

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE GESTÃO E ECONOMIA
CURSO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

TALISIA CAROLINA MARCELLE VOLACO

**ANÁLISE DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM UMA
ORGANIZAÇÃO PÚBLICA**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CURITIBA

2015

TALISIA CAROLINA MARCELLE VOLACO

**ANÁLISE DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM UMA
ORGANIZAÇÃO PÚBLICA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a conclusão do curso de Administração da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Centro de Curitiba.

Orientador: Prof. Dr. Leonardo Tonon.

CURITIBA

2015

TERMO DE APROVAÇÃO

ANÁLISE DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

Por

Talisia Carolina Marcelle Volaco

Este Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação foi apresentado às _____ do dia _____ de Novembro de 2015 como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração, do curso de Administração do Departamento Acadêmico de Gestão e Economia (DAGEE) da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). A candidata foi arguida pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho:

- Aprovado
- Aprovado com restrições
- Reprovado

Curitiba, _____ de Novembro de 2015.

Prof. Dr. Ivan Carlos Vicentin
Coordenador de Curso
Administração

Profª Dra. Aurea Cristina Magalhães Niada
Responsável pelos Trabalhos de Conclusão de Curso
de Administração do DAGEE

ORIENTAÇÃO

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Leonardo Tonon
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Orientador

Profª. Dr. Hilda Alberton de Carvalho
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Profª. Msc. Camila Lopes Ferreira
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Observação:
Folha de Aprovação assinada encontra-se na Coordenação do Curso de Administração do Departamento de Gestão e Economia da UTFPR.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades.

Ao meu orientador o Prof. Dr. Leonardo Tonon, pela orientação, apoio em todas as etapas deste trabalho.

A minha família, pela confiança e motivação.

Aos amigos e colegas, pela força em relação a esta jornada.

Aos professores e colegas de curso, pois juntos trilhamos uma etapa importante de nossas vidas.

Aos profissionais entrevistados, pela concessão de informações valiosas para a realização deste estudo.

A todos que, com boa intenção, direta ou indiretamente colaboraram para a realização e finalização deste trabalho.

*“Se acha que a competência custa caro,
experimente a incompetência.”*

(Miguel Monteiro)

RESUMO

O objetivo deste trabalho é avaliar o processo de implementação da Gestão por Competência em uma organização pública na cidade de Curitiba-PR. Os objetivos específicos são: pesquisar o histórico de implementação, identificar os desafios na implantação e analisar a percepção dos envolvidos quanto ao processo e os resultados obtidos após a instituição deste modelo de gestão. A metodologia da pesquisa é de cunho qualitativo e se realizou por meio de entrevistas semiestruturadas com gestores e alguns funcionários de três departamentos da organização. A Gestão por Competências teve sua implementação em 2011 e é utilizada como mecanismo de avaliação de desempenho. A percepção dos servidores é positiva e como resultado apresenta-se a possibilidade do *feedback* e o engajamento dos servidores, com redução das resistências, embora ainda estejam presentes. Foram observadas como maiores dificuldades o conhecimento da metodologia e do conceito, bem como da divulgação dos benefícios de tal estratégia a todos servidores. Outro ponto que merece destaque consiste na dificuldade de mudança de cultura, principalmente por servidores mais antigos. Apesar dos resultados, o processo é considerado muito recente e necessita de melhorias.

Palavras-chave: Organizações; Administração Pública; Gestão de Pessoas; Gestão por Competências.

ABSTRACT

The purpose of this study is to evaluate the implementation process Management by Competence in a public organization in the city of Curitiba-PR. The specific objectives are to research the implementation history, identify challenges in implementation and analyze the perception of those involved as to the process and the results obtained following the imposition of this management model. The research methodology is of qualitative nature and was conducted through semi-structured interviews with managers and some employees from three departments of the organization. The Management Skills had its inception in 2011 and is used as a performance evaluation mechanism. The perception of the servers is positive and as a result shows the possibility of feedback and engagement of servers, reducing the resistance, although it is still present. The knowledge of the methodology and the concept as well as the dissemination of the benefits of this strategy to all servers were seen as the greatest difficulties. Another point worth mentioning is the difficulty of changing the culture, especially for older servers. Despite the results, the process is considered very new and needs improvement.

Key-words: Organizations; Public Administration; People Management; Competency Management.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 PROBLEMA	10
1.2 OBJETIVOS	11
1.2.1 Geral	11
1.2.2 Específicos	11
1.3 JUSTIFICATIVA	12
1.4 METODOLOGIA.....	12
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 CONTEXTO ATUAL DA GESTÃO DE PESSOAS	14
2.2 A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	15
2.2.1 O Mapeamento das Competências.....	22
2.2.2 A Aprendizagem e a Gestão por Competências.....	24
2.2.3 O Desempenho e a Gestão por Competências.....	28
2.3 A GESTÃO DE PESSOAS E AS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS.....	29
3 METODOLOGIA	33
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	36
4.1 IMPLANTAÇÃO	36
4.2 PROCESSO DE AVALIAÇÃO	40
4.3 RESULTADOS, CRÍTICAS E DIFICULDADES	42
4.4 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	46
4.5 PERCEPÇÃO GERAL	48
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	51
REFERÊNCIAS	53
APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista.....	59

ANEXO A – Documentos.....	60
----------------------------------	-----------

1 INTRODUÇÃO

Em geral, é possível afirmar que organização consiste em uma entidade racional, intencionalmente constituída por um grupo de pessoas de modo a atingir objetivos comuns. (ETZIONI apud MATITZ; VIZEU, 2012). Em outras palavras, segundo Lacombe (2012, p. 11), “Para que exista uma organização, é preciso que existam objetivos comuns, divisão de trabalho, fonte de autoridade e relações entre as pessoas”. Esta definição estende-se ao mais diversos segmentos organizacionais, como empresas, escolas, sindicatos, entre outros. Cabe ressaltar que:

Não existe uma estrutura organizacional ótima, ela precisa ser flexível para se ajustar ao momento que a organização está vivenciando, a fim de suprir suas necessidades. A estrutura organizacional não é estática, ela está sujeita a interferências externas, como o ambiente em que está inserida, e internas, como a estratégia adotada, a tecnologia disponível e o potencial humano (MEDEIROS et al., 2011, p. 5).

Diante disto, pode-se afirmar que organizações não crescem sozinhas, elas são compostas por pessoas. Para Chiavenato (2010, p. 5), “As organizações também dependem direta e irremediavelmente das pessoas para operar, produzir seus bens e serviços, atender clientes, competir nos mercados e atingir seus objetivos globais e estratégicos”.

São as pessoas que integram a empresa, que estão por trás dos resultados positivos ou negativos, por isso, existe a necessidade do bom gerenciamento. O conceito de gestão deriva do latim *gestione*, que quer dizer ato de gerir, gerência, administração. Mais precisamente, Anheier (2005, p. 244) infere que “Gestão é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar atividades para alcançar objetivos organizacionais das organizações e dos seus membros”.

A partir daí nota-se a necessidade da gestão de pessoas, pois é indispensável administrar os profissionais dentro das organizações, avistar e reter talentos, resolver conflitos, avaliar os desempenhos, implementar benefícios e controlar cargos e remunerações. É através da gestão de pessoas que as empresas criam um vínculo com os colaboradores, disseminando sua cultura, promovendo o desenvolvimento profissional e dando suporte para que os profissionais estejam motivados e executem seus trabalhos com excelência.

Chiavenato (2010, p. 9) afirma que “Gestão de Pessoas é o conjunto integrado de atividades de especialistas e de gestores – como agregar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas – no sentido de proporcionar competências e competitividade à organização”.

As organizações estão inseridas em um contexto que exige alta capacidade de adaptação e de desenvolvimento constantes, o forte impacto da tecnologia e as rápidas mudanças se tornaram os maiores desafios externos, a vantagem competitiva das empresas está na maneira de utilizar o conhecimento das pessoas e colocá-lo rapidamente e eficazmente em ação, na busca de soluções satisfatórias e na oferta de produtos e serviços inovadores.

Diante do exposto, nota-se que no contexto atual, as formas tradicionais e mecanicistas de gestão, onde os indivíduos são vistos apenas como recursos produtivos, e nas quais a empresa condiciona os funcionários a adotar uma postura reativa e passiva têm perdido espaço. É nesse contexto que surgem novas abordagens, com visões mais amplas e estratégicas acerca da forma de gerir as pessoas, dentre tais, cabe o destaque à valorização e preocupação com as competências dos trabalhadores.

Dito de outro modo, na gestão por competências, os mecanismos de gestão são pensados mais estrategicamente, sendo necessário que as organizações possam aproveitar o potencial inovador de seus colaboradores. De acordo com Kotler (1998), para sobreviver, as organizações precisam se adaptar ao ambiente atual, com a máxima competência, ou seja, esta forma de gestão passa a ganhar destaque nas mais diversas esferas empresariais.

Para este trabalho, assim como as principais literaturas sobre Gestão de Pessoas, o conceito utilizado de competência é o proposto por Durand (1998, apud BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001) o qual é definido como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, popularmente conhecido como CHA. Segundo esta mesma definição, a empresa deve integrar sabiamente todos os conhecimentos, habilidades e atitudes em sua estratégia e em sua gestão, a fim de formar um composto único, que a permite alcançar uma posição única no mercado.

1.1 PROBLEMA

Mesmo frente à importância das pessoas para a construção e manutenção da competitividade organizacional, historicamente, as pessoas vêm sendo tratadas como um fator

de produção a ser administrado e, mesmo em organizações do setor público, essa forma de gestão ainda é comum.

A ampliação da atuação estratégica voltada às competências ultrapassou as fronteiras das empresas privadas e passaram ainda a ganhar vulto e importância frente a organizações públicas. Diversos estudos têm apresentado as vantagens da adoção da Gestão por Competências nas mais diversas esferas do setor público, como pode ser demonstrado em Pires et al. (2005), Bruno-Faria e Brandão (2003) e Ésther (2011). As exigências burocráticas do setor público, por sua vez, fazem surgir novas indagações acerca da integração entre as formas de lidar com as exigências legais ao mesmo tempo em que são aplicadas ferramentas direcionadas às competências.

Assim, surgem algumas questões pertinentes ao tema aqui proposto: Como ocorre o processo de gestão por competências em uma organização pública? Quais os desafios na implantação da gestão por competências? Como a gestão por competências é percebida pelos servidores?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Geral

Avaliar a percepção dos envolvidos quanto ao processo de implementação da Gestão por Competências em uma organização pública, localizada na cidade de Curitiba-PR.

1.2.2 Específicos

Para o atendimento do objetivo geral, são traçados ainda os seguintes objetivos específicos:

- a) Pesquisar o histórico de implementação da Gestão por Competências na organização;
- b) Identificar os principais desafios no processo de implantação da Gestão por Competências;
- c) Analisar a percepção dos envolvidos quanto ao processo e aos resultados obtidos com a inserção da estratégia.

1.3 JUSTIFICATIVA

A globalização, bem como as mais diversas mudanças ocorridas no mundo dos negócios nos últimos anos, exigem modernização, qualidade e agilidade das organizações, requerendo dos administradores uma ação rápida na formação e melhoria de aptidões. A gestão por competência surge como uma resposta aos novos desafios dessa nova era.

A gestão por competência cria meios que viabilizam o comprometimento dos indivíduos e grupos com os objetivos da organização, mantendo sua vantagem competitiva, adquirindo desta forma importância fundamental nas organizações.

Contemporaneamente, os cidadãos estão mais informados e cientes de seus direitos e, por isso, no âmbito das instituições públicas essa situação não pode ser diferente, embora haja algumas particularidades motivacionais para o desenvolvimento de competências e desempenho dos servidores públicos, deve se atuar no processo de formação continuada do profissional público, de forma a alcançar um serviço público eficaz e de qualidade.

A importância deste foca-se na possibilidade de ampliar as discussões teóricas e empíricas da Gestão por Competências integrada à Administração Pública tendo em vista que o tema encontra-se em desenvolvimento, por isso, este pode colaborar com dados e informações para as reflexões atuais.

1.4 METODOLOGIA

Em termos metodológicos, este foi desenvolvido segundo os critérios do método de Estudo de Caso (YIN, 2010). A pesquisa é de ordem qualitativa e a coleta de dados realizou-se por meio de entrevistas com servidores envolvidos no processo de implementação da Gestão por Competências na organização. Foram utilizados documentos, disponibilizados pela área de Gestão de Pessoas conforme se verifica no Anexo A, tais materiais foram aproveitados a fim de confirmar informações concedidas nas entrevistas. As análises se deram por meio do método de análise de conteúdo (BARDIN, 2011).

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho encontra-se dividido em sete itens, sendo que o primeiro trata desta introdução. O segundo contempla o referencial teórico desenvolvido a partir de uma

revisão bibliográfica em materiais especializados sobre o assunto. No terceiro tópico expõe-se a metodologia de pesquisa que se apresenta como exploratória e descritiva, sendo adotado o método de estudo de caso para obter uma análise qualitativa da pesquisa. O quarto item compõe-se da apresentação dos dados e análise dos resultados da pesquisa. Segue-se para as considerações finais e, por fim, são incluídas as referências e apêndice e anexos utilizados no estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONTEXTO DA GESTÃO DE PESSOAS

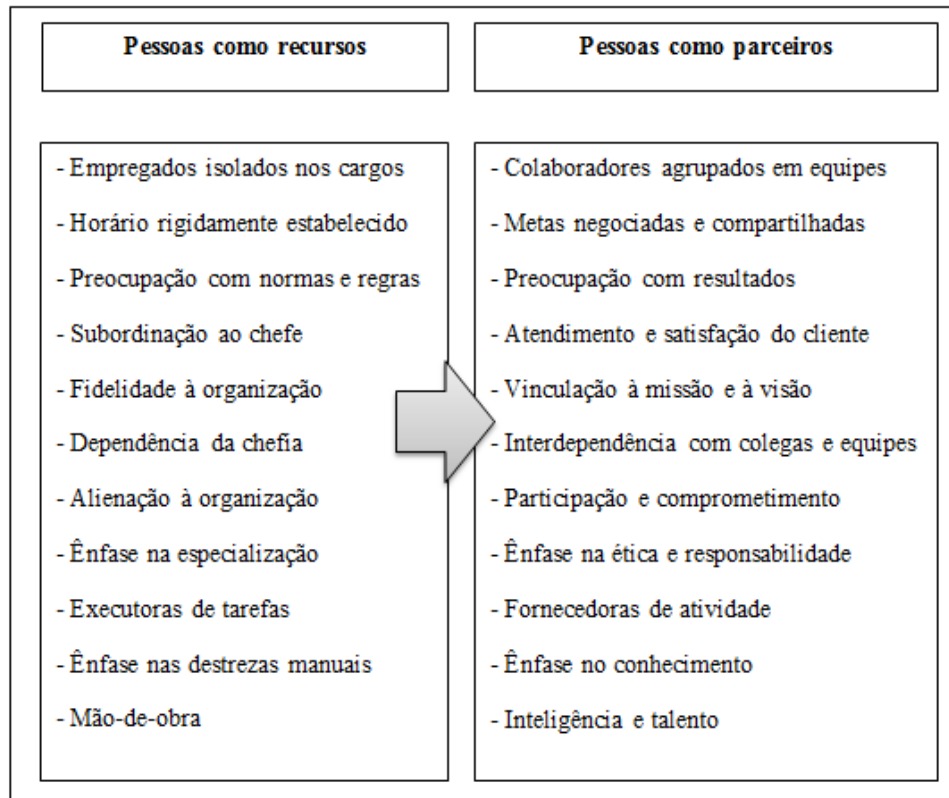
Nas últimas décadas, com a crescente competitividade e economia em constante mudança, as empresas viram-se obrigadas a adotar estruturas ágeis e flexíveis para atenderem prontamente às necessidades de seus clientes, sobreviverem no mercado e alcançarem vantagem competitiva. Vive-se um novo paradigma econômico que estabelece a necessidade da inovação contínua, da geração de produtos e serviços com maior valor agregado, e da preocupação com a satisfação do cliente (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001 apud JOSKO, 2004).

