

Nesse modelo, **entidades** são “coisas” reais ou abstratas, que podem ser indistintamente identificadas como relevantes para uma empresa, tais como pessoas, companhias, clientes, produtos, faturas ou eventos. São representadas graficamente por um retângulo.

Os **relacionamentos** são conexões ou associações entre duas ou mais entidades. Embora as entidades possam ser independentes, os relacionamentos somente podem ser definidos pela combinação entre entidades relacionadas, podendo ser consideradas como uma agregação da entidade. São representados por um losango.

No modelo a seguir apresentado, a seguinte notação foi adotada:

- a) as entidades são representadas por retângulos;
- b) os relacionamentos são representados por linhas que ligam as entidades;
- c) quando um relacionamento é ligado a uma entidade por uma **linha simples**, significa **uma** ocorrência dessa unidade em relação à outra;

- d) um pequeno traço transversal ao relacionamento significa a obrigatoriedade do relacionamento;
- e) quando um relacionamento é ligado a uma entidade com um **ponto de ligação tipo “pé-de-galinha”**, significa a possibilidade de **várias** ocorrências dessa entidade em relação à outra;
- f) o pequeno traço transversal na linha de relacionamento, nesse caso, também indica a obrigatoriedade de existência do relacionamento;
- g) um pequeno círculo representa a não obrigatoriedade de ocorrência da entidade.

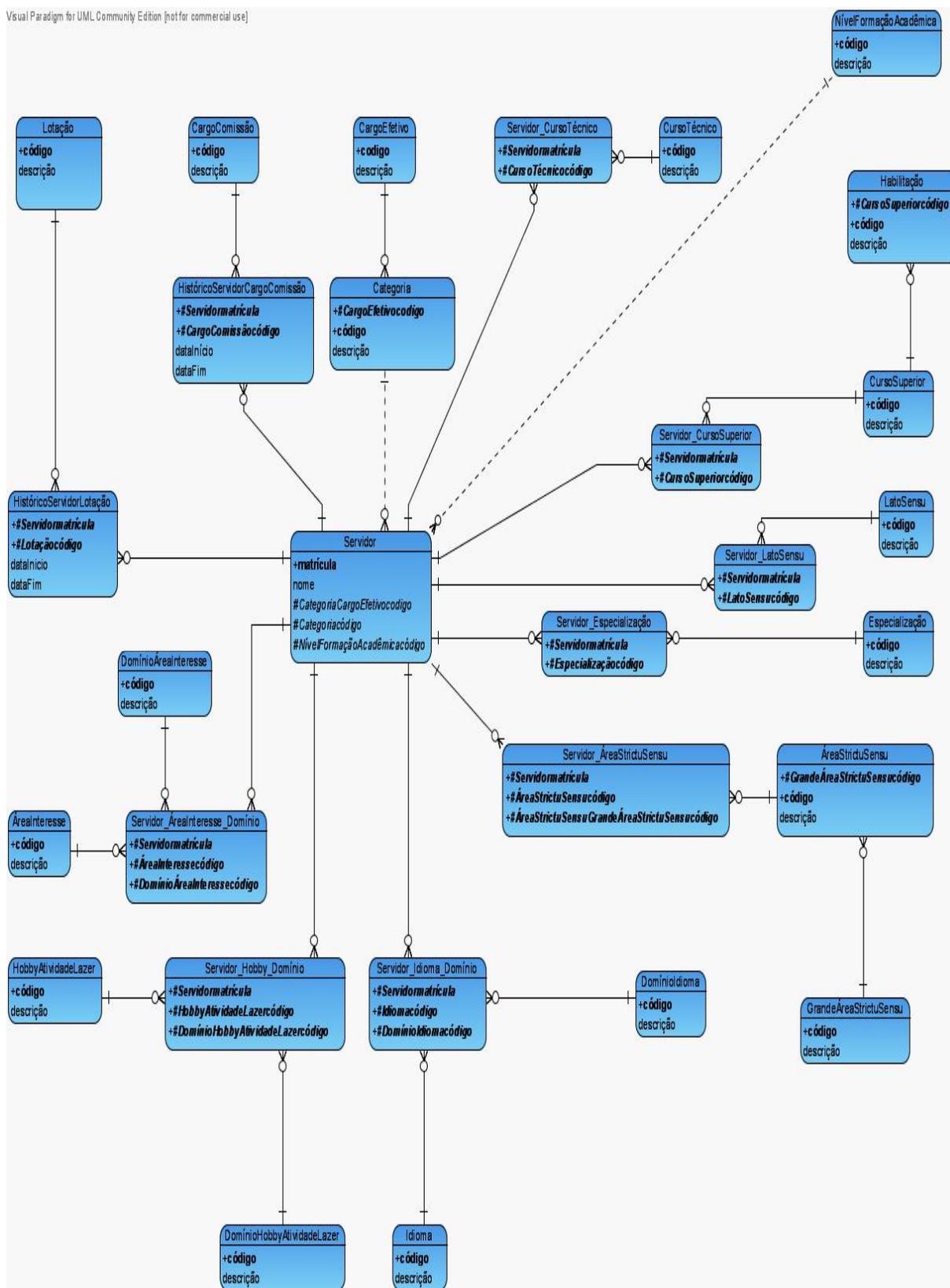
O modelo de dados foi desenvolvido com a utilização do software Visual-Paradigm² for UML (VP-UML) versão 5.0, *Community Edition*, disponível livremente para uso não comercial.

O modelo sugerido retrata um sistema de informações para suporte ao mapeamento e catalogação das competências **não registradas** dos servidores da Câmara Legislativa do Distrito Federal, e permitirá que cada servidor registre suas competências individuais em uma base de dados. Essa base de dados será uma fonte para busca e localização de pessoas que possuem conhecimento e competências em determinado assunto.

A Figura 3, a seguir, apresenta o modelo de dados do Sistema Gestão de Competências proposto:

² Disponível em www.visual-paradigm.com. Acessado em 26.jul.2005.

Figura 3. Modelo de dados do sistema gestão de competências.



A cada uma das entidades apresentadas no modelo de dados, está associado um conjunto de metadados, descritos nas tabelas seguintes.

3.5. Elaboração do modelo de metadados

Com base em trabalho desenvolvido por Yamaoka (2005), foi elaborado um conjunto de tabelas de metadados, com o objetivo de identificar, mapear e catalogar as competências individuais não registradas dos servidores da Câmara Legislativa do Distrito Federal, e desenvolver uma base de dados e de conhecimentos, por meio da organização e armazenamento das informações referentes às competências individuais existentes na Câmara Legislativa do Distrito Federal, nos moldes preconizados por Carvalho e Santos (1999) e por Davenport e Prusak (1998).

