



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

Jair Cunha Cardoso Filho<sup>1</sup>

**Resumo:** Este artigo 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; gestão pública; governança legislativa.

**Abstract:** This paper presents a proposed model of knowledge map as informational tool in management skills, applied to the Legislative Chamber of the Federal District – CLDF, Brasilia, Brazil, to assist in the process of governance legislation. Concepts of public management, competence, competence in organizations and some models, methods and techniques of management skills are discussed. It also presents the mapping of existing competence in the CLDF, and modeling and classification skills by areas. The proposed model involved the construction of a data model, a taxonomy of institutional architecture of an information with the design of the institutional pattern of metadata, the repository of taxonomy and metadata, and defining the organizational units responsible for managing the content and operationalization of

---

<sup>1</sup> Consultor Técnico-Legislativo da Câmara Legislativa do Distrito Federal. Graduado em Administração pela AEUDF. Especialista em Administração, em Administração Legislativa e Mestre em Ciência da Informação pela UnB. (jaircardosofilho@uol.com.br)

the system, with its duties and responsibilities. Finally, it recommends the application of the model and further study in public institutions, and particularly in the institutions of municipal council, state and federal.

**Key-words:** information management, knowledge mapping, Legislative Chamber of the Federal District; Public Management, Governance Legislation.

## 1 Introdução

A criação da Câmara Legislativa do Distrito Federal - CLDF, em 1990, uma das mais novas dentre as Casas Legislativas do País, marcou a autonomia política do Distrito Federal em relação ao Governo Federal.

Em 2010, funcionando em sua quarta legislatura, abriga em seus gabinetes 24 parlamentares de diversos partidos, entre titulares e suplentes e é a referência do povo de Brasília para sua representação e conversão de suas necessidades e conflitos em políticas públicas.

Essas políticas são originárias de temas e problemas que, apontados pela sociedade, constituem uma agenda repleta de questões tais como a questão fundiária, emprego e renda, saúde, educação, saneamento e cidadania, entre outros temas não menos importantes. No desenvolver dessa agenda, a atividade parlamentar mais conhecida é a atuação em plenário, onde são travados debates e discutidas e votadas diversas proposições que, posteriormente, se transformarão em leis. Cabe ao Poder Legislativo, também, a importante tarefa, prerrogativa constitucional, de garantir o cumprimento, pelo Poder Executivo, das decisões legislativas e fiscalizar, mediante controle externo, as ações do governo e a administração dos negócios públicos

Entretanto, nos dias de hoje, na sociedade da informação, cada vez mais pessoas têm 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. Ao mesmo tempo, como os grupos se organizam em torno de agendas comuns, o controle social, 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. Portanto, o aperfeiçoamento da atividade legislativa e a *accountability* são condições indispensáveis para a ampliação e o aprofundamento do controle democrático sobre a atuação do Estado, cujos resultados podem ser contabilizados em uma imagem positiva da Câmara Legislativa do DF junto à sociedade.

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-reativo 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. Assim, 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.

Este texto tem a pretensão de ocupar 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 da sociedade.

Pretende, também, atender à 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).

## **2 A Câmara Legislativa do DF**

A estrutura administrativa da Câmara Legislativa é composta por um órgão diretivo colegiado, a Mesa Diretora, formada pelo Presidente, Vice-Presidente, Primeiro, Segundo e Terceiro Secretários. Cada um deles conta com um gabinete específico, que é seu órgão de assessoramento,

À Mesa Diretora é atribuída, na qualidade de órgão diretor colegiado, a supervisão e direção dos trabalhos legislativos e dos serviços administrativos, desenvolvidos pelos órgãos que integram a sua estrutura administrativa, em conformidade com o Regimento Interno.

A supervisão geral dos órgãos da Câmara Legislativa é realizada pelo Presidente, e cabe aos membros da Mesa, em coordenação com o Presidente, a supervisão superior dos órgãos da Casa, de acordo com as atribuições que lhes forem concedidas por resolução específica, por ocasião da eleição da Mesa. Isso significa que a cada membro da Mesa tem sob sua responsabilidade um conjunto de áreas específicas de atuação organizacional, as quais podem ser alteradas a cada dois anos, se assim o desejarem os membros eleitos.

Atualmente, cabe ao Presidente, por meio de seu órgão de assessoramento, a supervisão das atividades do Gabinete da Mesa Diretora, da Procuradoria Geral, da Assessoria de Plenário e Distribuição, da Coordenadoria de Comunicação Social, da Coordenadoria de Polícia Legislativa, da Coordenadoria de Editoração e Produção Gráfica, da Assessoria Especial de Fiscalização e Controle, da Coordenadoria de Cerimonial e da Comissão Permanente de Licitação. A Escola do Legislativo (Elegis-DF) reporta-se diretamente à Mesa Diretora, por intermédio do Gabinete da Mesa Diretora.

Ao Vice-Presidente é atribuído supervisionar as atividades da Coordenadoria de Planejamento e Elaboração Orçamentária, da Coordenadoria de Modernização e Informática, e do Fundo de Assistência à Saúde da CLDF – Fascal.