Este contexto de grande mutabilidade traz também constantes alterações nas relações de trabalho e por isso a gestão de pessoas tem sido desafiada a estabelecer uma maior sintonia com as estratégias corporativas.

De acordo com Chiavenato (2010, p. 10) existem cinco aspectos fundamentais da moderna Gestão de Pessoas (GP), nas quais as pessoas são tratadas de diferentes formas, sendo elas: vistas como seres humanos, como ativadores de recursos organizacionais, como parceiros da organização, como talentos fornecedores de competências e como capital humano da organização. E a partir destes aspectos, a gestão de pessoas possui alguns objetivos para gerenciar adequadamente o principal ativo organizacional – as pessoas. Os objetivos são: ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar a sua missão; proporcionar competitividade à organização; conceder à organização pessoas bem treinadas e bem motivadas; aumentar a auto realização e a satisfação das pessoas no trabalho; desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho; administrar e impulsionar mudanças; manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável; construir a melhor empresa e a melhor equipe. Ainda, a GP possui seis processos básicos que são: agregar pessoas; aplicar pessoas; recompensar pessoas; desenvolver pessoas; manter pessoas; monitorar pessoas.

Com base nestes aspectos, objetivos e processos fundamentais da Gestão de Pessoas explicitados, nota-se que a moderna GP deve imprimir seus esforços a fim de que estes sejam alcançados para benefício da organização como um todo. A Figura 1 demonstra as principais diferenças entre o modelo antigo de gestão (pessoas vistas como recursos) e um modelo moderno (pessoas vistas como parceiros).

Figura 1 – As pessoas são recursos ou parceiros da organização?



Fonte: Chiavenato (2010, p. 9).

Conforme análise da Figura 1, percebe-se que cada vez mais as organizações necessitam gerenciar as pessoas como parceiras, utilizando do conhecimento e envolvimento de seus profissionais, de forma a alcançar e manter sua competitividade. Sua verdadeira fonte de vantagem competitiva é aquela obtida através das pessoas – as quais são as portadoras do conhecimento – e que, portanto, devem ser tratadas pelas organizações como ativos importantes (DE GEUS, 1998).

2.2 A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

A preocupação das organizações em possuir indivíduos capacitados para o desempenho eficiente de tarefas não é recente. Desde Frederick Taylor, considerado o pai da Administração Científica, já se apontava para a necessidade de as empresas contarem com homens eficientes, embora na época, eficiência se relacionasse com rapidez e agilidade na realização de atividades manuais e operacionais. Hoje, com o advento de leis trabalhistas e tecnologia, muito do que se espera de um trabalhador são habilidades sociais, psicológicas, abrangendo atividades mais complexas.

A palavra competência, no fim da Idade Média, era associada à linguagem jurídica e dizia respeito à faculdade atribuída a alguém ou uma instituição para apreciar e julgar certas questões. Por extensão, o termo passou a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém se pronunciar a respeito de determinado assunto e, mais tarde, passou a ser usada para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Academicamente falando, o início do debate acerca do tema competência deu-se por volta de 1973 com o estudo de McClelland, *Testing for Competence rather than Intelligence*. Segundo este autor (apud Fleury; Fleury, 2001) competência é uma característica intrínseca do indivíduo que se traduz em maior eficiência na realização de determinadas atividades. A partir de então, diversos estudiosos desenvolveram análises sobre o tema, estando entre eles, por exemplo: Dutra (2001), Fleury e Fleury (2001), entre outros.

De acordo com Green (1999), os objetivos da Gestão por Competências são:

- a) vincular entrevistas, avaliações, treinamento, *coaching*¹ e remuneração à visão, à missão, aos valores e à cultura da empresa;
- b) planejar as habilidades necessárias para que a organização cresça;
- c) comunicar os comportamentos valorizados;
- d) esclarecer o foco da liderança;
- e) focalizar atenção na qualidade/comportamento orientado para o cliente;
- f) eliminar as lacunas de competências;
- g) desenvolver vantagens competitivas individuais e da empresa;
- h) identificar critérios de seleção para entrevistas e admissão de funcionários;
- i) estruturar os tópicos discutidos em uma avaliação de desempenho;
- j) desenvolver a cultura de *feedback* 360 graus²;
- k) planejar para a sucessão;
- l) orientar os gerentes quanto à estratégia e à cultura corporativas;

¹ De acordo com o Instituto Brasileiro de Coaching, o *coaching* é um processo que visa elevar a performance de um indivíduo (grupo ou empresa), aumentando os resultados positivos por meio de metodologias, ferramentas e técnicas cientificamente validadas, aplicadas por um profissional habilitado (o coach), em parceria com o cliente (o coachee). (Instituto Brasileiro de Coaching. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/tudo-sobre-coaching/coaching/o-que-e-coaching/>>)

² O *feedback* 360 graus, conhecido como avaliação 360 graus é um método de avaliação de desempenho no qual, o funcionário é avaliado não apenas pelo seu superior hierárquico, mas também por outros sujeitos que interagem com ele no seu trabalho, como colegas da equipe, subordinados, clientes e, em alguns casos, até por fornecedores e pelo próprio funcionário (auto-avaliação). A avaliação 360 graus pode contribuir para tornar mais preciso o diagnóstico de competências, considerado uma das principais etapas da gestão por competências (BRANDÃO et al., 2008).

- m) encorajar a cooperação transfuncional³;
- n) guiar as decisões de promoção – reconhecimento e recompensa;
- o) facilitar o fluxo de pessoas através das áreas de negócio e das fronteiras globais.

Assim, vale notar que o sistema de gestão por competências é bem complexo e está atrelado a diversos itens como a contratação de funcionários, treinamento, desempenho, remuneração, promoção, entre outros, de forma a integrar todas as ações pertinentes na gestão a fim de atingir os objetivos organizacionais.

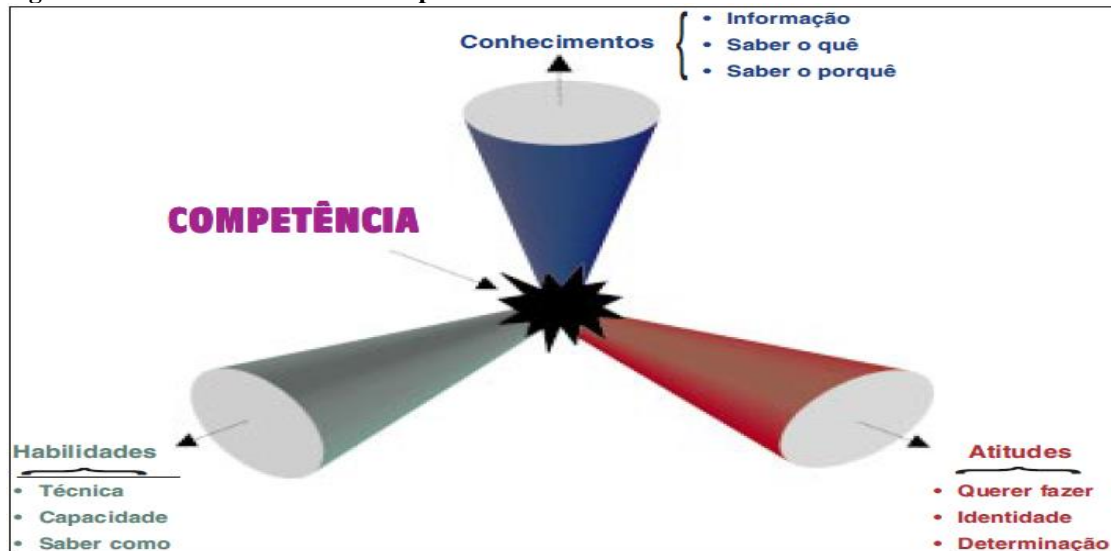
O planejamento estratégico de Gestão de Pessoas refere-se à maneira como a função de Gestão de Pessoas pode contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e, simultaneamente, favorecer e incentivar o alcance dos objetivos individuais dos funcionários. Trata-se de alinhar talentos e competências com as necessidades organizacionais (CHIAVENATO, 2008, p. 77).

Como mencionado anteriormente, conceito mais utilizado de competência é o proposto por Durand (1998 apud BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001) o qual é definido como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, popularmente conhecido como CHA. Este conjunto de capacidades humanas gera desempenho superior, acreditando-se que as competências não são apenas conhecimentos, mas uma mistura entre as informações que o indivíduo possui, o saber utilizar estas informações em situações distintas e até mesmo, englobando as características da personalidade do indivíduo. Uma representação gráfica destes elementos pode ser observada na Figura 2. Nesse contexto, é possível mencionar as proposições de Leme (2006) ao acrescentar que:

O **Conhecimento** é o saber, o que aprendemos nas escolas, universidades, nos livros, no trabalho, na escola da vida. Sabemos muito, mas não utilizamos tudo o que sabemos. A **Habilidade** é o saber fazer, tudo o que utilizamos dos nossos conhecimentos no dia-a-dia. Já a **Atitude** é o que nos leva a exercitar nossa habilidade de um determinado conhecimento, pois ela é o querer fazer (LEME, 2006, p. 3).

³ Cooperação transfuncional, diz respeito à cooperação na organização como um todo, realizada por meio de várias funções.

Figura 2 – As três dimensões de competência



Fonte: Brandão e Guimarães (2001).

Ainda, para Leme (2006), o CHA pode ser separado em dois grupos que são as competências técnicas e comportamentais. As competências técnicas dizem respeito ao C e ao H do CHA, ou seja, o “saber” e o “saber fazer”. Já as competências comportamentais dizem respeito ao A do CHA, significando o “querer fazer”, definição que pode ser verificada no Quadro 1.

Quadro 1 – Competências

Conhecimento	Saber	Competência Técnica
Habilidade	Saber Fazer	
Atitude	Querer Fazer	Competência Comportamental

Fonte: Leme (2006, p. 3).

Retour et al. (2009 apud SILVA, 2012) propõem a existência de três níveis de competências, sendo eles:

- a) o Nível do Indivíduo, no qual a competência é compreendida essencialmente pelo conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes particulares. A competência individual é ainda dinâmica, onde para continuar a existir e se desenvolver a competência necessita de aprendizagem permanente e de reconhecimento coletivo e legitimação (RUAS, 2009);
- b) o Nível do Grupo pode ser designado como a somatória das competências individuais. Hansson (2003) apud Silva (2012) conceitua a competência coletiva como sendo a

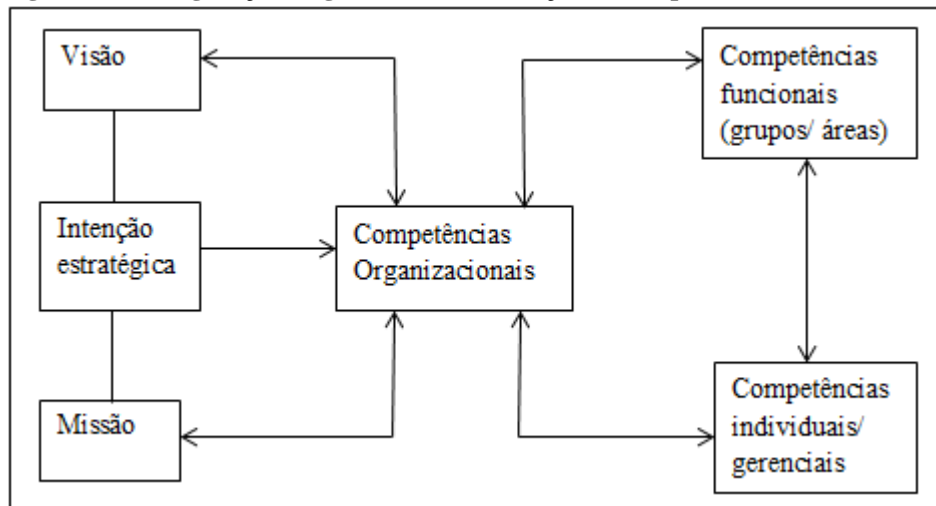
capacidade que um grupo de pessoas tem em realizar as atividades e as tarefas coletivamente, as quais não poderiam ser desenvolvidas de maneira individual. Segundo ele, a competência coletiva é formada por dois elementos da competência individual, a competência prática (ligada à execução das tarefas) e a interpessoal (interação social para realizar as atividades). A competência coletiva pode ser vista como um conjunto de recursos que complementam ou reforçam as competências organizacionais, representadas pelos setores, áreas e funções (RUAS, 2008);

- c) o conceito do Nível da Organização tem suas raízes na Visão Baseada em Recursos - VBR, considerando que a organização tem um portfólio de recursos físicos, financeiros, intangíveis, organizacionais e humanos, os quais auxiliam na criação de vantagem competitiva (FLEURY; FLEURY, 2006).

Retour et al. (2009 apud SILVA, 2012) propõem ainda a possibilidade da existência de um quarto nível denominado inter organizacional, partindo do princípio de que são os elementos de um contexto externo a organização, considerando as diferentes culturas e tecnologias, que ajudam a desenvolver as competências coletivas.

As inter-relações das diferentes competências estão explicitadas na Figura 3.

Figura 3 – Configurações organizacionais da noção de competência



Fonte: Adaptado de Ruas (2008).

Dutra (2008) aponta que, embora alguns teóricos e muitas pessoas compreendam a competência como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), esse enfoque é pouco instrumental, pois o fato de algumas pessoas possuírem o CHA não é garantia de que haverá agregação de valor à organização. A agregação de valor está relacionada a algo que a

pessoa entrega de maneira efetiva à organização e que lá permanece, é não somente realizar um excelente trabalho, mas sim, primordialmente, melhorar processos e introduzir inovações.