De acordo com Hodge (2001), metadados são informações estruturadas que descrevem, explanam, localizam ou facilitam recuperar, usar ou gerenciar um recurso de informação, podendo ser usado diferentemente em qualquer comunidade.

Quanto às finalidades e benefícios, os metadados facilitam a descoberta de informações relevantes; auxiliam na organização de recursos eletrônicos; facilitam a interoperabilidade e integração de recursos legados; dão suporte à identificação digital e fornecem suporte ao arquivamento e à preservação (HODGES, 2001).

No contexto de uma instituição, o uso de metadados possibilita a recuperação, o rastreamento e o recolhimento automático da informação, proporcionando a redução do conteúdo redundante, aprimorando o fluxo informacional e a redução de custos.

As tabelas 6 a 24, de metadados, a seguir apresentadas, pretendem organizar e representar o conhecimento existente na Câmara Legislativa do DF, definindo e descrevendo o conteúdo da base de dados, para suporte ao mapeamento das competências **não registradas** dos servidores da Casa.

A base de dados permitirá que o servidor faça o registro de suas competências individuais e permitirá, posteriormente, a busca, identificação e localização de pessoas que possuam conhecimento sobre determinado tema ou assunto, colaborando para o aperfeiçoamento da atividade legislativa da CLDF e o alcance de sua missão institucional.

Tabela 6. Metadados de servidor.

| METADADOS DE IDENTIFICAÇÃO DO SERVIDOR |
|--|
| Nome |
| Matrícula |

Todos os servidores são identificados por seu nome e número de matrícula. A cada servidor corresponde um único número de matrícula.

Tabela 7. Metadados de cargo.

| METADADOS DE CARGO |
|------------------------------------|
| 001 -Consultor Legislativo |
| 002 -Consultor Técnico Legislativo |
| 003 -Procurador Legislativo |
| 004 -Técnico legislativo |
| 005 -Assistente Legislativo |
| 006 -Auxiliar legislativo |

Fonte: Delineamento de cargos da CLDF

Todo servidor é ocupante de um cargo, e a cada servidor corresponde apenas um único cargo de provimento efetivo.

Tabela 8. Metadados de categoria/área.

| METADADOS DE CATEGORIA/ÁREA |
|-------------------------------------|
| 001 -Assuntos sociais |
| 002 -Constituição e justiça |
| 003 -Direitos humanos e cidadania |
| 004 -Economia, orçamento e finanças |
| 005 -Processo legislativo |
| 006 –Administrador |
| 007 –Advogado |
| 008 –Procurador |
| 009 -Analista de sistemas |
| 010 –Arquiteto |
| 011 –Arquivista |
| 012 -Assistente social |
| 013 –Bibliotecário |
| 014 –Contador |
| 015 –Economista |
| 016 –Enfermeiro |
| 017 -Engenheiro agrônomo |
| 018 -Engenheiro civil |
| 019 -Engenheiro de transportes |
| 020 -Engenheiro elétrico |

Tabela 8. Metadados de categoria/área (cont.)

| |
|--|
| 021 –Estatístico |
| 022 –Médico |
| 023 -Medico sanitaria |
| 024 -Médico do trabalho |
| 025 –Odontólogo |
| 026 –Pedagogo |
| 027 –Psicólogo |
| 028 -Relações públicas |
| 029 -Revisor taquigráfico |
| 030 –Sociólogo |
| 031 –Jornalista |
| 032 -Técnico em cálculos atuariais |
| 033 -Revisor de textos |
| 034 -Inspetor de Polícia Legislativo |
| 035 -Auxiliar de biblioteca e arquivo |
| 036 -Auxiliar de enfermagem |
| 037 -Desenhista técnico |
| 038 –Fotocompositor |
| 039 –Fotógrafo |
| 040 -Impressor gráfico |
| 041 –Locutor |
| 042 –Secretario |
| 043 -Técnico legislativo |
| 044 -Técnico de arquivo |
| 045 -Técnico de benefícios |
| 046 -Técnico de contabilidade |
| 047 -Técnico de custos gráficos e editoriais |
| 048 -Técnico de informática e manutenção |
| 049 -Técnico de informática/programação |
| 050 -Técnico de segurança do trabalho |
| 051 –Fotolitografista |
| 052 –Taquigrafo |
| 053 -Policia Legislativa |
| 054 -Auxiliar de administração |
| 055 -Auxiliar de informática/digitação |
| 056 -Auxiliar gráfico |
| 057 –Diagramador |
| 058 -Motorista |
| 059 -Operador de equipamentos |
| 060 -Revelador fotográfico |
| 061 –Telefonista |
| 062 -Atendente de plenário |

Tabela 8. Metadados de categoria/área (cont.)

| |
|------------------------------------|
| 063 -Bombeiro hidráulico |
| 064 -Contínuo |
| 065 -Copeiro |
| 066 –Eletricista |
| 067 –Encadernador |
| 068 –Garçom |
| 069 –Jardineiro |
| 070–Marceneiro |
| 071 -Operador de corte |
| 072 -Operador de máquina copiadora |
| 073 –Paginador |
| 074 –Servente |

Fonte: Delineamento de cargos da CLDF

Para cada cargo de provimento efetivo, corresponde uma única área de atuação ou categoria profissional específica. Todo servidor de provimento efetivo possui um cargo, e uma área de atuação ou categoria profissional a ele vinculado.

Tabela 9. Metadados de lotação

| METADADOS DE LOTAÇÃO |
|--|
| 001 -Gabinete da Mesa Diretora/Presidência |
| 002 -Gabinete da Mesa Diretora/Vice-Presidência |
| 003 -Gabinete da Mesa Diretora- 1ª Secretaria |
| 004 -Gabinete da Mesa Diretora -2ª Secretaria |
| 005 -Gabinete da Mesa Diretora-3ª Secretaria |
| 006 –FASCAL |
| 007 -Procuradoria Geral |
| 008 –Corregedoria |
| 009 –Ouvidoria |
| 010 -Assessoria de Plenário e Distribuição |
| 011 –ASFICO |
| 012 -Unidade de Auditoria Interna |
| 013 -Unidade de Controle Externo |
| 014 -Comissão Permanente de Licitação |
| 015 -Coordenadoria de Cerimonial |
| 016 -Coordenadoria de Comunicação Social |
| 017 -Seção de Divulgação |
| 018 -Seção de Relações coma Imprensa |
| 019 -Seção de Relações Públicas |
| 020 -Coordenadoria de Segurança |
| 021 -Seção de Segurança Patrimonial |
| 022 -Seção de Segurança Legislativa |
| 023 -Seção de Planejamento e Controle de Segurança |