As atividades relacionadas à Gestão de Pessoas estão sob a supervisão do Primeiro Secretário, enquanto que as atividades referentes à Gestão Administrativa e Financeira tais como material e patrimônio, serviços gerais, contabilidade, finanças e execução orçamentária, são supervisionadas pelo Segundo Secretário. As atividades fins, aquelas relacionadas à produção legislativa, ou seja, assessoria legislativa, apoio às comissões, apoio ao plenário, taquigrafia, Ata e Súmula, e informação e documentação legislativa, estão sob supervisão do Terceiro Secretário. A Corregedoria e a Ouvidoria têm como titulares parlamentares eleitos para o cargo na mesma eleição das Presidências das Comissões Permanentes, com mandato de um ano, permitida uma reeleição, na mesma legislatura.

A Câmara Legislativa do DF conta, ainda, com aproximadamente 1800 servidores, dos quais em torno de 750 são efetivos e os demais, requisitados ou de livre-provimento.

Percebe-se, no entanto, que devido a sua estrutura organizacional anacrônica, formulada no início dos anos noventa do século passado, os trabalhos legislativos e os serviços administrativos desenvolvidos pelos órgãos que integram sua estrutura administrativa, pautados no modelo burocrático-reativo, carecem de otimização, visto que já não atendem plenamente aos requerimentos de transformação social exigidos pelos cidadãos. Surge então a alternativa do modelo gerencial, que vem sendo amplamente adotado pelas instituições públicas dos poderes executivo, legislativo e judiciário como forma de buscar a eficiência, melhor utilizar os recursos públicos e atender o cidadão como ser social.

### **3 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, de acordo com Junquillo (2002), são:

- 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, identificados com o *ethos* do serviço público, entendido como o dever de servir ao cidadão.

Segundo Ferlie et al. (1999) esse modelo de gestão “representa a fusão das idéias de gestão dos setores público e privado” por utilizar padrões de gestão bem-sucedidos do setor privado, embora aplicados a um contexto tipicamente do setor público. Entre os principais fatores que caracterizam esse modelo estão a preocupação com a qualidade do serviço público, incluindo as técnicas de gerenciamento para a qualidade total; o desejo de alcançar a excelência nos serviços públicos; o estabelecimento de uma missão organizacional como elemento norteador para a obtenção dessa excelência; a atenção nos valores e as opiniões do usuário, valorizando a cidadania; o desenvolvimento de trabalho comunitário e outros relativos ao desenvolvimento da aprendizagem social; o gerenciamento de políticas públicas, e a garantia da participação e da responsabilidade como objeto de atenção da Administração Pública.

Diversas técnicas integram o modelo de Administração Pública Gerencial. Entre elas estão o planejamento e a gestão estratégica (em utilização na Câmara dos Deputados e na Assembleia Legislativa de Minas Gerais), a gestão baseada em processos, a adoção de

programas de qualidade, a gestão por contratos ou projetos, os modelos em rede e o *balanced scorecard* (em larga utilização no poder judiciário).

Na área de gestão de pessoas, podem ser apontadas a gestão baseada em competências e a capacitação dos recursos humanos de forma continuada (esta largamente utilizada no poder legislativo, considerando-se a existência do Cefor, do ILB, da Unilegis, da Elegis-DF e de escolas do legislativo em todas as assembleias legislativas estaduais).

A utilização desses recursos organizacionais fortalece a governança que, conforme Bento (2003, pág. 85), são 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. Envolve, portanto, os arranjos internos que viabilizam as condições financeiras e administrativas indispensáveis à execução de decisões institucionais. Expressam liderança, conhecimento, experiência, controle de recursos financeiros e materiais, e desenvolvimento de recursos humanos.

Para alavancar esse modelo de gestão e contribuir para a boa governança, a Câmara Legislativa do DF possui em seus quadros servidores de carreira altamente qualificados e competentes. Porém, essa alavancagem não ocorre porque não se conhece a verdadeira composição de seu quadro de servidores efetivos. Não se sabe quem são nem onde eles estão. 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.

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 ao cidadão, associada à utilização de novas ferramentas gerenciais, técnicas e informacionais, tais como um mapa do conhecimento, tem o objetivo de aprimorar seu desempenho administrativo, sua capacidade legiferante, assim como suas capacidades de representação, de formulação, implementação, acompanhamento e análise de políticas públicas, e de fiscalização e controle e dos atos do poder executivo, de modo tal que reproduzam a eficiência de suas ações legislativas.

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

#### **4 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.

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 essa autora, essas 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, 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.

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 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. 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 organização. É uma postura de ser responsável e assumir o risco de não ser competente. 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.

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.

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 agrupamento e um item isolado dentro de um horizonte de habilidades e tecnologias, 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: a) **madura**: a que já faz parte do capital intelectual da organização; b) **emergente**: aquela que terá relevância num futuro próximo; c) **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. Esses autores classificam as competências em quatro categorias: a) **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; b) **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; c) **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; d) **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, 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), 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.