Heene e Sanchez (1997) consideram o conceito de competências de maneira multidimensional, acreditando que as competências são as capacidades que uma organização possui para sustentar alocações coordenadas de recursos a fim de se atingir os objetivos. Essas competências são dinâmicas, sistêmicas, holísticas e cognitivas e precisam equilibrar duas realidades distintas: a dinâmica e a complexidade do mundo real e as capacidades de percepção limitada do homem frente à complexidade dinâmica. Além disso, devem fornecer subsídios para alavancagem e construção de competências.

O termo competência sob a perspectiva de Brandão e Guimarães (2001) é o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém de colocar-se sobre determinado assunto ou de forma geral, utilizado para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho. Nesse contexto, é possível mencionar ainda que para Chiavenato (2000, p. 166), “Competências são aquelas características pessoais essenciais para o desempenho da atividade e que diferenciam o desempenho das pessoas”.

Segundo Zarifian (1999) apud Fleury e Fleury (2001), competência é a inteligência prática para situações que se apoiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam, quanto mais aumenta a complexidade das situações. Há diversos tipos de competências em uma organização, sendo elas: Competências sobre processos; Competências técnicas; Competências sobre a organização; Competências de serviço; Competências sociais. A descrição de cada uma destas competências está no Quadro 2.

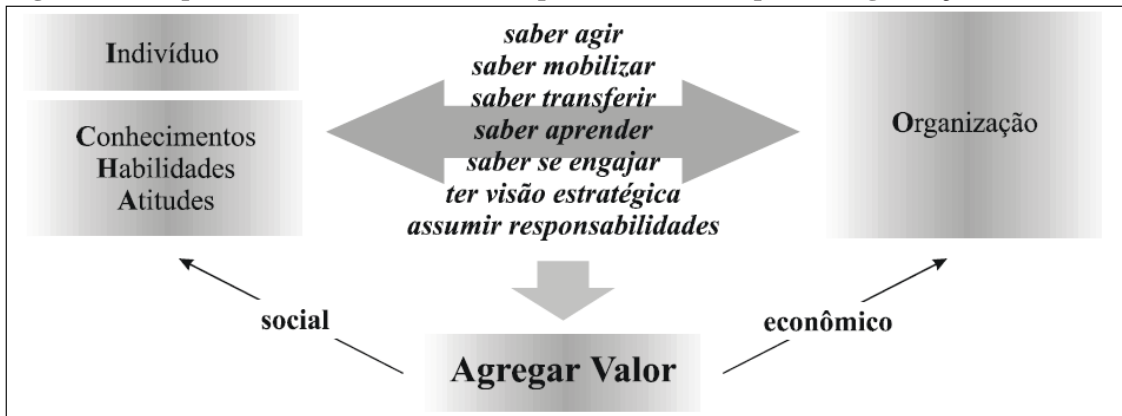
Quadro 2 – Áreas de Desenvolvimento de Competências

Áreas de Desenvolvimento	Descrição
1. Competências sobre processos	Conhecimento nos processos de trabalho
2. Competências técnicas	Conhecimento técnico nas tarefas a serem desempenhadas e tecnologias empregadas nestas tarefas
3. Competências sobre a organização	Saber organizar os fluxos de trabalho
4. Competências de serviço	Aliar as técnicas com o impacto que estas ações terão para o cliente consumidor
5. Competências sociais	Atitudes que sustentam o comportamento do indivíduo: saber comunicar-se e responsabilizar-se pelos seus atos.

Fonte: Zarifian (1999) apud Fleury e Fleury (2001).

Partindo da necessidade de visualização da competência num contexto mais abrangente, verifica-se a definição trazida por Fleury e Fleury. Um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (FLEURY; FLEURY, 2001) definição esta que pode ser melhor compreendida pela Figura 4.

Figura 4 - Competências como Fonte de Valor para o Indivíduo e para a Organização



Fonte: Fleury e Fleury (2001).

Ainda sobre esta perspectiva, como as competências estão relacionadas neste processo de agregar valor econômico para a organização e social para o indivíduo, estabelece-se a relação entre as competências com a estratégia organizacional.

A organização, situada em um ambiente institucional, define a sua estratégia e as competências necessárias para implementá-las, num processo de aprendizagem permanente. Não existe uma ordem de precedência neste processo, mas antes um círculo virtuoso, em que uma alimenta a outra mediante o processo de aprendizagem (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 190).

Existe uma grande relação entre competência e estratégia. O principal enfoque diz respeito à VBR ou *Resource Based View* do inglês, em que as competências dos indivíduos são recursos e a empresa deve lançar sua estratégia organizacional utilizando estes recursos adequadamente a fim de atingir uma vantagem competitiva.

A abordagem da VBR (*Resource Based View*) é relevante na ampliação desse debate, pois considera que as competências de uma empresa podem ser à força de uma vantagem competitiva e que então, deve ser levada em consideração no momento da elaboração de estratégias dentro de uma empresa (BOULAIRE; RETOUR, 2003 apud SILVA, 2012 p. 36).

Hamel e Prahalad (1990) foram os precursores do estudo sobre *core competence*, publicando um artigo sobre o tema na *Harvard Business Review*. Segundo os autores, as competências essenciais são um conjunto de habilidades e tecnologias que oferecem um benefício aos clientes, diferenciando uma organização de outra, pois são competências difíceis de serem imitadas e promovem vantagem competitiva. Para que seja considerada uma competência específica, é preciso que haja valor percebido pelo cliente, diferenciação e que gere capacidade de expansão. Em seu livro *Competindo pelo Futuro*, Hamel e Prahalad (1990, p. 228) definem que as *core competences* “são as portas para as oportunidades futuras”.

Faz-se então a ligação entre como as competências individuais, se relacionarão para gerar as competências coletivas, atingindo desta forma as competências organizacionais, estando em conformidade com as estratégias organizacionais. Para Oderich (2008, p. 95), “as competências organizacionais são desenvolvidas coletivamente dentro da organização, com a premissa do desenvolvimento de competências individuais”.

No contexto mundial atual, as correntes de negócio têm exigido mudanças cada vez mais rápidas nas organizações. As empresas não necessitam apenas possuir suas competências essenciais a fim de alcançar vantagem competitiva, mas essa vantagem competitiva deve ser sustentável, ou seja, a empresa necessita conseguir manter estabelecida sua posição, mesmo neste cenário de grande mutabilidade econômica, política e social.

Segundo Carbone et al. (2005), uma vez formulada a estratégia organizacional, torna-se possível realizar o mapeamento de competências a fim de gerenciar a lacuna existente entre as competências necessárias para concretizar a estratégia formulada e as competências internas já disponíveis na organização.

2.2.1 O Mapeamento das Competências

O mapeamento de competências tem como propósito identificar a lacuna (ou *gap* do inglês) de competências, ou seja, a discrepância existente entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências internas existentes na organização (IENAGA,1998).

Carbone et al. (2005) citam que para que seja possível realizar o mapeamento, a empresa deve se embasar em uma pesquisa documental e posteriormente coletam-se dados na organização através de questionários e entrevistas. Podem ser utilizados outros procedimentos

metodológicos, como observação, grupos focais e questionários estruturados com escalas de avaliação como sugere Santos (2001).

Para Rabaglio (2005), o mapeamento identifica as competências técnicas e comportamentais que são pré-requisitos para o alcance das estratégias da organização, por meio dos seguintes passos:

- a) definir os indicadores de competências: levantamento de todas as informações a respeito da função para identificar quais conhecimentos habilidades e atitudes é imprescindível ao seu melhor desempenho;
- b) agrupar competências comportamentais: separar em pequenos grupos, permitindo criar ferramentas de avaliação;
- c) definir os conhecimentos e as habilidades: estabelecer as competências técnicas da função, e das atitudes, que se referem às competências comportamentais.

Um cuidado metodológico que necessita ser observado é a realização de uma clara descrição das competências, traçar as competências profissionais sob a forma de referenciais de desempenho, ou seja, de comportamentos objetivos e passíveis de observação no ambiente de trabalho. Quando a descrição não é clara, as pessoas tendem a dar a cada competência a interpretação que melhor lhes convém (CARBONE et al., 2005).

Leme (2005) propõe o Inventário Comportamental para Mapeamento de Competências. Tal inventário consiste em uma lista de indicadores de competências que representa a conduta do comportamento ideal desejado e necessário para que a organização possa agir alinhada à sua estratégia, este, permite identificar de forma natural as competências da organização e de cada função, além do nível necessário de desenvolvimento para cada uma delas.

Neste método os próprios colaboradores identificam os indicadores de competências por meio da condução de um simples mecanismo: Gosto, Não Gosto, O Ideal Seria.

O mapeamento trata-se de um processo que necessita ser realizado periodicamente, já que nenhuma organização obtém competências e permanece estática, e nem poderia permanecer estática no cenário atual de grande volubilidade.

A complexidade do ambiente no qual as organizações estão inseridas faz com que sejam exigidas cada vez mais novas competências. Aquelas já disponíveis na organização podem tornar-se obsoletas. É fundamental realizar periodicamente o mapeamento e planejar a captação e o desenvolvimento de competência (BRANDÃO; BAHRY, 2005, p. 185).

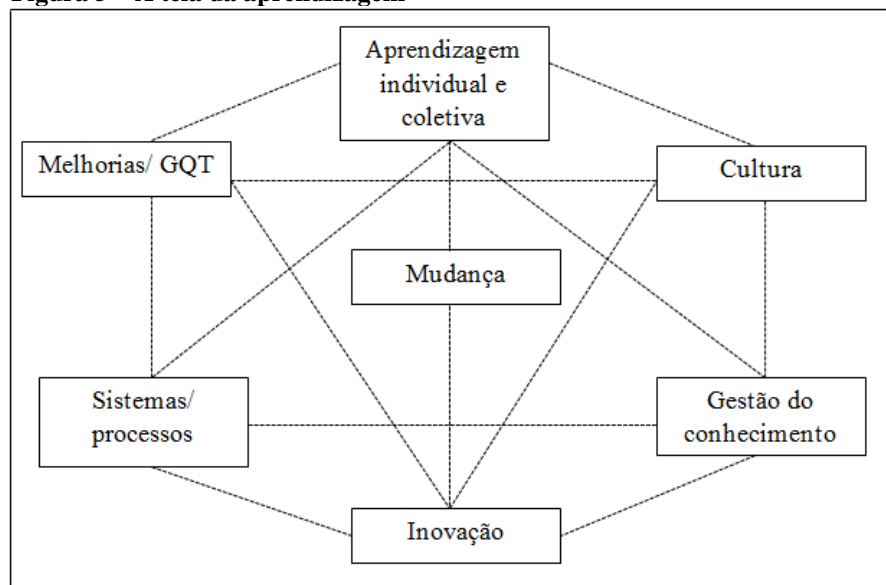
A partir do mapeamento do *gap* existente, parte-se para planejar e realizar a captação e/ou o desenvolvimento profissional, com o intuito de minimizar esse *gap*, bem como retribuir aqueles colaboradores que manifestam, de forma exemplar, as competências necessárias ao alcance dos objetivos organizacionais (BRANDÃO; BAHRY, 2005, p. 181).

Desta maneira, ao identificar-se as competências necessárias faltantes, pode-se partir para o desenvolvimento e aprimoramento do profissional, sendo imprescindível o processo de aprendizagem.

2.2.2 A Aprendizagem e a Gestão por Competências

A Aprendizagem Organizacional (AO) de acordo com Antonello (2008) é vista como a busca para manter e desenvolver competitividade, produtividade e inovação em condições tecnológicas e de mercado incertas. Ainda, identificam-se seis focos para abordar a AO, formando uma teia de aprendizagem, conforme observa-se na Figura 5.

Figura 5 – A teia da aprendizagem



Fonte: Antonello (2008).

Para Bittencourt (2002), o conceito da AO evoluiu rapidamente para cobrir os vários aspectos do gerenciamento organizacional, oferecendo uma visão dinâmica na construção de estratégias, tendo em vista que o mercado atual tem exigido mudanças cada vez mais ágeis e abrangentes nas organizações. Por isso observa-se que existe uma contradição entre a formação tradicional e as novas competências esperadas do gestor, sendo que as tradicionais

práticas de treinamento e desenvolvimento não conseguem responder a essas novas demandas.

Bittencourt (2002) também infere que a AO apresenta-se como uma estratégia que busca aproximar e integrar a competência essencial (*core competence*) e gerencial. E a aprendizagem está orientada para o desenvolvimento de competências humanas e organizacionais.

Bierly et al. (2000 apud ANTONELLO, 2008 p. 23) define o seguinte: “Aprendizagem é o processo de unir, expandir, e desenvolver dados, informações, conhecimentos e saberes”. Sendo que o conhecimento organizacional é armazenado nos indivíduos em forma de experiência e habilidades, e nas organizações na forma de registros e documentos.

Sob a perspectiva de Antonello (2008), a AO é dependente de alguns fatores, sendo eles: a identidade organizacional e as competências que uma organização possui historicamente; uma aprendizagem que pode ocorrer de uma organização para outra; uma aprendizagem que surge durante a própria atividade ao adicionar saberes prévios e ao aprender com a prática. Desse modo, conceitua-se a Aprendizagem Organizacional da seguinte forma:

A Aprendizagem Organizacional é um processo contínuo de apropriação e geração de novos conhecimentos nos níveis individual, grupal e organizacional, envolvendo todas as formas de aprendizagem – formais e informais – no contexto organizacional, alicerçado em uma dinâmica de reflexão e ação sobre as situações-problema e voltado para o desenvolvimento das competências gerenciais (ANTONELLO, 2008, p. 27).

Existe uma multiplicidade de enfoques sobre a aprendizagem organizacional. Bitencourt (2002, p. 141), ainda destaca alguns desses enfoques, a partir de diversos autores, conforme demonstra o Quadro 3.

Quadro 3 – Enfoques sobre a Aprendizagem Organizacional

Autor	Enfoque
David Kolb (1997)	A abordagem desenvolvida centraliza-se no desenvolvimento do ciclo de aprendizagem vivencial.
Argyris (1992)	Dedica-se à discussão do <i>gap</i> observado entre discurso e prática. Neste momento, ressalta-se a necessidade de tratar a competência enquanto práticas observadas no ambiente de trabalho, fato esse que a diferencia do desenvolvimento de potencial.
Senge (1990)	Desenvolvimento de cinco disciplinas, trata a questão da competência indiretamente. Assim, o domínio pessoal pode ser interpretado como uma necessidade de desenvolver as pessoas a partir do autoconhecimento, ou seja autodesenvolvimento
Swieringa e	Destacam a importância das regras, <i>insights</i> e princípios para a

Wierdsma (1992)	formação do comportamento organizacional e desenvolvimento de competência. Em síntese, a organização consiste em uma combinação de regras, <i>insights</i> e princípios.
Nonaka e Takeuchi (1997)	Tratam o conhecimento baseado em aspectos tácitos e explícitos. Ou seja, destacam a necessidade de equilibrar-se práticas formais e informais para o desenvolvimento da organização e de competências gerenciais.