Tabela 9. Metadados de lotação (cont.)

| |
|---|
| 024 -Coordenadoria de Modernização e Informática |
| 025 -Seção de Organização e Métodos de Trabalho |
| 026 -Seção de Apoio à Informatização |
| 027 -Seção de Administração de Sistemas |
| 028 -Coordenadoria de Planejamento e Elaboração Orçamentária |
| 029 -Seção de Apoio ao Planejamento |
| 030 -Seção de Elaboração Orçamentária |
| 031 -Seção de Apoio à Avaliação de Resultados |
| 032 -Coordenadoria de Editoração e Produção Gráfica |
| 033 -Seção de Editoração |
| 034 -Seção de Produção Gráfica |
| 035 -Diretoria de Recursos Humanos |
| 036 -Divisão de Desenvolvimento de Recursos Humanos |
| 037 -Setor de Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos |
| 038 -Setor de Avaliação de Desempenho |
| 039 -Setor de Recrutamento e Seleção |
| 040 -Divisão de Cadastro e Pagamento de Pessoal |
| 041 -Setor de Legislação de Pessoal |
| 042 -Setor de Pagamento de Pessoal |
| 043 -Setor de Lotação e Movimentação de Pessoal |
| 044 -Divisão de Seguridade Social |
| 045 -Setor de Assistência Social |
| 046 -Setor de Assistência à Saúde |
| 047 -Setor de Benefícios |
| 048 -Diretoria de Administração e Finanças |
| 049 -Divisão de Serviços Gerais |
| 050 -Setor de Serviços Auxiliares |
| 051 -Setor de Comunicações Administrativas |
| 052 -Setor de Transporte |
| 053 -Divisão de Material e Patrimônio |
| 054 -Setor de Compras |
| 055 -Setor de Almoxarifado |
| 056 -Setor de Patrimônio |
| 057 -Setor de Material |
| 058 -Divisão de Administração Financeira |
| 059 -Setor de Execução Orçamentária |
| 060 -Setor de Contabilidade |
| 061 -Setor de Finanças |
| 052 -Diretoria Legislativa |
| 063 -Assessoria Legislativa |
| 064 -Divisão de Informação e Documentação Legislativa |
| 065 -Setor de Protocolo Legislativo |
| 066 -Setor de Documentação Legislativa |

Tabela 9. Metadados de lotação (cont.)

| |
|---|
| 067 -Setor de Pesquisa e Recuperação da Informação |
| 068 -Divisão de Taquigrafia e Apoio ao Plenário |
| 069 -Setor de Taquigrafia |
| 070 -Setor de Ata e Súmula |
| 071 -Setor de Apoio ao Plenário |
| 072 -Divisão de Apoio às Comissões |
| 073 -Setor de Apoio às Comissões Permanentes |
| 074 -Setor de Apoio às Comissões Temporárias |
| 075 -Comissão dos Anais e Memória |
| 076 – Comissão de Constituição e Justiça – CCJ |
| 077 – Comissão de Economia, Orçamento e Finanças – GEOF |
| 078 – Comissão de Assuntos Sociais – CAS |
| 079 – Comissão de Defesa do Consumidor – CDC |
| 080 – Comissão de Educação e Saúde – CES |
| 081 – Comissão de Defesa dos Direitos Humanos, Cidadania, Ética e Decoro Parlamentar – CDDHCEDP |
| 082 – Comissão de Desenvolvimento Econômico Sustentável, Ciência, Tecnologia, Meio-ambiente e Turismo - CDESCTMAT |
| 083 – Comissão de Assuntos Sociais – CAS |
| 084 – Comissão de Segurança – CS |
| 085 – Comissão de Assuntos Fundiários – CAF |

Fonte: Estrutura organizacional da CLDF

Todo servidor de provimento efetivo possui uma lotação. A cada servidor corresponde uma, e somente uma lotação. Não é admitido servidor sem lotação.

Tabela 10. Metadados de histórico de lotação

| METADADOS DE HISTÓRICO DE LOTAÇÃO |
|-----------------------------------|
| Matrícula |
| Código lotação |
| Data início |
| Data fim |

Devido à natural e salutar movimentação de pessoal, existe a possibilidade de mudanças de lotação, que podem ser provisórias ou definitivas. Os metadados de histórico de lotação registram a movimentação de pessoal na estrutura organizacional da CLDF, e registram o acúmulo de experiência em diversas áreas e atividades profissionais. O conhecimento e a experiência acumulados em atividades e setores diferentes podem sinalizar para a existência de servidores com visão sistêmica e integrada, com possibilidade de contribuir para o melhor desempenho organizacional.

Tabela 11. Metadados de nível de formação acadêmica

| METADADOS DE NÍVEL DE FORMAÇÃO ACADÊMICA |
|--|
| 001 -Ensino fundamental incompleto |
| 002 -Ensino fundamental completo |
| 003 -Ensino médio incompleto |
| 004 -Ensino médio completo |
| 005 -Curso superior incompleto |
| 006 -Curso superior completo |
| 007 –Curso técnico |
| 008 –Especialização |
| 009 –Pós-graduação <i>Lato sensu</i> |
| 010 –Pós-graduação <i>stricto sensu</i> Mestrado |
| 011 – Pós-graduação <i>stricto sensu</i> Doutorado |

Fonte: Delineamento de cargos da CLDF

Os níveis de formação acadêmica indicam a formação exigida para a ocupação dos cargos de provimento efetivo e, também a formação complementa adquirida pelo servidor, independente dos requerimentos do cargo ocupado.

Tabela 12. Metadados de curso técnico

| METADADOS DE CURSO TÉCNICO |
|---|
| 001 -Técnico de administração |
| 002 -Técnico de arquivo |
| 003 -Técnico de benefícios |
| 004 -Técnico de contabilidade |
| 005 =Técnico de custos gráficos e editoriais |
| 006 -Técnico de informática e manutenção |
| 007 -Técnico de informática/programação |
| 008 -Técnico de segurança do trabalho |
| 009 -Técnico em enfermagem |
| 010 –Técnico em Fotolitografia |
| 010 -Auxiliar de enfermagem |
| 011 -Desenhista técnico |
| 012- Técnico em fotocomposição |
| 013 –Técnico em fotografia |
| 014 –Técnico em Impressão gráfica |
| 015 –Técnico em Ilucução |
| 016 -Técnico em secretariado |
| 017 –Taquiografia |
| 018 -Técnico em digramação |
| 019 -Técnico em operador de equipamentos audiovisuais |
| 020 -Técnico de Telefonista |

Tabela 12. Metadados de curso técnico (cont.)

| |
|---|
| 021 -Técnico em eletricidade |
| 022 -Técnico em encadernação |
| 023 –Garçom |
| 024 -Técnico em operação de máquina copiadora |
| 025 -Técnico em Paginação |
| 999 –outros |

Fonte: Delineamento de cargos da CLDF

Os metadados de curso técnico indicam a formação complementar obtida pelo servidor em nível técnico-profissionalizante, a qual pode ser eventualmente requerida pela CLDF e utilizada pelo servidor em colaboração no desenvolvimento de trabalhos específicos.