Sveiby (1998), por fim, 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: a) **conhecimento explícito**: que envolve conhecimento dos fatos e é adquirido principalmente pela informação, quase sempre pela educação formal; b) **habilidade**: arte de saber fazer, que envolve uma proficiência prática – física e mental e é adquirida sobretudo por treinamento e prática; c) **experiência**: adquirida principalmente pela reflexão sobre erros e sucessos passados; d) **juízos 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; e) **rede social**: formada pelas relações do indivíduo com outros seres humanos, dentro de um ambiente e uma cultura transmitidos pela tradição.

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

## 5 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 da intervenção político-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 pela 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; pela indicação aos membros da organização dos locais onde podem ser encontrados os detentores de conhecimentos tácitos, e por 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 citadas por 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 interrelaciona 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.

## 6 Organização inteligente

Em seu processo de interação com a organização, as pessoas oferecem uma série de conhecimentos passíveis de serem 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 quantidade 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, compartilham-nos 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. Um mapa do conhecimento é, portanto, uma ferramenta bastante útil para uma organização inteligente.

## **7 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.

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.

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.

## **8 Modelos, métodos e técnicas de gestão de competências**

A revisão de literatura mostra 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.

### **8.1 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.

Seu modelo 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 e, por fim, 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.

## 8.2 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 demandadas 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. Nesse contexto, o autor se aproxima da classificação de “competências emergentes”, de Nisembaum (2001) e Sparrow e Bognanno (1994).

## 8.3 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 pessoas 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 esse autor, 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.

Conclui-se que 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.

Kochanski (1998), Mc Lagan (1997) e Green (1999) parecem seguir o padrão 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 Purcell (2003), cabe às empresas o gerenciamento das competências que lhe são essenciais e que lhe dão vantagens competitivas, por isso procurou-se adotar, para este trabalho, uma abordagem compatível com as necessidades da Câmara Legislativa do Distrito Federal. Dias, 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” (Dias, 2003, p. 62).

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) – ou mapa do conhecimento, 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.

## 9 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 as 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

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.

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.

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

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.

### 9.1 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 1 a seguir mostra a modelagem das competências estruturais da CLDF.

Tabela 1. 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, uma 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.

O macro-processo Direção Legislativa está relacionado a competências organizacionais consideradas, no modelo burocrático-reativo de gestão vigente, como de nível estratégico na estrutura de poder, enquanto o macro-processo Administração Legislativa refere-se aos níveis tático e operacional, de supervisão e operacionalização.

Processo Legislativo, no macro-processo Relacionamento Externo, diz respeito ao relacionamento e participação do público externo à CLDF no processo de elaboração e tramitação de proposições e sua transformação em leis. Já a competência estrutural Gestão do Processo Legislativo está associada às atividades administrativas de execução, acompanhamento, supervisão e controle dos procedimentos inerentes e necessários ao termo do processo legislativo propriamente dito.

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.

## 9.2 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-Paradigm<sup>2</sup> 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 cada uma das entidades apresentadas no modelo de dados está associado um conjunto de metadados, descritos em tabelas, 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.

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.

---

<sup>2</sup> Disponível em [www.visual-paradigm.com](http://www.visual-paradigm.com). Acessado em 26.jul.2005.

As tabelas de metadados 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.

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 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.

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.

### 9.3 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 Java<sup>3</sup>, 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

---

<sup>3</sup> Disponível em <http://java.sun.com>. Acessado em 20.jul.2005.

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 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, Desenvolvimento e Avaliação de Desempenho da CLDF.

## 10 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:

- a) qual o perfil de competências de um determinado servidor;
- b) 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;
- c) quais servidores são aptos, por suas competências, para ocupar determinado cargo ou função comissionada em unidades organizacionais específicas;
- d) existe determinada competência na CLDF e, se existe, quem são e onde estão seus detentores;

e) 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:

f) 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.

## **11 Conclusão e recomendações**

O objetivo principal deste trabalho foi 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.

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 privados ou político-partidários, comprometida com a transparência e a cidadania, com um núcleo estratégico reforçado e ocupado por servidores públicos de carreira, altamente competentes, 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, 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.

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 afetadas ao sistema e seus respectivos atributos.

A fundamentação para a definição da arquitetura organizacional prescritiva e holística, voltada para o indivíduo, 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 de expressões comumente utilizadas no processo de governança legislativa, que atue como facilitador de transferência, compartilhamento e disseminação do conhecimento nas Casas legislativas.

## Referências

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

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.

- CARDOSO FILHO, Jair C. *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.
- FERLIE, Evan; ASHBURNER, Lynn; LOUISE, Fitzgerald; PETTIGREW, Andrew. *A Nova Administração Pública em ação*. Brasília: Editora Universidade de Brasília; Enap, 1999.
- 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.
- 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.
- HODGE, Gail. *Metadata Made Simpler*. Bethesda: NISO Press, 2001.
- 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 Administración 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 organizational 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: extraindo o máximo dos melhores. In: *Harvard Business Review: Gestão do Conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 2000, p. 174-196.

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 requeriment 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

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.

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.

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.

Artigo recebido em: 22/04/2010

Artigo aceito para publicação em: 31/05/2010