Fonte: Adaptado de Bittencourt (2002, p. 141).

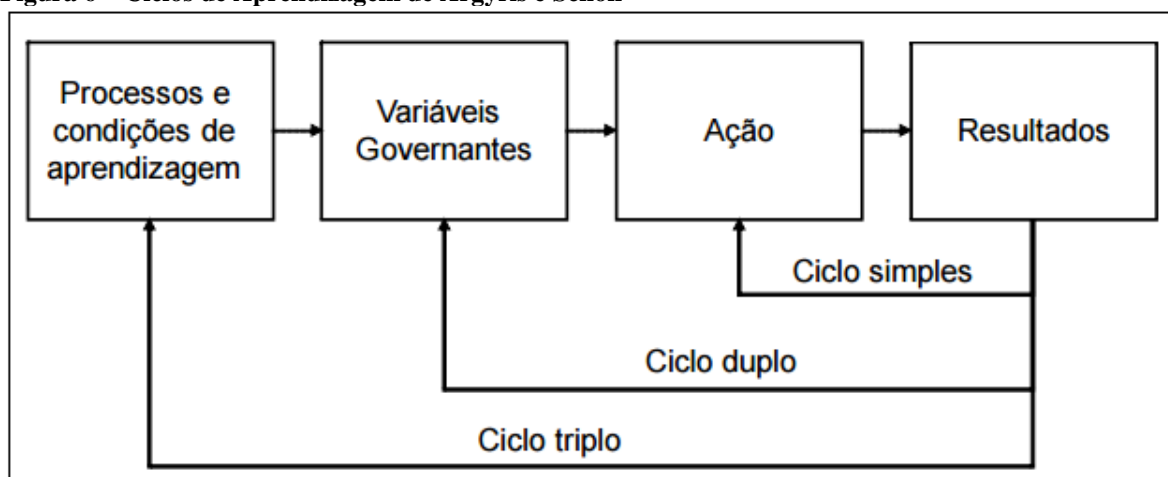
Argyris e Schön (1996) propõe a existência de ciclos de aprendizagem, descritos no Quadro 4, com esquema melhor representado na Figura 6.

Quadro 4 – Ciclos de Aprendizagem

Ciclo de Aprendizagem	Descrição
Ciclo simples	Forma de aprendizagem instrumental, e está conectada à mudança incremental, onde uma empresa adquire feedback rapidamente para poder fazer ajustes contínuos para atingir determinados objetivos, sem questionar valores. O aprendizado se dá quando o indivíduo questiona a estratégia adotada.
Ciclo duplo	O aprendizado se dá quando o indivíduo questiona e modifica a estratégia em uso, questionando os valores que estão por trás de suas ações, e os modifica. Este tipo de aprendizagem é generativo.
Ciclo triplo	Compreende o aprender a aprender. A aprendizagem torna-se o objeto de aprendizagem e contribui para melhorar o funcionamento dos ciclos anteriores. Os indivíduos interagem de maneira honesta e com autonomia.

Fonte: Adaptado de Argyris e Schön (1996).

Figura 6 – Ciclos de Aprendizagem de Argyris e Schön



Fonte: Adaptado de Argyris e Schön (1996).

Ainda, segundo estes autores, a organização é vista como um sistema de aprendizagem no qual:

Os indivíduos aprendem como parte de suas atividades diárias, especialmente quando entram em interação com os outros e com o meio exterior. Os grupos aprendem quando seus membros cooperam para atingir objetivos comuns. O sistema, em sua globalidade, aprende ao obter feedback do ambiente e antecipa mudanças posteriores. (ARGYRIS; SCHÖN, 1978, p. 37 apud ANTONELLO, 2008, p.19).

Kolb (1990) propõe o ciclo de aprendizagem vivencial (CAV), no qual concebe a aprendizagem como um ciclo composto por quatro fases de experimentar, refletir, pensar e agir.

O CAV ocorre quando uma pessoa se envolve numa atividade, analisa-a criticamente, extrai algum insight útil dessa análise e aplica seus resultados. Este processo é vivenciado espontaneamente no dia a dia, mas também pode ser criado, em situações controladas, visando alcançar focos de aprendizagem específicos (ZDEPSKI, 2008, p. 2).

De acordo com Aranha (2008 apud ZDEPSKI 2008), a melhor forma de aprendizagem é a vivencial, sendo que o ciclo de aprendizagem só se completa quando se passa por cinco fases:

- a) vivência: Realização da atividade;
- b) relato: Expressão e compartilhamento das reações e sentimentos;
- c) processamento: Análise do desempenho, discussão dos padrões;
- d) generalizações: Comparação e inferências com situações reais;
- e) aplicação: Compromisso pessoal com as mudanças, planejamento de comportamentos mais eficazes, e da utilização dos novos conceitos no dia a dia de sua atividade profissional.

Na visão de Bittencourt (2002), a aprendizagem e as competências possuem uma relação de mútua sustentação e diversos fatores devem ser considerados ao se tratar da aprendizagem.

Questões relacionadas à formação, ação, resultados, perspectiva dinâmica, auto desenvolvimento e interação também são fundamentais ao se tratar da aprendizagem (seja individual ou organizacional). Portanto, as duas abordagens possuem uma interessante relação de complementaridade, na qual cria-se um ciclo virtuoso no qual a aprendizagem contribui para o desenvolvimento de competências e, ao mesmo tempo, para que esta aprendizagem seja factível é preciso investir em desenvolvimento de competências (BITTENCOURT, 2002, p. 139).

A partir daí, nota-se a relação entre a aprendizagem e o gerenciamento da qualidade total (GQT) - melhoria contínua, conforme abordado por Antonello (2008, p. 24), “O sucesso do GQT está relacionado à habilidade de uma organização de aprender, absorver e aplicar mudanças conceituais e integrá-las à organização”.

2.2.3 O Desempenho e a Gestão por Competências

De acordo com Dutra (2004), o fato de as pessoas possuírem determinado conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, não é garantia de que elas irão agregar valor à organização. Ainda, Dutra, Hipólito e Silva (1998) tratam a competência como a capacidade de uma pessoa gerar resultados de acordo com os objetivos organizacionais, isto é, pelos resultados e desempenho obtidos através do conjunto de qualidades que lhe é inerente.

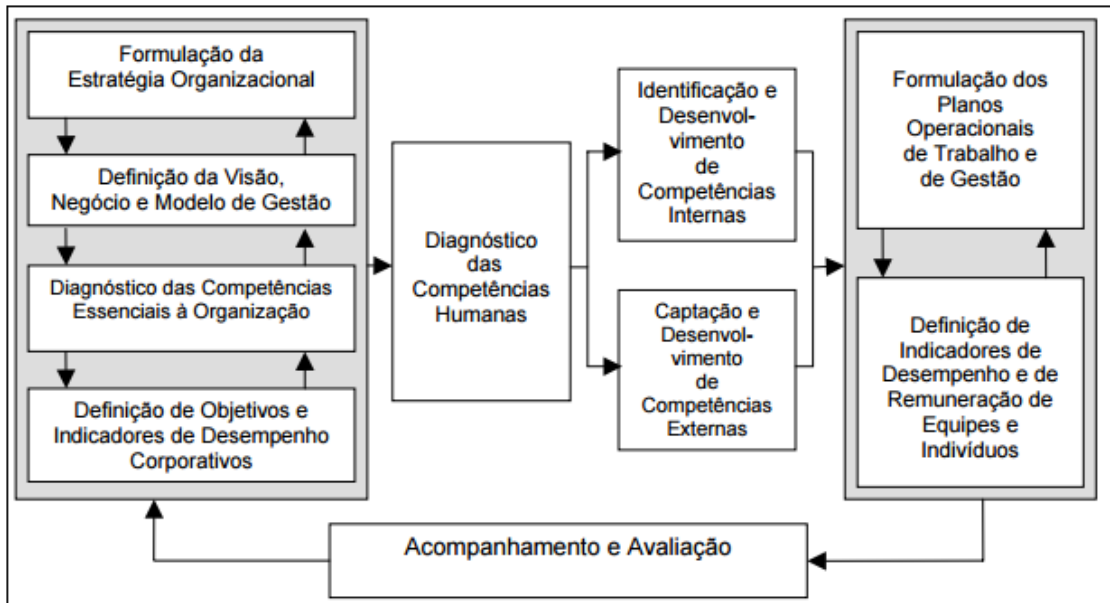
Como sugerem Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996), o desempenho no trabalho é resultante não apenas das competências inerentes ao indivíduo, mas, também, das relações interpessoais, do ambiente de trabalho e das características da organização.

Leme (2006) aborda que o CHA se relaciona com desempenho, mas que por si só não é desempenho. Sob estas perspectivas, de que competência é agregar valor para a organização, e, de acordo com os conceitos antes adotados, verifica-se que empresa deve sempre mapear suas competências a fim de atingir uma vantagem competitiva sustentável através de aprendizagem contínua e melhorias no desempenho organizacional.

Como instrumento de um mesmo construto melhor seria cunhar o termo gestão de desempenho baseada nas competências, uma vez que este considera o caráter de complementaridade e interdependência entre competência e desempenho. Parece preciso integrar, em um único modelo de gestão, as atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação de desempenho a partir de um diagnóstico das competências essenciais à organização, desde o nível corporativo até o individual. (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 14).

O modelo de Brandão e Guimarães pode ser observado na Figura 7.

Figura 7 – Modelo de gestão de desempenho baseada nas competências



Fonte: Guimarães et al. (2000) apud Brandão e Guimarães (2001)

No setor público, a avaliação do desempenho está ligada ao decreto 84.669, Brasil (1980), que diz que a progressão funcional acontecerá no atendimento de requisitos como a qualidade e quantidade de trabalho, iniciativa e cooperação, assiduidade e urbanidade, pontualidade e disciplina.

Zarifian (1999) apud Fleury e Fleury (2001) sugere que é necessário no sentido de apoiar as iniciativas de desenvolvimento profissional, criar um ambiente que seja propício à aprendizagem e oferecer aos servidores reais oportunidades de crescimento na carreira. Mas infelizmente, no setor público, adotar esta postura de desenvolvimento e qualificação, seguindo o modelo indicado, é um desafio.

2.3 A GESTÃO DE PESSOAS E AS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Bergue (2010, p. 19) define gestão de pessoas no setor público como “Esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem”.

Os agentes públicos são os recursos humanos no setor público. Agentes públicos são todas as pessoas que prestam serviços ao Estado e às pessoas jurídicas da administração indireta (DI PIETRO, 1999 apud BERGUE, 2010). A forma de provimento de cargos ou emprego público está definido nos incisos I e II do art. 37 da Constituição:

Art. 37. [...]

I – os cargos, empregos e funções públicas são acessíveis aos brasileiros que preencham os requisitos estabelecidos em lei, assim como aos estrangeiros na forma da lei⁴;

II – a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo, ou emprego, na forma prevista em lei⁵, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração (BRASIL, 1988, p. 7).

Os funcionários de cargo público devem se submeter ao estágio probatório – definido pelo Art. 41 da Constituição, período de 36 meses, pelo qual o servidor público passa por um processo de avaliação no cargo. Se passar do estágio probatório, o servidor consegue a estabilidade no emprego, e só perderá o cargo em virtude de sentença judicial transitada em julgado ou de processo administrativo disciplinar (BRASIL, 1988). Embora, exista o serviço público com regime celetista, que não possui estabilidade especial, as demissões são raras de acontecer.

Muitas pessoas acreditam que a estabilidade faz com que os servidores assumam postura de desleixo com seu trabalho. Para Bergue (2010) esta é uma perspectiva distorcida da realidade organizacional, pois no setor público existe a administração, existem mecanismos de aferição de desempenho e apuração de responsabilidades. Ainda para este autor, se um servidor não desempenha bem suas atribuições, é porque as potencialidades da pessoa não estão sendo bem geridas ou existe discrepância entre o perfil da pessoa e a função a ser realizada, ou a pessoa tem passado por situações específicas que comprometem seu desempenho.

Bergue (2010, p. 32) ainda infere que: “A suposta indolência por vezes associada a agentes públicos não pode ser atribuída exclusivamente à estabilidade, tampouco generalizada no âmbito do serviço público”.

A Emenda Constitucional de 19/98 diz respeito à necessidade de avaliação de desempenho mediante processo de avaliação formal, sistemático e devidamente regulamentado. A principal diferença está no fato de que, antes, o servidor público estável só perdia o cargo por ter cometido falta grave, definida em lei, e apurada mediante processo administrativo e, a partir desta Emenda, o servidor estável também pode perder o cargo por insuficiência de desempenho no serviço público (art. 41, §4º da CF/88), ou por excesso de despesas (art. 169, II, §§ 4º a 7º da CF/88).

⁴ Com redação dada pela Emenda Constitucional 19/98.

⁵ Lei específica de competência de cada ente da Federação.

No Brasil, pode-se dizer que esta forma de gestão não é grandemente incentivada, conforme Sumário Executivo do relatório da (OCDE 2010, p. 12): “[...] as práticas de gestão de recursos humanos no governo federal tendem a concentrar-se mais no controle do cumprimento das regras e normas básicas, com pouco espaço para a gestão estratégica baseada em competências e desempenho.” Neste mesmo relatório, os técnicos recomendam algumas ações para a introdução de modelos de gestão por competência e desempenho.

No parágrafo “Planejamento estratégico da força de trabalho deve ser uma prioridade”, os técnicos recomendam que:

Governo deve também aumentar seus esforços na procura sistemática de eficiência na gestão da força de trabalho em termos de números e competências, possivelmente por meio de revisões de políticas em geral. Flexibilidade na gestão da capacidade do governo também poderia ser desenvolvida ao aumentar a mobilidade de pessoal por meio de uma profunda reforma do sistema de carreiras e pelo desenvolvimento de um sistema mais transparente e prioritário de terceirização [...] (OCDE, 2010, p.12).

No parágrafo “E uma ênfase na gestão por competências, especialmente no recrutamento”, é recomendado que:

O governo federal deve continuar seus esforços para reforçar o papel das competências na gestão de pessoal por meio da criação de um quadro de competências para toda a administração que irá fornecer um quadro de referência comum para o recrutamento, gestão por desempenho e promoções. [...] É altamente recomendável que o governo federal comece a mover-se além do recrutamento de pessoal apenas por meio de testes de habilidades acadêmicas e conhecimentos básicos, principalmente para os cargos mais qualificados. A introdução de métodos de recrutamento modernos significa focar na mensuração de competências e experiências anteriores, sem prejudicar a transparência e o mérito [...] (OCDE, 2010, p.13).

Diante do exposto, com vistas à melhoria no desempenho dos serviços públicos, muitas organizações públicas estão implantando sistemas de gestão mais eficazes, com destaque para a Gestão por Competências.