Tabela 13. Metadados de curso superior

| METADADOS DE CURSO SUPERIOR |
|-----------------------------|
| 001 –Administração |
| 002 –Arquitetura |
| 003 –Arquivologia |
| 004 -Serviço social |
| 005 –Biblioteconomia |
| 006 -Cálculos atuariais |
| 007 -Comunicação social |
| 008 –Contabilidade |
| 009 –Direito |
| 010 –Economia |
| 011 –Enfermagem |
| 012 -Engenharia agrônômica |
| 013 -Engenharia civil |
| 014 -Engenharia elétrica |
| 015 –Estatística |
| 016 –Geografia |
| 017 –História |
| 018 –Informática |
| 019 –Letras |
| 020 –Medicina |
| 021 –Pedagogia |
| 022 –Psicologia |
| 023 –Sociologia |
| 999 –Outros |

Fonte: Delineamento de cargos da CLDF

Os metadados de curso superior visam identificar a qualificação de ensino superior, ou competências estratégicas dos servidores, independente do cargo/categoria que ocupam. A avaliação deste item pode mostrar o nível de qualificação buscado pelo servidor da Casa em sua trajetória profissional, e pode ser associado às áreas de competências organizacionais da CLDF.

Tabela 14. Metadados de habilitação

| METADADOS DE HABILITAÇÃO |
|---------------------------------------|
| 001 –Recursos humanos |
| 002 –Gestão de sistemas de informação |
| 003 –Relações públicas |
| 004 –Jornalismo |
| 999 – Outros |

Fonte: Delineamento de cargos da CLDF

Os metadados de habilitação apontam para as diversas habilitações oferecidas pelos cursos de formação em nível superior, permitindo a identificação de expertises específicas, em meio a um campo genérico do conhecimento.

Tabela 15. Metadados de especialização

| METADADOS DE ESPECIALIZAÇÃO |
|--------------------------------|
| 001 –Ecologia |
| 002 –Medicina sanitária |
| 003 –Medicina do trabalho |
| 004 –Engenharia de transportes |
| 005 – Revisão de textos |
| 999 – outros |

Fonte: Delineamento de cargos da CLDF

Os metadados de especialização registram formações complementares específicas, em nível superior, e representam o conhecimento especializado adquirido pelo servidor em sua trajetória profissional, podendo apontar para relevantes competências individuais, estratégicas para o processo de governança institucional da CLDF.

Tabela 16. Metadados de Pós-graduação lato sensu

| METADADOS DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU |
|---------------------------------------|
| 001 –Marketing |
| 002 –Gestão de recursos humanos |
| 003 –Engenharia de redes |
| 004 –Comércio exterior |
| 005 –Gestão de sistemas de informação |
| 006 –Administração pública |
| 007 –Avaliação de políticas públicas |
| 008 –Análise de sistemas |
| 999 – outros |

Fonte: Delineamento de cargos da CLDF

Os metadados de pós-graduação lato sensu representam a complementação profissional e acadêmica buscada pelo servidor em sua busca de aperfeiçoamento profissional e auto-desenvolvimento. Podem indicar significativas competências e importantes contributos para o processo de governança legislativa.

Tabela 17. Metadados de grande área de stricto sensu

| METADADOS DE GRANDE ÁREA DE STRICTO SENSU |
|---|
| 001- Ciências agrárias |
| 002 – Ciências biológicas |
| 003 – Ciências da saúde |
| 004 –Ciências exatas e da terra |
| 005 –Ciências humanas |
| 006 – Ciências sociais aplicadas |
| 007 –Engenharias |
| 008 – Lingüística, letras e artes |
| 999 – Outras |

Fonte: Capes – programas reconhecidos³

Metadados de grande área de stricto sensu indicam conhecimentos e competências individuais em áreas de formação acadêmica superior, em nível de mestrado e doutorado, cuja disponibilização para a CLDF, pode ser relevante para a efetividade do processo de assessoramento e governança legislativa.

³ Disponível em www.capes.gov.br. Acessado em 21.jul.2005.

Tabela 18. Metadados de área de stricto sensu

| METADADOS DE ÁREA DE STRICTO SENSU |
|--|
| 001 – Agronomia |
| 002 – Ciência e tecnologia de alimentos |
| 003 – Engenharia agrícola |
| 004 – Medicina veterinária |
| 005 – Recursos florestais e engenharia florestal |
| 006 – Zootecnia |
| 007 – Biologia geral |
| 008 – Bioquímica |
| 009 – Botânica |
| 010 – Ecologia |
| 011 – Educação física |
| 012 – Enfermagem |
| 013 – Farmácia |
| 014 – Fisioterapia e terapia ocupacional |
| 015 – Fonoaudiologia |
| 016 – Medicina |
| 017 – Nutrição |
| 018 – Odontologia |
| 019 – Saúde coletiva |
| 020 – Ciência da computação |
| 031 – Geociências |
| 022 – Matemática |
| 023 – Probabilidade e estatística |
| 024 – Antropologia |
| 025 – Ciência política |
| 026 – Educação |
| 027 – Filosofia |
| 028 – Geografia |
| 029 – História |
| 030 – Psicologia |
| 031 – Sociologia |
| 032 – Teologia |
| 033 – Administração |
| 034 – Arquivologia |
| 035 – Arquitetura e urbanismo |
| 036 – Ciência da Informação |
| 037 – Comunicação |
| 038 – Demografia |
| 039 – Direito |
| 040 – Economia |
| 041 – Planejamento urbano e regional |
| 042 – Serviço social |

Tabela 18. Metadados de área de stricto sensu (cont.)

| |
|--------------------------------|
| 043 –Turismo |
| 044 –Engenharia civil |
| 045 –Engenharia de produção |
| 046 –Engenharia de transportes |
| 047 –Engenharia elétrica |
| 048 –Engenharia mecânica |
| 049 –Engenharia sanitária |
| 050 –Artes |
| 052 –Letras |
| 052 –Linguística |
| 999 –Outras |

Fonte: Capes – programas reconhecidos³ (adaptado a partir das necessidades da CLDF)

Metadados de área de stricto sensu indicam as áreas específicas de conhecimentos e competências individuais, adquiridos em nível de mestrado e/ou doutorado, cujas linhas ou objetos de pesquisa podem ser pertinentes e agregar valor ao processo estratégico de assessoramento e governança legislativa.