No setor público, de acordo com Pires et al. (2005) há várias organizações que possuem este enfoque de Gestão, como a Agência Nacional de Energia Elétrica (Anel), a Agência Nacional de Transportes Aquaviários (Antaq), o Banco Central do Brasil (BCB), a Caixa Econômica Federal (CEF), a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), entre outras. Nestas organizações que introduziram a Gestão por Competências, observaram-se algumas dificuldades, entre elas no que tange ao recrutamento de pessoas, já que os concursos selecionam indivíduos academicamente bem preparados, que nem sempre têm

atuação desejável em seus respectivos cargos e funções, quando são consideradas habilidades e atitudes como trabalhar em equipe e possuir iniciativa, por exemplo.

Outro problema percebido diz respeito aos critérios para a progressão funcional, que são fixados, sobretudo, em função do tempo de serviço. As reais necessidades da organização usualmente não são consideradas e muito menos os resultados obtidos pelos servidores nas avaliações de competências e de desempenho. Também observou-se dificuldades em relação ao implemento de um programa de remuneração baseado em competência e livre de distorções, e segundo Pires et al. (2005, p. 92), “Aliam-se a esses problemas aqueles relacionados à desmotivação dos servidores, que podem ser agravados em função de desvirtuamentos do sistema de remuneração”.

Outras dificuldades abordadas são necessidade de transformação da cultura organizacional; ceticismo em relação à efetividade de abordagens de gestão de pessoas baseadas nos conceitos de desempenho e competência; dificuldades na comunicação e capacitação do corpo funcional para utilização adequada do modelo; carência de instrumentos de tecnologia da informação que forneçam adequado suporte aos projetos; entre outras.

Após a exposição teórica acerca da gestão contemporânea de pessoas, bem como às questões ligadas à gestão na área pública, na sequência serão apresentados os procedimentos metodológicos da presente pesquisa com vistas ao alcance do objetivo inicialmente proposto.

3 METODOLOGIA

Este estudo terá como referencial básico a pesquisa qualitativa, adquirindo características exploratórias e descritivas que no entender de Gil (2006) são as que frequentemente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática.

Para Godoy (1995) existem alguns aspectos essenciais que identificam os trabalhos qualitativos. São eles: a) a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental; b) a pesquisa qualitativa é descritiva; c) o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida é a preocupação essencial do investigador; d) pesquisadores utilizam o enfoque indutivo na análise de seus dados.

Ainda, a autora infere que:

O estudo de caso tem se tornado a estratégia preferida quando os pesquisadores procuram responder às questões "como" e "por quê" certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de algum contexto de vida real (GODOY, 1995, p. 26).

De acordo com Gil (2002, p. 54), estudo de caso, “(...) consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados”.

Os estudos de caso podem ser classificados por seu conteúdo e objetivo final (exploratórios, explanatórios, ou descritivos) ou quantidade de casos (caso único ou casos múltiplos). A principal tendência em todos os tipos de estudo de caso, é que estes tentam esclarecer o motivo pelo qual uma decisão ou um conjunto de decisões foram tomadas, como foram implementadas e quais os resultados alcançados (YIN, 2010).

Flick (2009) aponta que os estudos de caso podem ser retrospectivos ou longitudinais, sendo que os retrospectivos analisam dados dentro de um limite de tempo retrospectivamente a partir do tempo em que foi realizada a pesquisa. Já, nos longitudinais, se analisa um processo ou situação interessante novamente em uma etapa posterior à coleta de dados, ou seja, a pesquisa é repetida em alguns ciclos para documentar mudanças. Ainda, segundo Miguel (2007), “Um estudo de caso único permite um maior aprofundamento na investigação e é frequentemente utilizado em pesquisa longitudinal”.

Especificamente, o caso aqui apresentado foi investigado em uma organização do setor público. Tal organização, com sede na cidade de Curitiba, realizou no ano de 2011 a

introdução da Gestão por Competências. A partir de estudos apresentados por Munck, Munck e Souza (2011) acerca das investigações pós-implantação, neste estudo serão investigadas questões retrospectivas relativas à execução, bem como a percepção de algumas pessoas envolvidas.

Em termos amostrais, de acordo com Maranhão (2009), nas pesquisas qualitativas as amostras são desenhadas com indivíduos que podem discutir com mais conhecimento e vivência sobre os elementos atinentes à pesquisa. Portanto, usualmente qualquer plano de amostra qualitativa de indivíduos é por conveniência, por seleção. Com base nessa perspectiva, o critério utilizado para amostragem dos entrevistados deu-se por meio da seleção de indivíduos das áreas de recursos humanos, da área de desenvolvimento organizacional e da área de tecnologia da informação, áreas estas que interagem diretamente no gerenciamento da gestão por competências e que atuaram no processo da implantação.

Ao todo foram realizadas 6 (seis) entrevistas, dentre as quais 3 (três) foram efetuadas na área de RH, 2 (duas) na área de TI e 1 (uma) na área de desenvolvimento organizacional. Para que fosse possível avaliar as diferentes perspectivas dos colaboradores sobre a gestão por competências, foram selecionados entrevistados com diferentes cargos e tempo de serviço na Instituição.

A entrevista é um processo no qual o entrevistador tem a finalidade de obter informações do entrevistado, através de um roteiro contendo tópicos em torno do tema central. As entrevistas são de cunho semiestruturado e foram norteadas pelo roteiro apresentado no Apêndice A.

Para Manzini (2012), a entrevista semiestruturada está focalizada em um assunto sobre o qual se confecciona um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista. Para o autor, esse tipo de entrevista pode fazer emergir informações de forma mais livre e as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas.

As entrevistas foram realizadas em data e horário previamente agendado de acordo com a disponibilidade de cada entrevistado e no seu próprio local de trabalho, atentando-se para realizar em um ambiente livre de ruídos e interrupções para não comprometer os resultados da pesquisa. Os dados coletados foram gravados e depois transcritos, com autorização dos entrevistados.

As análises foram realizadas por meio do método de análise de conteúdo. Segundo Bardin (2011), a análise de conteúdo constitui um conjunto de procedimentos sistemáticos e

objetivos de análise das comunicações, com a finalidade de obter indicadores que permitam realizar a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção do conteúdo das mensagens.

Tendo em vista esses pressupostos, a análise dos dados das entrevistas deu-se mediante os seguintes procedimentos:

- a) transcrições das entrevistas;
- b) realização de leituras flutuantes e sistemáticas das transcrições das entrevistas;
- c) seleção das unidades de falas que continham informações pertinentes aos propósitos da pesquisa;
- d) análise do conteúdo das falas dos participantes;
- e) identificação de categorias para as falas;
- f) agrupamento das falas dentro das categorias;
- g) interpretação dos dados.

A organização também disponibilizou alguns documentos internos que foram utilizados para ratificar as informações concedidas nas entrevistas.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

No total foram realizadas 6 (seis) entrevistas, com profissionais de diferentes idades, gêneros e cargos, atuantes nas áreas de Gestão de Pessoas, Tecnologia da Informação e Desenvolvimento Organizacional, conforme classificação explicitada no Quadro 5:

Quadro 5 – Classificação geral dos entrevistados

Entrevistados	Gênero	Idade	Tempo na Instituição	Cargo	Departamento
E1	Masculino	34	4	Analista Judiciário	Recursos Humanos
E2	Feminino	55	2	Técnico Judiciário	Recursos Humanos
E3	Feminino	37	5	Analista Judiciário Administrativo	Recursos Humanos
E4	Masculino	43	5	Analista Judiciário de Sistemas	Tecnologia da Informação
E5	Masculino	46	18	Analista Judiciário de Sistemas	Tecnologia da Informação
E6	Masculino	42	19	Técnico Judiciário	Desenvolvimento Organizacional

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Seguindo os procedimentos elencados no referencial teórico apresentado, a partir da análise de conteúdo realizada, foi possível elaborar a categorização das entrevistas, sendo evidenciadas 5 (cinco) categorias: Implantação; Processo de avaliação; Resultados, Críticas e Dificuldades; Treinamento e Desenvolvimento; Percepção Geral. As principais discussões provenientes das análises serão apresentadas a seguir, separadamente por categoria.

4.1 IMPLANTAÇÃO

O processo de implantação do modelo de competências deu-se em 2011 através de uma demanda do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), a partir daí iniciou-se a mobilização por parte da equipe de Gestão de Pessoas para realização desta inserção. O mecanismo de avaliação baseado na gestão por competências começou efetivamente a ser utilizado há cerca de 2 (dois) anos.

Na verdade assim, é mais do que uma necessidade, demanda de uma ordem do CNJ – Conselho Nacional de Justiça, que ainda não é uma regra, ainda não é uma coisa que tem que ser obrigatório para todos, mas é uma orientação que todos os tenham a gestão por competências nas avaliações de desempenho, para poder avaliar mais adequadamente os servidores [E1].

Então, o histórico disso ele vem de uma demanda de planejamentos do CNJ, que institui lá no seu planejamento estratégico algumas iniciativas, uma série de objetivos estratégicos que devem ser cumpridos, tem vários, e um destes, o judiciário, é da gestão por competências, se adotou como uma política de gestão de pessoas a ser implementada no judiciário [E5].

O processo de implantação da gestão por competências de acordo com Dutra (2008), é formado por 4 (quatro) passos, sendo que o primeiro passo diz respeito ao levantamento das necessidades. O segundo passo é a determinação de novas possibilidades, a construção de um novo modelo e início do desenvolvimento do processo, definindo o envolvimento dos colaboradores. O terceiro é a definição do plano de ação e das estratégias de execução, e posteriormente a averiguação dos resultados em longo prazo e o estabelecimento de uma avaliação contínua do processo. É importante inferir que para a construção do modelo de gestão por competências é necessário um grande envolvimento dos colaboradores, pois cada um pode oferecer sugestões que podem ser aproveitadas para a finalização e definição do modelo a ser implantado.

Dos 6 (seis) entrevistados, as perguntas sobre o processo de implementação foram realizadas somente para 5 (cinco) servidores, pois 1 (um) dos entrevistados não estavam na instituição neste período, não possuindo conhecimento apropriado sobre o decorrer do processo de implantação. Observa-se que o processo de implementação da organização em estudo, com base nas entrevistas realizadas, seguiu um método semelhante ao indicado por Dutra (2008), conforme se verifica nas falas dos entrevistados:

Passado o processo de sensibilização, quando chegou na hora de levantar as competências, eu acho que o processo foi bem bacana, a gente fez reuniões juntando todos os servidores de uma secretaria, juntamente com a contratada do Centro Universitário FAE, e ela ia fazendo uma série de perguntas aos servidores, perguntando o que eles achavam de importante pra alguém que trabalhasse naquela área ali que estava sendo levantado naquele momento. E assim foi levantado um monte de dados e atribuições e depois disso foram selecionadas as mais importantes, as que mais apareciam, foram lapidando até chegar nas que mais aparecem [E1].

De acordo com o livro do nosso amigo Leme, ele fala que esta forma talvez não fosse tão interessante, ele acha que deveriam ser chamados representantes de cada área e esses representantes que colocassem lá. Mas a forma a gente fez, ninguém também pode falar que não participou do processo, então todo servidor participou do processo [E1].

Eles começaram em 2011, com treinamento, a conscientização dentro do planejamento estratégico em que a instituição em que eles já colocaram estes objetivos pra atender o do judiciário. Necessidade de capacitar, porque os funcionários precisam saber o que que é, esse mecanismo de avaliação. Porque antes não conheciam, não sabiam como que funcionava, toda a metodologia, porque o órgão é que tem que levantar, se reunir e dizer quais são as competências que a gente precisa [E5].

A gente contratou consultoria, primeiro teve uma consultoria chamada Affero e esta consultoria fez uma capacitação pros 1º e 2º escalão do tribunal. Então participaram secretários e coordenadores (1º e 2º) pra definir as competências gerais pro tribunal e foram definidas 8 competências que seriam comuns a todos servidores [E6].

Ainda sobre esse processo E3 aponta que: “Vejo que quem não participou do processo de implantação, não fez por não querer, pois em todo o processo todos tiveram a oportunidade de fazer críticas ou apontar melhorias”.

Nota-se a preocupação em envolver os servidores, capacitando e conscientizando primeiramente antes de qualquer outra medida, conforme cita o entrevistado E6:

A gente preparou as pessoas explicando o que era a gestão por competência, explicando como seriam os formulários, pra que ia servir isso, e dizendo que teria posteriormente a resolução que ia regulamentar esse processo inteiro. Então antes de soltar a resolução, as pessoas já sabiam o que viria [E6].

Segundo Gramigna (2002), a metodologia de implantação da Gestão por Competências deve seguir os seguintes passos: sensibilização; definição de perfis – definição das competências essenciais e básicas; avaliação de potencial e formação do banco de talentos; capacitação; gestão do desempenho.

Com base nos trechos das falas dos entrevistados e no Quadro 6, observa-se que houve sim a preocupação em planejar e seguir adequadamente o processo de implantação, sendo que foram contratadas empresas de consultoria para auxiliar no processo e a partir de então, ocorreu o processo de sensibilização e, conjuntamente com os colaboradores, foram elencadas competências essenciais da organização e técnicas de cada secretaria, e bastantes esforços foram empreendidos para treinar todo o pessoal a respeito da GC, posteriormente houve a aplicação e revisões do modelo para melhor adequação.

Quadro 6 – Túnel do Tempo

PERÍODO	EVENTO	PUBLICO ALVO	DESCRIÇÃO
---------	--------	--------------	-----------

3 a 7 de outubro de 2011	Curso: gestão de pessoas por competências workshop de mapeamento de competências	Secretários, Coordenadores e Chefes de Seção	Mapeadas 8 Competências Institucionais: Visão Sistêmica, Comunicação, Trabalho em Equipe, Trabalhar sob Pressão, Relacionamento Interpessoal, Comprometimento, Qualidade, Normas e Procedimentos Mapeada 1 Competência Específica de cada Secretaria
Outubro e novembro de 2011	Reunião de alinhamento conceitual com as secretarias	Secretária, Coordenadores e Chefes de Seção	Alinhamento conceitual: definição de Competências, Gestão de Competências, Gestão de Desempenho, Apresentação das Competências Institucionais; Apresentação de um plano de ação para implantação do Modelo de Gestão de Pessoas por Competências, elaborado pela Secretaria de Gestão de Pessoas
Mai de 2012	Contratação da FAE-Business		Assessoria no desenvolvimento e Implantação do Projeto de Gestão por Competências e Desempenho
Março a outubro/12	Estruturação do Processo de Avaliação de Desempenho por Competências	Secretaria de Gestão de Pessoas	Revisão das Definições das 8 competências institucionais; Revisão do Formulário de Avaliação de Desempenho – Estruturação do Processo de Gestão de Desempenho; Sensibilização e qualificação dos gestores e colaboradores da Secretaria de Gestão de Pessoas (piloto); participação de todos os colaboradores e gestores
19 de novembro/2012	Workshop	Secretaria de Gestão de Pessoas	Mapeamento das Competências Específicas da SGP
11 a 18 Março/2013	Capacitação	Secretaria de Gestão de Pessoas	Capacitação dos gestores e colaboradores em “Feedback”
15 a 20 de Abril/2013	Avaliação do instrumento	Secretaria de Gestão de Pessoas	Aplicação do novo instrumento de avaliação de desempenho por competências - piloto

15 a 30 de abril 2013	Workshop para mapeamento das competências específicas	Secretarias e Cartórios (Capital e Interior)	Identificação e definição das competências específicas
15 a 30 de abril 2013	Projeto piloto na Secretaria de Gestão de pessoas	Secretaria de Gestão de Pessoas	Aplicação do instrumento de avaliação de desempenho por competências aos servidores da Secretaria de Gestão de Pessoas
Mai e junho/2013	Análise	Secretaria de Gestão de Pessoas	Análise e Revisão do Formulário de Avaliação de Desempenho por Competências

Fonte: Documentos da organização (2013).