Tabela 19. Metadados de idioma

| METADADOS DE IDIOMA |
|---------------------|
| 001 –Inglês |
| 002 –Francês |
| 003 –Italiano |
| 004 –Alemão |
| 005 –Espanhol |
| 006 –Russo |
| 007 –Japonês |
| 999 –Outros |

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 20. Metadados de domínio do idioma

| METADADOS DE DOMÍNIO DO IDIOMA |
|--|
| 001 –Fluência (fala, lê, escreve) |
| 002 –Avançado (lê, escreve) |
| 003 –Intermediário (lê) |
| 004 –Básico (lê com dificuldade) |
| 005 –Técnico (entende termos técnicos relativos à sua atividade) |

Fonte: Dados da pesquisa

Os metadados de idioma e de domínio do idioma indicam as competências e habilidades individuais relacionadas ao domínio de línguas estrangeiras, as quais

podem ser úteis e relevantes em processos e atividades de cerimonial e/ou de relacionamento com representantes de parlamentos congêneres de outros países.

Tabela 21. Metadados de área de interesse

| METADADOS DE ÁREA DE INTERESSE |
|--|
| 001 – Planejamento estratégico e coordenação institucional |
| 002 -Planejamento e elaboração orçamentária |
| 003 -Assessoramento ao plenário e distribuição |
| 004 -Auditoria interna |
| 005 –Procuradoria |
| 006 -Segurança legislativa |
| 007 –Cerimonial |
| 008 –Corregedoria |
| I009 -Informação legislativa |
| 010 -Processo legislativo |
| 011 -Comunicação social |
| 012 –Fiscalização e Controle externo |
| 013 –Ouvidoria |
| 014 -Gestão de pessoas |
| 015 -Gestão de material e patrimônio |
| 016 -Gestão de informação e documentação legislativa |
| 017 -Gestão de tecnologia da informação e comunicação |
| 018 -Gestão de serviços gerais e administrativos |
| 019 -Gestão de orçamento, finanças e contabilidade |
| 020 -Gestão do processo legislativo |
| 021 -Gestão do fundo de assistência à saúde |
| 022 -Gestão de editoração e produção gráfica |

Fonte: Estrutura organizacional da CLDF

Metadados de área de interesse indicam as áreas específicas de competências organizacionais da CLDF, nas quais o servidor gostaria ou deseja atuar ou colaborar, com a utilização de seus conhecimentos, competências individuais e expertise declarados.

Tabela 22. Metadados de domínio da área de interesse

| METADADOS DE DOMINIO DA ÁREA DE INTERESSE |
|--|
| 001 –Domina |
| 002 –Aplica |
| 003 –Conhece |

Os metadados de domínio da área de interesse indicam o perfil de conhecimento do servidor na área de interesse registrada. O nível “**domina**” indica

conhecimento profundo sobre a área, e capacidade de transferir conhecimento, portanto, com possibilidade de atuar em instrutoria ou consultoria internas.

O nível “**aplica**” indica conhecimento teórico associado a experiência de aplicação no trabalho, sinalizando capacidade para atuar em grupos de trabalho ou em projetos específicos.

O nível “**conhece**” indica conhecimento teórico, não prático, e sinaliza para a capacidade de auxílio ou assistência em grupos de trabalho e/ou projetos específicos.

Tabela 23. Metadados de hobby/atividade de lazer

| METADADOS DE HOBBY/ATIVIDADE DE LAZER |
|--|
| 001 –Artes cênicas |
| 002 –Artes gráficas |
| 003 –Artes visuais |
| 004 –Artes plásticas |
| 005 –Música |
| 006 –Canto |
| 007 –Dança/dança de salão/dança flamenca |
| 008 –Esportes radicais |
| 009 –Futebol |
| 010 –vôlei |
| 011 –Basquete |
| 012 –Natação |
| 013 –Pólo aquático |
| 014 –Hipismo |
| 015 –Leitura |
| 016 –Cinema |
| 017 –Teatro |
| 018 –TV |
| 019 –Musculação |
| 020 –Alongamento |
| 021 –Hidroginástica |
| 022 –Pilates |
| 023 –loga |
| 024 –Tai-chi-chuan |
| 025 –Karatê |
| 026 –Judô |
| 027 –Grav-magá |
| 028 –Violão |
| 029 –Chorinho |
| 030 –Capoeira |

Tabela 23. Metadados de hobby/atividade de lazer (cont.)

| |
|--------------------|
| 031 –Automobilismo |
| 032 –Kartismo |
| 033 –Ciclismo |
| 034 –Motociclismo |
| 035- Jeepismo |
| 036 –Alpinismo |
| 037 –Paraquedismo |
| 038 –Fotografia |
| 039 –Aeromodelismo |

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 24. Metadados de domínio de hobby/atividade de lazer

| METADADOS DE DOMINIO DE HOBBY/ATIVIDADE DE LAZER |
|--|
| 001 –Gosto |
| 002 –Pratico |
| 003 –Assisto |
| 004 –Freqüento |

Metadados de hobby/atividades de lazer, e de domínio de hobby/atividades de lazer indicam as preferências de atividades extraprofissionais dos servidores, e a convergência de interesses pode possibilitar a socialização e formação de redes sociais e de grupos de discussão e de interesse, de projetos sociais, de desenvolvimento organizacional, de melhoria de clima organizacional e de qualidade de vida no trabalho.

Tabela 25. Metadados de cargo em comissão

| METADADOS DE CARGO EM COMISSÃO |
|-----------------------------------|
| 001 –Secretário executivo |
| 002 –Diretor |
| 003 –Chefe de gabinete |
| 004 –Coordenador/Chefe de divisão |
| 005 –Chefe de setor/seção |
| 006 –Assessor |
| 007 –Assistente |
| 008 –Supervisor |

Fonte: Plano de carreira dos servidores da CLDF.

Os cargos em comissão, de direção e assessoramento, podem ser ocupados por servidores de provimento efetivo, mediante indicação de autoridade superior, e são de caráter transitório.

Tabela 26. Metadados de histórico de cargo em comissão

| METADADOS DE HISTÓRICO DE CARGO EM COMISSÃO |
|---|
| Matrícula |
| Código do cargo em comissão |
| Data início |
| Data fim |

O cargo em comissão, por ser de caráter transitório, tem datas de início e fim de exercício, mas seu registro é importante devido à experiência acumulada pelo servidor nas tarefas e rotinas de direção e assessoramento, bem como a possibilidade de obtenção de visão sistêmica a respeito dos processos institucionais da CLDF.

Por fim, as tabelas de metadados para gestão de competências retro-apresentadas, permitirão, ainda, a classificação e o controle do vocabulário das competências individuais catalogadas, organizando, armazenando e representando as informações, nos moldes preconizados por Carvalho e Santos (1999) e por Davenport e Prusak (1998).

3.6. Arquitetura da informação

Conforme proposto por Davenport (2001), apresenta-se, a seguir, a tecnologia base do aplicativo, como sugestão para uma implementação futura.

A arquitetura sugerida é baseada em tecnologias da informação de larga utilização na atualidade:

Base de dados: Relacional, utilizando um Sistema de Gerenciamento de Banco de Dados Relacional – SGBDR e linguagem padrão SQL – Structured Query Language, sendo esta a linguagem de consulta mais utilizada no mercado em aplicações Internet. Sugere-se a utilização do software aberto e gratuito MYSQL em sua versão *Community Edition*,

Processamento/Programação: recomenda-se a utilização de plataforma com a tecnologia Java⁴, por ser bastante conhecida e difundida mundialmente, e por incorporar funcionalidades e características de linguagem, que linguagens mais antigas são suportam. Trata-se, também, de software aberto cujo modelo permite rápida atualização de suas funcionalidades.

Java é uma linguagem de programação orientada a objetos, projetada e desenvolvida pela Sun Microsystems para ser pequena, simples e portátil a todas as plataformas. A idéia de usar Java para o modelo proposto é de aumentar sua interatividade, já que diversos programas podem ser desenvolvidos em forma de pequenas aplicações (*applets*) e ser executados a partir de um código HTML.

Formato de exibição: HiperText Markup Language – HTML (ou Linguagem de HiperTexto baseada em Marcações), que permite recursos textuais (Hipertexto) e multimídia (Hiperímídia) numa página Web, bem como ligações a outras páginas (Hiperlinks).

HTML é considerada uma linguagem de formatação, não possuindo compilação e geração de programas-executáveis, sendo interpretada diretamente pelo navegador.

O trabalho de programação realizado em documentos HTML é muito fácil e, de certa forma, parecido com o realizado na editoração de textos.

Tipo de repositório: eletrônico, baseado em servidor corporativo, com usuários de toda a CLDF, em ambiente seguro, com cópias de segurança e garantia de disponibilidade na intranet, com gestão de conteúdo sob responsabilidade de unidade oficialmente designada pela CLDF e gestão da tecnologia da informação sob responsabilidade da Coordenadoria de Modernização e Informática – CMI, unidade organizacional responsável pelo desenvolvimento e manutenção dos sistemas de informação corporativos.

Acessibilidade: por usuário, mediante submissão de senha.

Níveis de acesso e condições de segurança: Todos os usuários poderão visualizar os dados de outros usuários, porém, somente o próprio usuário poderá

⁴ Disponível em <http://java.sun.com>. Acessado em 20.jul.2005.

incluir, alterar ou excluir seus dados, inclusive sugerindo novas classificações e taxonomias à unidade gestora do conteúdo do sistema.

Unidade gestora do conteúdo: sugere-se a Divisão de Desenvolvimento de Recursos Humanos – DDRH, por ser a unidade organizacional responsável pela gestão dos processos de Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento e Avaliação de Desempenho da CLDF.

Atribuições da unidade gestora do conteúdo :

– estimular o autodesenvolvimento dos servidores da CLDF, por meio de soluções que facilitem o acesso a informações de seu interesse;

– disseminar informações que propiciem a atualização profissional e pessoal dos servidores;

– Administrar o Sistema de Gestão de Competências, promovendo sua atualização – taxonomias, tabelas -, adequação à política de gestão de pessoas e de gestão estratégica da CLDF, e à prática de mapeamento e gestão de competências.

4. RESULTADOS ESPERADOS

O sistema proposto permitirá organizar o conhecimento explícito (competências técnicas inerentes ao cargo/categoria) e representar e recuperar informações sobre as competências **não registradas** (conhecimentos tácitos) existentes na CLDF, tornando-os também explícitos, possibilitando buscar respostas a questões como:

- qual o perfil de competências de um determinado servidor;
- quais servidores possuem competências associadas a um determinado assunto, e onde estão eles, para atuar como colaboradores ou membros de comissões, eventos ou grupos de trabalho específicos;
- quais servidores são aptos, por suas competências, para ocupar determinado cargo ou função comissionada em unidades organizacionais específicas;
- existe determinada competência na CLDF e, se existe, quem são e onde estão seus detentores;
- quais são os assuntos mais demandados pela CLDF e onde estão e quem são os especialistas na matéria.

Poderão ser usados operadores booleanos AND, OR e NOT na expressão da pesquisa. Assim, o cruzamento de dados poderá fornecer informações valiosas sobre os servidores e suas competências, como por exemplo:

- argumentos de pesquisa SERVIDOR **AND** nível de formação acadêmica MESTRADO **AND** área de concentração POLÍTICA SOCIAL, resultará na relação de todos os servidores que possuem mestrado em política social, com nome, matrícula, cargo, categoria e lotação;

Como resultado, devido à classificação das competências por áreas de interesse estratégico e de atuação profissional na CLDF; pela taxonomia e vocabulário controlado, e pela arquitetura da informação proposta, o sistema funcionará como um mapa do conhecimento, um ponto de registro, armazenamento e disseminação das informações sobre as competências individuais existentes da Câmara Legislativa do Distrito Federal.

5. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

O presente trabalho teve como objetivo principal o desenvolvimento de um modelo conceitual de sistema de informação em gestão de competências aplicável à Câmara Legislativa do Distrito Federal, baseado nas proposições de Davenport e Prusak (1998), para servir como ferramenta auxiliar no processo de governança legislativa e numa possível adoção de um modelo de administração pública gerencial, nos moldes preconizados por Bresser Pereira (1996a,1996b), que substitua o modelo burocrático-reativo vigente naquela instituição.

Para o alcance do resultado desejado, foram realizadas pesquisas bibliográficas que abordaram questões relativas à sociedade da informação e do conhecimento; organização inteligente; gestão de competências; e modelos, métodos e técnicas de gestão de competências.