4.2 PROCESSO DE AVALIAÇÃO

Nesta instituição a Gestão por Competências é usada como mecanismo de avaliação de desempenho dos servidores. Conforme explicações dadas nas entrevistas, a avaliação de desempenho é 90°, ou seja, é feita a auto avaliação e também é realizada a apreciação do superior imediato do servidor. Esta avaliação é realizada no mês de aniversário do servidor na organização, sendo composta por um formulário de avaliação – ver exemplo no Anexo A, composta por 8 (oito) competências gerais e 4 (quatro) competências específicas de cada secretaria.

As competências gerais com suas respectivas definições de acordo com documentos disponibilizados pela organização são:

- a) **Comprometimento:** É capaz de identificar soluções e toma a iniciativa de implementá-las. Não se omite quanto às suas atribuições e responsabilidades. "Veste a camisa";
- b) **Comunicação:** É capaz de transmitir ideias e informações de forma clara, consistente, objetiva e estruturada, por escrito ou oralmente. É capaz de demonstrar atenção às pessoas e ao que elas estão falando. O servidor considera a realidade do receptor e certifica-se do entendimento da mensagem, identificando a necessidade de compartilhar o conhecimento entre os servidores ou as áreas referentes ao escopo do trabalho;
- c) **Normas e procedimentos:** Conhece, respeita e cumpre as normas e procedimentos de aplicação geral no âmbito da organização;

- d) **Qualidade:** É capaz de executar as tarefas conforme normas, padrões e/ou indicadores de qualidade estabelecidos pela instituição, visando à busca da excelência na prestação de serviços;
- e) **Relacionamento interpessoal:** É capaz de se relacionar com respeito e cordialidade, administrando conflitos interpessoais. Possui a habilidade de se colocar no lugar do outro, de saber lidar com as diferenças, visando a um ambiente harmonioso e produtivo;
- f) **Trabalho em equipe:** É capaz de se relacionar e interagir com outros colaboradores de forma a obter os resultados estabelecidos pela organização. Demonstra disposição para colaborar no âmbito da equipe e nos trabalhos de que participa;
- g) **Senso de urgência:** É capaz de adaptar-se às mudanças de qualquer natureza e às situações de pressão no trabalho, alcançando resultados necessários para a organização em termos de produtividade, qualidade e prazos;
- h) **Visão sistêmica:** É capaz de entender os processos da instituição e de visualizar como suas atividades e atitudes podem influenciar em outras áreas da organização e/ou externas: clientes, fornecedores e sociedade.

Após o preenchimento da avaliação existe uma reunião formal de feedback entre gestor e funcionário a fim de alinhar e discutir questões pertinentes.

Sobre o método de avaliação, este pode ser ilustrado nas falas de E1 e E6:

A nossa avaliação, nosso instrumento de avaliação é composto por 12 competências, as 8 primeiras são competências que dizem respeito a todos os servidores. E as 4 últimas, cada secretaria, dependendo da área onde ele trabalha tem as competências específicas de cada secretaria [E1].

A nossa estrutura de carreira, digamos assim, ela é em 13 níveis, sabe, então quando a gente entra começa como A1 e todo ano vai subindo, e pra você subir na carreira, você tem que ter a avaliação de desempenho, tem que ter uma nota mínima de 70% na avaliação de desempenho pra tu conseguir progredir de uma classe para outra. Que a nossa avaliação é composta de duas formas: tem a avaliação da chefia imediata e tem a auto avaliação do servidor. A avaliação da chefia imediata tem peso 2 e a auto avaliação tem peso 1. A gente soma os dois com esses pesos e divide por 3 e a nota final a média final aí que ele vai ter pra ver se ele atinge os 70% [E1].

É feito uma vez ao ano, na data do mês em que a pessoa completaria o aniversário dela na empresa.

No caso dos servidores que não tem 13 anos de casa ainda, isso está vinculado a ascensão na carreira, então depende da avaliação para que o RH informe pra folha de pagamento que ela vai ter uma progressão na carreira, ela tem que ter um mínimo de 70% pra alcançar nessa avaliação [E6].

Observa-se que a avaliação de desempenho é utilizada primordialmente para questões de ascensão de carreira, sendo que existem 13 níveis para progressão indo do A1 (primeiro ano de serviço) ao C13 (após 13 anos) e se permanece na categoria C13 até o fim da carreira, não havendo mais possibilidade de progressão funcional e remuneratória. Para que os servidores possam progredir devem obter uma pontuação de 70% (setenta por cento) na avaliação, embora os servidores tipo C13 também devam realizar a avaliação de desempenho.

Além de progressão funcional, é percebido que através das avaliações os servidores são estimulados a procurar o desenvolvimento das competências que não foram satisfatórias, e para isso existe o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) que será explanado no item 4.4. De acordo com Remedio e Engelman (2009) a sistemática da avaliação de desempenho com foco em competências caracteriza-se por tornar possível uma maior participação de todos os colaboradores, pois a ênfase está no desenvolvimento humano e profissional voltado para a melhoria do desempenho individual e das equipes de trabalho.

4.3 RESULTADOS, CRÍTICAS E DIFICULDADES

Grande parte dos entrevistados concebem resultados positivos com a implementação da gestão por competências, embora percebam que ainda existam melhorias a serem feitas e algumas dificuldades no processo.

Um ponto bem frisado com relação aos resultados é que as pessoas estão mais envolvidas e cientes da importância do processo, conforme aponta E1: “De resultado agora o que a gente tem percebido, é que as pessoas estão mais engajadas, estão mais comprometidas com o processo de avaliação de desempenho, é algo que a gente vê que é bem bacana”. Ainda, o entrevistado E1 cita que:

Outra inovação que a gente teve, com a gestão por competências, é que hoje, todo servidor aqui é avaliado, mesmo em fim de carreira. Por mais que a pessoa não tenha mais dinheiro para receber por causa das progressões, ela é avaliada para tentar mesmo aprimorar a lotação da pessoa, pra ver mesmo que curso precisa ser feito, e levantar os *gaps* mesmo, pra ver o que precisa fazer, está avançando [E1].

Também nota-se como resultado satisfatório a possibilidade de ter o *feedback* sobre seu desempenho, de forma a contribuir para seu crescimento pessoal e profissional. Conforme ilustra-se nas falas dos E2, E4 e E5:

Eu percebo assim que pelo menos a gente tem um tempo de interação com o chefe, aquele tempo só de você de conversar, de trocar ideia e do *feedback* que você tanto gosta de ouvir né. Pra mim é mais fácil aceitar, talvez, porque eu já trabalhei muitos anos esse lado de avaliação, da importância desse *feedback*, desse crescimento que a gente precisa no serviço público mais ainda né, é algo novo, então eu acredito que daí só pra melhorar, vai ter adaptações, vai ter avaliação do superior, tudo isso é só pra crescer mesmo [E2].

Na prática o resultado hoje é a possibilidade de você debater, principalmente com a chefia imediata as questões. Agora o que é mais prático assim, mais imediato, o que a gente consegue vislumbrar melhor isso sim é bom, principalmente o momento mais formal de você poder discutir com a chefia né, e aí funciona [E4].

Acho que teve resultados positivos sim, eu vejo dentro do meu micro universo mesmo, então é um momento que você tem para sentar oficialmente com tua equipe e com teu chefe e discutir e saber como você esta sendo visto, discutir sobre o que pode ser melhorado, e dentro dessa conversa, desse *feedback*, se alinha, então você tem um retorno, sabe o que se espera de você, porque uma das grandes dificuldades por exemplo em questão de desenvolvimento, é você não saber o que é esperado de você, então você pelo menos tem um norte de como você está e como que a pessoa te vê na equipe [E5].

A entrevistada E3 aponta que o tempo ainda é muito curto para avaliar os resultados, mas observa que um dos fatores a serem melhorados é a criação de um sistema eletrônico que permita gerenciar melhor as avaliações, inclusive estatisticamente. Ainda sobre a criação de um sistema eletrônico para gerenciar as avaliações, outros entrevistados também citaram esse aspecto como um ponto negativo que precisa ser evidenciado, conforme a fala do E5 “a parte do instrumento ali se teria que ter um sistema, alguma coisa que te permitisse a partir daquela competência não só mensurar a escala que a pessoa está, mas ali também definir que iniciativas poderia ter para ir desenvolvendo aquela competência”. E1 menciona que: “o que nos falta melhorar e aprimorar muito é trabalhar com os resultados, sabe, hoje a gente não tem por exemplo, um sistema informatizado que a gente coloque todas as informações lá.”

Outra crítica elencada trata da definição das próprias competências, E5 cita que as competências devem ser revistas e melhor trabalhadas, pois, muitas vezes as competências são muito subjetivas e não facilmente mensuráveis. E4 infere que “Acho que às vezes fica muito na teoria algumas coisas né, a gente tenta direcionar ali, mas tem algumas perguntas que não tem muito efeito prático né”. Já E1 aponta que acredita que há muita competência elencada (12 no total), e que acaba ficando muito trabalhoso e até por vezes repetitivo, e que estas vão ser revistas ainda neste ano.

A respeito da crítica abordada sobre a compreensão e manuseio das competências elencadas, Bruno-Faria e Brandão (2003) denotam a importância de se efetuar boas descrições de competências durante o processo de mapeamento das competências, que segundo sugerem é necessário: a) utilizar verbos que expressem uma ação concreta, ou seja, que representem

comportamentos observáveis no trabalho, como, por exemplo, analisar, organizar, selecionar, comunicar, avaliar; b) submeter as descrições à crítica de pessoas chave da organização, visando identificar possíveis inconsistências e inadequações; e c) realizar a validação semântica das competências descritas, de forma a garantir que todos os funcionários compreendam o comportamento descrito. Ainda, como cita Carbone et al. (2005), o mais adequado é descrever as competências profissionais sob a forma de referenciais de desempenho, ou seja, de comportamentos objetivos e passíveis de observação no ambiente de trabalho. Quando a descrição não é clara, as pessoas tendem a dar a cada competência a interpretação que melhor lhes convém.

Como E1 citou, as competências serão revisadas este ano de maneira a alcançar competências mais apropriadas e extinguir as dificuldades salientadas, visando o alcance da excelência no modelo.

Sobre as dificuldades destacadas, os entrevistados citam a mudança cultural no geral, tendo em vista que muitos servidores já possuem muito tempo de serviço e tem aversão à mudanças, nesse sentido, E1 aborda que: “Então a dificuldade muito foi essa, tu chegar para alguém que tenha 30 anos de casa e dizer amanhã você vai ser avaliado. Então é algo que eles demoraram a aceitar. Tipo estou tanto tempo trabalhando aqui e nunca me avaliaram, agora vão me avaliar”.

Foram apontadas também a própria dificuldade de se entender essa nova metodologia e ensinar e conscientizar a todos de sua importância, conforme nota-se na fala de E1: “Depois uma dificuldade do dia-a-dia, que a gente luta até hoje, a gente conseguiu avançar muito, mas ainda tem essa dificuldade, que é fazer ver a importância da avaliação”. Ainda E5 cita que:

Primeira dificuldade foi conhecer primeiro a metodologia, o que é a gestão por competência, existem competências que seriam mais genéricas, mais técnicas, de relacionamento, de comportamento, comportamentais. E a dificuldade é entender isso, entender o que se queria dizer com cada daquela competência que ele elencou, a subjetividade presente [E5].

Também nota-se as mesmas dificuldades indicadas através dos seguintes fragmentos das falas de E3 e E6:

A dificuldade de comprar a ideia foi mais das pessoas com mais tempo de terminal, os mais novos que já eram avaliados pelo estágio probatório e até o fim da carreira já estavam mais abertos a este novo modelo de avaliação. Já os que não eram mais avaliados por estarem no nível mais alto do plano de carreira foram os mais resistentes. Os colaboradores não se negam a fazer, porque a resolução as obriga a fazer, mas vejo que assim percebemos que há sim uma resistência [E3].

Dificuldade de cultura, porque não muda né, o hábito todos passaram a ser avaliados, inclusive pessoas que estão aqui a 30 anos e que nunca foram avaliados, passaram a ser avaliados, então você ter que sentar junto com teu chefe discutir cada ponto destas competências, então isso foi e está sendo um desafio [E6].

Sobre essas dificuldades, conforme citam Orsi et al. (2006), novas metodologias estão relacionadas com mudanças e, nas organizações, as pessoas encaram de diferentes formas essa questão.

Dutra (2008) relata que para alcançar o sucesso da implantação do modelo de gerenciamento por competências é necessário o envolvimento e comprometimento de todos os colaboradores da organização, principalmente dos gestores e ocupantes dos altos cargos, pois a aplicação de um novo modelo de gestão gera uma transformação cultural dentro da instituição, que conseqüentemente é alvo de resistências, razão pela qual a importância de estar sensível ao clima organizacional no processo de reestruturação como um dos desafios desse processo.

Outro fator relevante indicado por todos entrevistados como um empecilho ao processo foi o próprio serviço público, pela questão da estabilidade e dificuldade de avanços na carreira. E1 diz que:

A gente percebe que há uma acomodação serviço público, por conta da estabilidade e por conta da dificuldade de avançar. Aí que o nosso desafio é maior, pois em uma empresa privada eles mandam embora né, a gente não tem essa prerrogativa, então a gente tem que conseguir fazer com que a pessoa veja que é importante para ela ir atrás daquilo ali, acaba sendo algo mais difícil [E1].