Percebeu-se, então, que na sociedade da informação e do conhecimento, a capacidade de identificar, catalogar, armazenar, compartilhar e disseminar competências e conhecimento assumiu importância estratégica na vida das organizações públicas e empresariais.

Entendeu-se, ao mesmo tempo, que a migração de um modelo burocrático-reativo de administração pública para um modelo de administração pública gerencial, que privilegie a governança institucional desvinculada de interesses individuais ou político-partidários, comprometida com a transparência e a cidadania, orientada para o cidadão e para a obtenção de resultados, com um núcleo estratégico reforçado e ocupado por servidores públicos de carreira, altamente competentes, identificados com o *ethos* do serviço público, bem treinados e bem remunerados é, cada vez mais, uma necessidade, confirmando-se a tese de Bresser Pereira (1996a, 1996b).

Para contribuir com essa migração e com a efetividade dos processos de governança institucional da Câmara Legislativa do DF e com o seu desenvolvimento sustentável nestes tempos de incerteza e rápidas mudanças, foi proposto este modelo conceitual de sistema de informação em gestão de competências. O modelo é limitado à estrutura administrativa da Casa, aplicável apenas aos servidores de provimento efetivo e funcionará como um mapa do conhecimento, um ponto de registro, armazenamento e disseminação das informações sobre as competências individuais existentes na CLDF, nos moldes propostos por Davenport e Prusak (1998) e Davenport (2001).

Não se trata de uma simples base de dados escritural, mas de um conjunto de relações e conexões que oferecem valor agregado à informação. Com efeito, o modelo proposto permitirá a mineração de dados (*data-mining*), a fim de se obter a informação mais relevante para cada situação específica, recurso extremamente valioso, dadas as particularidades do poder legislativo.

Como exemplo, citam-se as Comissões Parlamentares de Inquérito – CPIs (singularidade da administração legislativa) que geram situações pontuais, urgentes, com tempo e prazo determinados e que exigem, por vezes, a rápida formação de grupos contingenciais de apoio e assessoramento, e colaboradores com perfis específicos. Esses colaboradores, quando necessário, poderão ser rapidamente identificados e localizados na estrutura organizacional, por meio da busca, cruzamento e recuperação de informações, na base de dados do sistema, a respeito de servidores da Casa que possuem o perfil desejado, atendendo prontamente e com relevância aos requerimentos de solução do problema.

Para tanto, o desenvolvimento do modelo envolveu a construção de uma taxonomia institucional de competências; de uma arquitetura da informação com concepção de padrão de metadados, do repositório da taxonomia e dos metadados, e definição das unidades organizacionais responsáveis pelo gerenciamento do conteúdo e pela operacionalização do sistema, com suas atribuições e responsabilidades, de acordo com as recomendações de Yamaoka (2005).

Na construção da taxonomia institucional, realizou-se o levantamento das competências técnicas individuais existentes na CLDF (com base no delineamento dos cargos de provimento efetivo e respectivas categorias) e o levantamento das competências estruturais da Casa (com base na estrutura organizacional vigente), conforme preconizado por Hamel e Prahalad (1995).

Foram identificadas 72 competências técnicas, classificadas em operacionais, básicas, intermediárias e estratégicas. Foram identificadas, ainda, 22 competências estruturais, distribuídas em três macro-processos, os quais foram classificados como direção legislativa, relacionamento externo e administração legislativa. As competências técnicas estão nas pessoas, que as aplicam no desenvolvimento das competências estruturais e nos macro-processos respectivos.

Significa dizer que a Câmara Legislativa do Distrito Federal utiliza as competências técnicas dos indivíduos para desenvolver suas competências organizacionais essenciais.

Considerando as observações de Hodges (2001), a partir das taxonomias foram definidos os padrões de metadados e do repositório de taxonomias e de metadados, conforme modelo sugerido por Yamaoka (2005).

Nessa definição, foram levadas em conta as especificidades culturais e necessidades organizacionais da CLDF, sem perder de vista a inequívoca dimensão política que tangencia os processos da administração legislativa. Dimensão que, em dadas ocasiões, dificulta o alcance e a manutenção de uma competência organizacional reconhecida pela sociedade enfraquecendo, conseqüentemente, a imagem da instituição.

O modelo de entidade X relacionamento de Chen (1990) e suas notações nortearam a elaboração do modelo de dados conceitual que sustenta o sistema gestão de competências proposto, com suas respectivas conexões e associações intrínsecas. Nele estão registrados todas as entidades afetas ao sistema e seus respectivos atributos.

A fundamentação para a definição da arquitetura organizacional prescritiva e holística, voltada para o individuo, porém sistêmica e integrada com a identidade organizacional da CLDF, foi originada das proposições de Davenport (2001).

Não existindo uma única ferramenta ou um especial modelo prático de gestão de competências, mas uma variedade de modelos contingenciais seguiu-se, no desenvolvimento do trabalho, a proposição de Purcell (2003), de que cada empresa deve seguir seu próprio processo de identificação e análise de competências e aprender como controlá-las, selecioná-las, construí-las, alavancá-las e protegê-las, de modo a obter vantagem competitiva sustentável.

Buscou-se, assim, dotar a Câmara Legislativa do Distrito Federal de mecanismo que a aproxime do conceito de organização inteligente, que sabe quem conhece o quê sobre cada assunto, e consegue com que todos compartilhem esse conhecimento, quando necessário.

Espera-se que o resultado deste trabalho – o modelo conceitual de sistema de informação em gestão de competências – ofereça uma contribuição às organizações públicas, em especial às do poder legislativo, e que sirva de subsídio para a transformação de modelos burocráticos de administração pública em modelos gerenciais de administração, com a valorização dos servidores e o alcance da cidadania plena.

Desta maneira, considerando que as proposições apresentadas pelos autores antes mencionados foram validadas na aplicação do modelo, recomenda-se sua

implementação na CLDF e, se possível, com as devidas adaptações, em outras Casas Legislativas e demais instituições públicas municipais, distritais, estaduais e/ou federais.

Recomenda-se, ainda, a ampliação deste estudo com vistas à concepção, na área de sistema de informação em gestão de competências, de um modelo de gestão de taxonomias e de vocabulário controlado que atue como facilitador de transferência, compartilhamento e disseminação do conhecimento nas organizações complexas.

REFERÊNCIAS

BECKMAN, T. The current state of knowledge management. In: Liebowitz, J. (Ed.). **Knowledge management handbook**. New York: CRC, 1999.