Ainda, E6 cita:

Especificamente por ser órgão público tem uma dificuldade maior sim, porque a pessoa dificilmente atrela essa avaliação por competências a uma promoção na carreira, os servidores conhecem que dificilmente, embora exista um projeto pra vincular uma coisa a outra, por melhor que você seja avaliado, não necessariamente você vai ser promovido, até porque o chefe não tem esse poder de promover na hora que ele quer. Então existe essa dificuldade maior, porque numa empresa privada, embora sejam restritas também as possibilidades de carreira, as pessoas enxergam como possível, então isso alimenta ela a tentar ter um desenvolvimento, capricha mais nesse sentido, ela sabe que pode ter uma consequência direta e aqui a consequência direta não é visível, ela não existe diretamente mesmo [E6].

Sobre isso, Amaral (2008) diz que é preciso transformar a estabilidade do servidor público, de uma fraqueza da GC, numa força. Usar a estabilidade como uma forma não de estagnação, mas como segurança para experimentar a evolução e habilitar a melhoria. Como não há o risco da demissão, o profissional pode ousar evoluir sem medo.

Ribeiro e Oliveira (2002) citam que não existe flexibilidade na realidade da atual carreira dos servidores e que faltam objetividade e visão de futuro para motivá-los, fatores que não trazem melhorias para a organização. Também observa-se que ocorrem no serviço público muitas nomeações por confiança, o que gera desmotivação da mesma forma, pois desconsidera o capital humano e os conhecimentos e habilidades desenvolvidas. É um fator a ser diminuído na adoção deste modelo de gestão, já que as competências efetivamente necessárias são valorizadas gerando maior contribuição para a instituição.

4.4 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Nos quesitos treinamento e desenvolvimento, a organização compreende a necessidade de constantes treinamentos e capacitação dos servidores. Tal fato é destacado, para a motivação, bem como para o desenvolvimento de conhecimentos e habilidades necessários ao bom desempenho organizacional.

Desta forma, através das informações coletadas por meio das entrevistas, é possível salientar que existem na intranet cursos organizacionais disponibilizados a todos servidores, independentemente de competências específicas. Além disso, existe no processo de avaliação de desempenho o plano de desenvolvimento individual (PDI), no qual é evidenciado especificamente qual a competência do servidor que necessita ser aprimorada através de cursos e demais atividades. A respeito do PDI, a necessidade da capacitação é verificada pelo Recursos Humanos (RH) e havendo orçamento disponível o servidor é encaminhado para a realização da formação. No caso de contenção ou uma verba limitada então há uma priorização para algumas áreas, ou ainda o servidor deve buscar meios próprios para melhoria desta competência que, posteriormente, é averiguada se novas capacitações se mostram necessárias. Sobre essa questão, verificam-se os seguintes trechos nas falas dos entrevistados:

Ao final se reúnem para conversar sobre essa avaliação e formar um plano de desenvolvimento individual, seriam aquelas iniciativas que poderiam ser adotadas, realizados treinamentos, capacitação, participação em reuniões, participação em planejamento da seção, participação em comissões, alguma coisa que faz com que a pessoa participe e tenha uma outra vivência, uma outra experiência e outros conhecimentos para melhorar a sua competência. [E5]

O PDI é feito em conjunto, existe muita gente que solicita algumas coisas mas é feito um crivo, para que as solicitações proporcionem o desenvolvimento individual, mas para questões voltadas ao trabalho, para o desempenho da atividade. Percebe-se também que existe muito autodidatismo [E5].

Temos um plano de desenvolvimento individual no próprio formulário, onde o gestor e o avaliado definem estratégias de treinamentos, ou uma manutenção de conduta, como reuniões e treinamentos, e estes são encaminhados para a área de treinamentos e capacitação, onde já são desenvolvidas atividades que atendam as necessidades dos servidores, como: cursos a distância, presenciais e etc... Todos baseados nos resultados das avaliações [E3].

E2 ainda infere que: “Eu gosto do PDI, a gente sempre coloca na avaliação e o que geralmente a gente pede de curso, a gente consegue fazer. Isso é importante também, o nosso depende de orçamento, mas agora esta melhor, geralmente libera”.

Um item evidenciado também por dois entrevistados - E1 e E6, diz respeito a necessidade de verificar que o PDI como o próprio nome diz é individual e cabe ao gestor e ao próprio servidor se preocupar com isso, e não apenas deixar por conta do RH o gerenciamento dos treinamentos e capacitações necessárias. Tal ponto de vista é defendido nas falas que se seguem:

Eu acho que só ainda falta a gente deixar bem claro que o PDI é algo a ser exercido pela equipe, a gente recebe muita coisa, basicamente pedido de curso, e muito deixando que a obrigação do PDI, a obrigação de capacitar é sempre nossa, do RH. Eu acho que algo que a gente consegue evoluir ainda, para deixar claro que a avaliação do desempenho é um instrumento do chefe e não do RH [E1].

Não é porque o chefe colocou lá por exemplo “indico que o servidor receba capacitação de comunicação” que o RH vai pegar isso e vai oferecer o curso de capacitação. Ainda falta conscientizar os gestores que isso é um plano pra eles desenvolverem, não pro RH desenvolver. O gap estaria, para ser mais claro, em entender que o PDI é responsabilidade do gestor e do próprio servidor, é desenvolvimento individual, ele tem que se preocupar com isso [E6].

Sobre isso, Dutra (2001) diz que:

Organização e pessoas, lado a lado, propiciam um processo contínuo de troca de competências. A empresa transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, dentro ou fora da organização. As pessoas, por seu turno, ao desenvolver sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, dando-lhe condições para enfrentar novos desafios (DUTRA, 2001, p. 58).

Segundo Amaral (2008), deve-se conscientizar o servidor público da necessidade de desenvolvimento contínuo, tendo em vista a obtenção de competências individuais cruciais. Pode-se dizer, contudo, que é “uma faca de dois gumes” já que os servidores precisam se desenvolver, mas a organização também deve oferecer meios para que seja possível esse desenvolvimento, atingindo as competências essenciais para o sucesso organizacional.

4.5 PERCEPÇÃO GERAL

A percepção geral dos entrevistados é que a gestão por competências é válida, mas o processo ainda está amadurecendo e que existem melhorias que necessitam ser feitas.

Sobre as perspectivas de cada entrevistado, E5 aponta que, “Ah eu acho que o instrumento é válido, ele precisa ser melhorado, o processo dele precisa ser melhorado, ele precisa ser informatizado, ter um sistema para um preenchimento mais fácil, para você ter um histórico de todas as avaliações”. Ainda E5 cita que como todo processo de gestão ele tem que ser melhorado, ter uma melhoria contínua e o fato das pessoas já estarem enxergando a importância e já estão se acostumando, fica mais fácil de começar a fazer essa melhoria no processo e no instrumento.

E1 defende que, “No geral, eu acho que é um instrumento bem importante, eu acho que tem funcionado mas também acho que tem muito a melhorar, fazendo aqui uma avaliação interna, o que nos falta melhorar e aprimorar muito é trabalhar com os resultados.” E1 também aborda que haverá melhorias já programadas para 2016 seguindo outra recomendação do órgão superior, em que as chefias também serão avaliadas pelos subordinados, fazendo a avaliação ser 180°. E3 menciona que:

Na minha opinião a ideia do processo é válida, mas todos tem que comprar a ideia da forma que ela foi vendida. Ver o processo como um todo, pois para muitos servidores o preenchimento dos formulários as avaliações ainda são um peso. Se todos entenderem a importância e os critérios de avaliação e comprarem a ideia com o mesmo objetivo que ela foi implantada, visando a carreira e capacitação dos servidores o processo tende a se mostrar a cada dia mais positivo. Mas estamos bem distante do ideal, devido a ainda ter certa resistência e a falta de comprometimento com o processo [E3].

E6 corrobora com estas percepções ao dizer que:

Como eu te falei, eu acho que já tem vários retornos positivos, mas eu acho que está embrionário ainda, acho que vai ter muito a se desenvolver e há uma expectativa dos servidores para que se desenvolva. Por exemplo, existem projetos pra que seja feita avaliação 180° e que o servidor também avalie a chefia.

Eu acho que está muito novo, que tem bastante coisa pra se desenvolver, mesmo em termos de cultura, mesmo em termos de capacitar as pessoas pra esse momento, capacitar dos dois lados, tanto de quem avalia quanto de quem é avaliado, que quem é avaliado também precisa saber, entender o processo, e saber como que ele pode aproveitar esse momento de avaliação [E6].

Já a entrevistada E2 menciona que, “Acho importante a questão de que vai ser mudado e vamos poder avaliar o superior, acho bom na verdade avaliação 360°, de avaliar seus pares,

seus colegas sabe. Porque cada um te vê de uma forma e você pode aprender melhor com isso”.

A percepção do entrevistado E4 é de que algumas questões não tem muito efeito prático, pelo menos imediato. Não se verifica o que é feito com estes resultados. Então, segundo ele talvez tenha que se adequar algumas perguntas, e algumas coisas que devam ser mudadas.

Em geral, dentre os aspectos destacados, as melhorias apontadas como necessárias foram:

- a) a informatização do processo, possibilitando trabalhar melhor com os resultados de forma que todos também consigam vislumbrar melhor o prático e não só a teoria;
- b) a revisão das competências elencadas, deixando o processo mais fácil, enxuto e tentando diminuir a subjetividade;
- c) o processo de avaliação ser 180° ou até mesmo 360°;
- d) efetuem-se mais trabalhos e capacitação a fim de diminuir resistências e falta de comprometimento de alguns servidores que atrapalham o processo.

Pode-se constatar que estas percepções e as dificuldades abordadas são comuns ao processo de implantação da Gestão por Competências em organizações públicas, tendo em vista que Pires et al. (2005) menciona questões semelhantes nas diferentes organizações públicas que estão adotando essa forma de gestão, tais como: critérios para a progressão funcional; necessidade de transformação da cultura organizacional; ceticismo em relação à efetividade de abordagens de gestão de pessoas baseadas nos conceitos de desempenho e competência; dificuldades na comunicação e capacitação do corpo funcional para utilização adequada do modelo; carência de instrumentos de tecnologia da informação que forneçam adequado suporte aos projetos; percepção das atividades de gestão de pessoas como competência exclusiva do RH; entre outras. E, cada qual com suas particularidades, estão em busca de ações para dizimar estas problemáticas incrustadas no processo.

Na organização em estudo não foram indicadas, através dos entrevistados, dificuldades relacionadas à seleção de pessoal e critérios de remuneração.

A fim de tornar a pesquisa mais consistente, o quadro 7 apresenta resumo dos principais resultados deste trabalho.

Quadro 7 – Resumo dos pontos principais da pesquisa

Categoria	Resumo	Autores
Implantação	Demanda CNJ; Início em 2011; Mobilização por parte do Recursos Humanos; Contratação empresas de consultoria; Definição das competências.	Dutra (2008) Gramigna (2002)
Processo de Avaliação	Processo de avaliação de desempenho; Realizado em 90º e auto-avaliação; Formulário com 12 competências; Posterior reunião de <i>feedback</i> com subordinados; Progressão funcional com até 13 anos de serviço.	
Resultados, Críticas e Dificuldades	<u>Resultados:</u> engajamento dos servidores e possibilidade de <i>feedback</i> ; <u>Críticas:</u> sistema eletrônico para melhor gerenciamento, competências difíceis de mensurar, pouco resultado observável; <u>Dificuldades:</u> mudança cultural, estabilidade do serviço público e entendimento desta nova metodologia.	Amaral (2008) Bruno-Faria e Brandão (2003) Carbone et al. (2005) Dutra (2008) Orsi et al. (2006)
Treinamento e Desenvolvimento	Treinamentos coletivos dispostos na Intranet; Plano de Desenvolvimento Individual disposto na avaliação para aprimorar competências deficitárias.	Amaral (2008) Dutra (2001)
Percepção Geral	Positiva, mas é muito recente e necessita de melhorias.	Pires et al. (2005)

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como o objetivo avaliar o processo de implementação do modelo de Gestão por Competências em uma organização pública, identificando como se deu o processo, os principais desafios e a percepção dos servidores. Pôde-se perceber que a necessidade deste novo modelo de gestão é decorrente das mudanças no contexto atual e da consciência da importância da competitividade para o atingimento do desenvolvimento, inclusive no serviço público promovendo o aumento da qualidade e da eficiência dos serviços prestados, sendo determinada por órgãos superiores do judiciário.

O processo de implantação se deu por uma determinação do Conselho Nacional de Justiça, sendo então que se iniciaram as ações para a implementação do processo em 2011, observando que o modelo está definitivamente estabelecido há 2 anos. Denota-se que houve grande preocupação por parte da instituição de envolver e sensibilizar todos os servidores, seguindo procedimentos semelhantes ao indicado por Dutra (2008), de forma a diminuir resistências e tornar o processo bem sucedido.

O processo ocorreu mediante a contratação de consultorias a fim de auxiliar nos treinamentos e capacitações dadas inicialmente aos gestores e posteriormente à todos colaboradores, elencando juntamente com todos os funcionários públicos desta instituição, as competências essenciais coletivas e posteriormente cada secretaria elencou suas competências técnicas.

A percepção geral dos servidores entrevistados é positiva, mas é preconizado por todos de que existem melhorias a serem efetuadas, pois todos acreditam que o sistema ainda é bastante novo e tem muito a se desenvolver.

Como ocorre em qualquer entidade, é imanente o aparecimento de dificuldades durante a transição para um novo modelo de gestão, e a aplicação desse método de gestão por competência deve ser realizada com o planejamento adequado e num processo contínuo, que envolva toda a organização. Os desafios identificados foram a dificuldade de entender o modelo da Gestão por Competência e verificar sua importância na organização, bem como transmitir e ensinar os demais servidores sobre. Foi apontada também a necessidade de implantação de um sistema eletrônico que permita gerir melhor o processo e trabalhar com os resultados das avaliações.

Grosso modo, os fatores identificados como importantes desafios são gestão de mudanças e a transformação cultural inerentes, e a própria questão do serviço público, que

muitas vezes pela estabilidade e dificuldade de avanços na carreira acaba por desmotivar os servidores a se desenvolverem e estarem envolvidos no processo.

São as pessoas os fatores chave para o sucesso nas empresas, seja no setor público ou privado. O crescimento organizacional está atrelado em grande parte ao desenvolvimento do ser humano, e este desenvolvimento deve ser proporcionado pela empresa aos seus funcionários constantemente e com qualidade para, desta forma, alavancar o potencial de crescimento da organização.

Na organização a GC é utilizada primordialmente para critérios de avaliação de desempenho, estando atrelada ao crescimento profissional até 13 anos de serviço na instituição, deste modo, os servidores que não estão em final de carreira possuem motivação para o desempenho de um serviço de qualidade, mas, servidores em final de carreira sentem-se desmotivados nesse sentido. Observa-se também, que excetuando-se a questão do desenvolvimento profissional e possível crescimento na carreira, não é percebido maior utilização da GC na instituição e tampouco mensurados os frutos obtidos após a inserção deste modelo.