BENTO, Leonardo Valles. **Governança e governabilidade na reforma do Estado: entre eficiência e democratização**. Barueri: Manole, 2003

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão do desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo. In: WOOD JR, Thomaz (Coord.). **Gestão empresarial: O fator humano**. São Paulo: Atlas, 2002.

BRANDÃO, Hugo Pena. **Gestão baseada nas competências: um estudo sobre competências profissionais na indústria bancária**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 1999.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **Administração pública gerencial: estratégia e estrutura para um novo Estado**. Brasília: MARE/ENAP, 1996a. 28 f. (Texto para discussão, 9).

_____, Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**. Brasília, v. 47, n.1, p. 7-29, 1996b.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. **Gestão estratégica da informação e do conhecimento na Câmara dos Deputados: ciclo de palestras e recomendações**. Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação de Publicações, 2004.

CARDOSO FILHO, Jair Cunha. **Identificação de competências individuais em atividade de fiscalização e controle externo na Câmara Legislativa do Distrito Federal**. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Universidade de Brasília, Brasília, 2003.

CARVALHO, Hélio G.; SANTOS, Néri dos. A estreita relação entre gestão do conhecimento e inteligência competitiva. I Workshop Brasileiro de Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento. **Anais**. Rio de Janeiro, 1999. CD ROM.

CHEN, Peter. **Gerenciando banco de dados: a abordagem entidade-relacionamento para projeto lógico**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação**. São Paulo: Futura, 2001.

DAVENPORT, T.H.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DIAS, Joelma Costa. **Identificação e avaliação de competências gerenciais em uma organização pública**. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade de Brasília, Brasília, 2001.

DRUCKER, Peter F. O advento da nova organização. In: **Gestão do Conhecimento**/ Harvard Business Review. Trad. Afonso Celso da Cunha Sena. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

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

FRANÇA, Ana M.M. **Gestão de Competências**: contribuição para a definição de um modelo de competências gerenciais para o Banco do Brasil. Monografia (MBA em Recursos Humanos) - USP, Brasília, 1998.

GOMES, Geórgia Daphne Sobreira. **A vinculação de parlamentares a grupos de interesses e seus impactos na reeleição para a Câmara Legislativa do DF**. Dissertação (Mestrado em Ciência Política) - Universidade de Brasília, Brasília, 1995.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e Gestão de Talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

GREEN, Paul C. **Desenvolvendo competências consistentes**: como vincular sistemas de recursos humanos a estratégias organizacionais. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HARITAGE DICTIONARIES. **The heritage dictionary of the english language**. Boston: Houghton Mifflin, 2002.

HODGE, Gail. **Metadata Made Simpler**. Bethesda: NISO Press, 2001.

HOLSTHOUSE, Dan. Muito além do modismo. **HSM Management**, n.22, set.-out. 2002. p. 54.

IENAGA, Celso Hiroo. **Competence-Based Management**: Seminário Executivo. São Paulo: Dextron Consultoria Empresarial, 1998.

JUNQUILHO, Gelson Silva. **Cultura nacional e o “gerente caboclo” frente os desafios da reforma do Estado no Brasil**. 2002. Trabalho apresentado ao VII Congresso Internacional del CLADE sobre la Reforma del Estado y de la Administraciòn Pública, Lisboa, 2002.

KOCHANSKI, Jim. Mais e melhores competências. **HSM Management**, n.11, nov.-dez.1998. p. 24-28.

MC LAGAN, P.A. **Competencies**: the next generation. **Training & Development**. May, 1997. p. 40-47.

MORESI, E. A. D. Gestão da informação e do conhecimento. In: TARAPANOFF, Kira (Org.) **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Universidade de Brasília, 2001.

NISEMBAUM, Hugo. Gestão do Conhecimento. In: BOOG, Gustavo (Coord.) **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: um guia de operações**. Gustavo Boog (Coord.) São Paulo: Makron Books, 2001.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUSHI, Hirotaka. **Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. São Paulo: Campus, 1997.

NONAKA, Ikujiro. A empresa criadora do conhecimento. In: **Harvard Business Review: Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p. 27-49.

PURCELL, Ken. **Analysing the strategic management of organisational competences**. Disponível em <http://www-mmd.eng.cam.ac.uk/ctm/kjp.htm>. Acessado em 15.jan.2005.

QUINN, James B; ANDERSON, Philipp; FILKELSTEIN, Sydney. Gereciando o intelecto profissional: extraíndo o máximo dos melhores. In: **Harvard Business Review: Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p. 174-196.

ROCHA, Marisa Perrone Campos. **Estudo sobre o comportamento informacional de parlamentares e assessores legislativos na Câmara Legislativa do Distrito Federal como subsidio à gestão estratégica de informações no processo legislativo**. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade de Brasília, 2001.

RODRIGUES, Cássia Regina O. Botelho. **A imagem da Câmara dos Deputados: modelo de determinantes da imagem organizacional segundo a teoria da gestão do conhecimento**. Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação de Publicações, 2002.

SANCHEZ. R.; HEENE, A. Reinventing Strategic Management: new theory and practice for competence-based competition. **European Management Journal**. v.15, n.3, p. 303-317, june 1997.

SPARROW, P.R.; BOGNANNO, M. Competency requirement forecast: issues for international selection and assesment. In: **Managing Learning**. Edited by Christopher Mabey & Paul Iles. London: Routledge, 1994.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998

TAKAHASHI, Tadao (Org.) **Sociedade da Informação no Brasil: livro verde**. Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia, 2000.

TARAPANOFF, Kira. (Org.) **Inteligência Organizacional e Competitiva**. Brasília: ed. Universidade de Brasília, 2001.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. **Gerenciando Conhecimento:** como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.

TERRA, José Cláudio C. **Gestão do conhecimento:** o grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio, 2000.

TORRES, Ivanna Sant'ana. **Os partidos políticos no distrito federal e o processo de formulação de políticas públicas para a educação no período de 1995-1998.** Dissertação (Mestrado em Ciência Política) - Universidade de Brasília, Brasília, 1999.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1998.

VON KROGH, George; ICHIJO, Kazuo; NONAKA, Ikujiro. **Facilitando a criação do conhecimento:** reinventando a empresa com o poder da inovação contínua. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WILSON, T. D. Information Management. In: **International Encyclopaedia of Information and Library Science.** London: Rontledge, 1997, p. 187-196.

YAMAOKA , Eloi Juniti. **Taxonomia e metadados como elementos estruturantes da organização e representação do conhecimento numa empresa.** Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade de Brasília, Brasília, 2005.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência:** por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.