É possível identificar que os objetivos traçados foram alcançados e a metodologia utilizada apropriada, embora pudesse ter sido realizada uma pesquisa mais abrangente, com mais servidores e de outras áreas. Será interessante, como indicação para trabalhos futuros, realizar um novo estudo nesta organização, a fim de comparar estes resultados e averiguar a evolução do método. Cabe ainda a sugestão de desenvolvimento de estudos semelhantes em outras organizações públicas, com vistas ao aprimoramento do tema, ou mesmo, ao desenvolvimento de políticas estratégicas de gestão.

REFERÊNCIAS

AMARAL, R. M. do. *Gestão de Pessoas por Competências em Organizações Públicas*. In: Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias, 2008, São Paulo, SP. **Anais XV Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias**, 2008.

ANHEIER, H. **Nonprofit Organizations: Theory, management, policy**. London, New Yorker: Routledge, 2005.

ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. *In: RUAS, Roberto Lima. ANTONELLO, Claudia Simone. BOFF, Luiz Henrique. Os novos horizontes da Gestão: Aprendizagem Organizacional e Competências*. São Paulo: Bookman, 2008. p. 12 – 30.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. **Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice**. MA: Addison, 1996.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BERGUE, S. T. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. 3.ed rev. atual. Caxias do Sul, RS: Educs, 2010. 599 p.

BITTENCOURT, C. A Gestão de Competências Gerenciais e a Contribuição da Aprendizagem Organizacional – a experiência de três empresas australianas. **Revista de Administração Mackenzie**, ano 3, n.1, p. 135-157. Jan./Jun. 2002.

BRANDÃO, H. P. GUIMARÃES, T. A. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.41, p.8-15, Jan./Mar. 2001.

_____. BAHRY, C. P. Gestão por Competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, Brasília 56 (2): 179-194 Abr./Jun. 2005.

_____. et al . Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 875-898, Out. 2008.

BRASIL. **Decreto 84.669 de 30 de Abril de 1980.** Regulamenta o instituto da progressão funcional. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1980-1989/D84669.htm> Acesso em: 15/08/2015.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição [da] República Federativa do Brasil.** Brasília, DF: Senado Federal. *In:* Diário Oficial Eletrônico [da] República Federativa do Brasil, 05 out., 1988.

BRASIL. Constituição (1988). **Emenda Constitucional n.º 19, de 04 de Junho de 1998. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividade a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências.** *In:* Diário Oficial Eletrônico [da] República Federativa do Brasil, 05 jun., 1998, p.1.

BRUNO-FARIA, M. F. BRANDAO, H. P. Competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. **Rev. adm. contemp.** 2003, n.3, p. 35-56.

CARBONE, P. P. et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento.** Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 2005. (Gestão de pessoas).

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Gestão de Pessoas.** 3.ed rev. atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

_____. Os novos desafios da Gestão de Pessoas. *In:* _____. **Gestão de Pessoas.** 6.ed rev. atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. p. 1 – 61.

DE GEUS, Arie. **A empresa viva: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998, 210 p.

DUTRA, Joel Souza, HIPÓLITO José Antônio Monteiro, SILVA Cassiano Machado. **Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações.** *In:* Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 22. Anais... Foz Iguaçu: ANPAD, 1998.

DUTRA, J. S. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas.** SP: Ed. Gente, 2001.

DUTRA, Joel Souza. **Competências**. Rio de Janeiro: Gente, 2004.

_____. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2008.

ÉSTHER, Angelo Brigato. As competências gerenciais dos reitores de universidades federais em Minas Gerais: a visão da alta administração. **Cad. EBAPE.BR [online]**. 2011, vol.9, n.spe1, p. 648-667 .

FLEURY, Maria Tereza Leme. FLEURY, Afonso. Construindo o Conceito da Competência. **RAC, Edição Especial 2001**, p. 183-196. 2001.

_____. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra -cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

FLICK, Uwe. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. São Paulo: Artmed, 3ª edição, 2009.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 4ª edição, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2006.

GODOY, A. S. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.35, n.2, p. 57-63. Mar./Abr. 1995.

_____. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.35, n.3, p. 20-29. Mai./Jun. 1995.

GRAMIGNA, M. R. 2002. **Gestão por Competências: Metodologia de implantação**. Disponível em: <<http://mrg.com.br/wp-content/uploads/COMPETENCIAS-Etapas-de-implanta%C3%A7%C3%A3o.pdf>> Acesso em: 01/11/2015.

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

HAMEL, G. PRAHALAD, C.K. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**. p.1-15, Mai./Jun. 1990.

HEENE, A.; SANCHEZ, R. **Competence based strategic management**. Chichester: John Wiley & Sons, 1997.

IENAGA, C. H. **Competence Based Management: Seminário Executivo**. São Paulo: Dextron Consultoria Empresarial, 1998.

Instituto Brasileiro de Coaching. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/tudo-sobre-coaching/coaching/o-que-e-coaching/>> Acesso em: 06/06/2015.

JOSKO, J. M. B. **Gestão de Pessoas em Tecnologia da Informação – Uma visão perspectiva das abordagens**. Campinas: 2004.

KOLB, D. A., RUBIN, I. **Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial**. São Paulo: Atlas, 1990.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LACOMBE, F. J. M. O Trabalho, os Recursos Humanos e as Organizações. *In*:_____. **Recursos Humanos Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2012. p.3 – 26.

LEME, R. **Aplicação prática de gestão de pessoas: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

_____. **Avaliação de Desempenho com Foco em Competência: A Base para Remuneração por Competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

MANZINI, E. J. **Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros**. São Paulo: 2012. Disponível em: <<http://www.sepq.org.br/IIsipeq/anais/pdf/gt3/04.pdf>>. Acesso em: 13/06/2015.

MARANHÃO, E. S. P. **Amostragem Qualitativa**. Ensp. Fiocruz. Rio de Janeiro: 2009. Disponível em: <<http://www5.ensp.fiocruz.br/biblioteca/home/exibedetalhesBiblioteca.cfm?ID=7812>> Acesso em: 05/09/2015.

MATITZ, Q. R. S.; VIZEU, F. Construção e uso de conceitos em estudos organizacionais: por uma perspectiva social e histórica. **Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 2, p. 577-598, 2012.

MEDEIROS, et al. Estrutura Organizacional e Modelo de Gestão: Uma Análise no Instituto Federal Sul-Rio-Grandense – IFSUL. **XI Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul**. Florianópolis, 2011.

MIGUEL, P. A. C. Estudo de Caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Produção, USP**. v.17, n.1, p. 216-229. Jan./Abr. 2007.

MUNCK, L; MUNCK, M.G.M.; SOUZA. R. B. de. Gestão de pessoas por competências: análise de repercussões dez anos pós-implementação. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 1. São Paulo, jan./fev. 2011, p. 4-52.

ODERICH, C. Gestão de competências gerenciais: noções e processos de desenvolvimento. *In*: RUAS, Roberto Lima. ANTONELLO, Claudia Simone. BOFF, Luiz Henrique. **Os novos horizontes da Gestão: Aprendizagem Organizacional e Competências**. São Paulo: Bookman, 2008. p.88 – 114.

OLIVEIRA-CASTRO, G.A.; LIMA, G.B.C.; VEIGA, M.R.M. Implantação de um Sistema de Avaliação de Desempenho: Métodos e Estratégias. **Revista de Administração**, v. 31, n. 3, p. 38-52, 1996.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICOS (OCDE). **Análise da avaliação da gestão de recursos humanos no Governo do Brasil**: relatório OCDE 2010. Brasil: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão/ Banco Mundial, 2010.

ORSI, A.; BUTTAZI, M. A.; OCHIAI, J. M.; SANTOS, L. D.; SILVEIRA H. I., Jr. 2006. **Implantação do modelo de gestão por competências: análise dos benefícios e desafios do processo**. Proceedings of the Seminários de Administração SEMEAD, São Paulo, 2006. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/9semead/resultado_semead/trabalhosPDF/175.pdf>. Acesso em: 18/10/2015.

PIRES, A.K. et al. **Gestão por competências em organização de governos**. Brasília: ENAP, 2005. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/handle/1/383/livro_gestao_competencias.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 10/06/2015.

RABAGLIO, M. O. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

REMEDIO, C. C; ENGELMAN, S; DO CENTRO UNIVERSITÁRIO METODISTA, I. P. A. O impacto da avaliação de desempenho com foco em competências em uma empresa pública. In: **Anais do VIII Congresso Virtual Brasileiro–Administração. 2009.**

RIBEIRO, A. R. B.; OLIVEIRA, J. A. **Remuneração Variável: Uma Nova Forma de Motivar e Fidelizar Talentos.** Rio de Janeiro, 2002.

RUAS, R. L. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Os novos horizontes da Gestão: Aprendizagem Organizacional e Competências.** São Paulo: Bookman, 2008. p. 34 – 53.

_____. **Competências: compartilhando conceitos e noções.** Porto Alegre: 1 2009.

SANTOS, Armando Cuesta. O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências. **Revista de Administração**, São Paulo, v.36, n. 2, p. 25-32, Abr./Jun. 2001.

SILVA, F. M. As Relações entre Estratégia e Gestão por Competências. **Gestão Contemporânea**, Porto Alegre, ano 9, n. 11, p. 35-59, Jan./Jun. 2012.

YIN. R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** Porto Alegre: Bookman, 4ª edição, 2010.

ZDEPSKI, F. B. **Treinamento Experiencial como Método de Ensino.** PUC-PR, 2008.

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista

1. Quando notou-se a necessidade de adoção deste tipo de gestão?
2. A mobilização para a inserção da Gestão por Competências partiu de qual área?
3. Como foi a implementação da Gestão por Competências?
4. Quais foram as dificuldades?
5. Quais as críticas sobre o processo de implementação?
6. Quais os resultados percebidos?
7. Como são realizadas as avaliações das competências?
8. Qual a política de capacitação (treinamento e desenvolvimento) de servidores baseada na Gestão por Competência?
9. No geral, qual a sua percepção/opinião sobre a Gestão por Competências?
10. Há alguma coisa sobre o processo de Gestão por Competências que você gostaria de acrescentar?

Anexo A – Documentos

1) Modelo Formulário de Avaliação – área de Gestão de Pessoas

**FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS
SECRETARIA DE GESTÃO DE PESSOAS**

*Selecione abaixo qual avaliação será realizada, se **avaliação da chefia imediata**, ou se **autoavaliação do servidor avaliado**.*

<input type="checkbox"/>	AVALIAÇÃO DA CHEFIA IMEDIATA																											
<input type="checkbox"/>	AUTOAVALIAÇÃO																											
AVALIADO:																												
CARGO:	FC/CJ:																											
LOTAÇÃO:																												
DATA DE EXERCÍCIO:																												
PERÍODO AVALIADO:	CLASSE / PADRÃO:																											
AVALIADOR:																												
ASSINATURAS																												
<p>Avaliado</p> <p align="center">0 Avaliado</p> <hr style="width: 50%; margin: 10px auto;"/> <p align="center">0 Avaliador</p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th align="center" colspan="2">COMPETÊNCIAS</th> <th align="center">0,0</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1. COMPROMETIMENTO</td><td align="right">0</td></tr> <tr><td>2. COMUNICAÇÃO</td><td align="right">0</td></tr> <tr><td>3. NORMAS E PROCEDIMENTOS</td><td align="right">0</td></tr> <tr><td>4. QUALIDADE</td><td align="right">0</td></tr> <tr><td>5. RELACIONAMENTO INTERPESSOAL</td><td align="right">0</td></tr> <tr><td>6. TRABALHO EM EQUIPE</td><td align="right">0</td></tr> <tr><td>7. SENSO DE URGÊNCIA</td><td align="right">0</td></tr> <tr><td>8. VISÃO SISTÊMICA</td><td align="right">0</td></tr> <tr><td>9. COMPETÊNCIA TÉCNICA</td><td align="right">0</td></tr> <tr><td>10. MEDIAÇÃO</td><td align="right">0</td></tr> <tr><td>11. PLANEJAMENTO</td><td align="right">0</td></tr> <tr><td>12. EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO</td><td align="right">0</td></tr> </tbody> </table>	COMPETÊNCIAS		0,0	1. COMPROMETIMENTO	0	2. COMUNICAÇÃO	0	3. NORMAS E PROCEDIMENTOS	0	4. QUALIDADE	0	5. RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	0	6. TRABALHO EM EQUIPE	0	7. SENSO DE URGÊNCIA	0	8. VISÃO SISTÊMICA	0	9. COMPETÊNCIA TÉCNICA	0	10. MEDIAÇÃO	0	11. PLANEJAMENTO	0	12. EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO	0
COMPETÊNCIAS		0,0																										
1. COMPROMETIMENTO	0																											
2. COMUNICAÇÃO	0																											
3. NORMAS E PROCEDIMENTOS	0																											
4. QUALIDADE	0																											
5. RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	0																											
6. TRABALHO EM EQUIPE	0																											
7. SENSO DE URGÊNCIA	0																											
8. VISÃO SISTÊMICA	0																											
9. COMPETÊNCIA TÉCNICA	0																											
10. MEDIAÇÃO	0																											
11. PLANEJAMENTO	0																											
12. EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO	0																											
COMPETÊNCIAS INSTITUCIONAIS																												
1. COMPROMETIMENTO																												
<i>É capaz de identificar soluções e toma a iniciativa de implementá-las. Não se omite quanto às suas atribuições e responsabilidades. "Veste a camisa".</i>																												
Nunca	Raramente	Poucas Veze	Com Frequência	Muitas Veze	Todas as Veze	PONTUAÇÃO																						
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	0																						
JUSTIFICATIVAS PAUTADAS EM EVIDÊNCIAS - PREENCHIMENTO OBRIGATÓRIO <i>São os motivos da nota atribuída, fundamentados em fatos.</i>																												
COMPETÊNCIAS INSTITUCIONAIS																												
2. COMUNICAÇÃO																												

						0
JUSTIFICATIVAS PAUTADAS EM EVIDÊNCIAS - PREENCHIMENTO OBRIGATÓRIO São os motivos da nota atribuída, fundamentados em fatos.						
COMPETÊNCIAS INSTITUCIONAIS						
6. TRABALHO EM EQUIPE						
<i>É capaz de se relacionar e interagir com outros colaboradores de forma a obter os resultados estabelecidos pela organização. Demonstra disposição para colaborar no âmbito da equipe e nos trabalhos de que participa.</i>						
Nunca	Raramente	Poucas Vezes	Com Frequência	Muitas Vezes	Todas as Vezes	PONTUAÇÃO
						0
JUSTIFICATIVAS PAUTADAS EM EVIDÊNCIAS - PREENCHIMENTO OBRIGATÓRIO São os motivos da nota atribuída, fundamentados em fatos.						
COMPETÊNCIAS INSTITUCIONAIS						
7. SENSO DE URGÊNCIA						
<i>É capaz de adaptar-se às mudanças de qualquer natureza e às situações de pressão no trabalho, alcançando resultados necessários para a organização em termos de produtividade, qualidade e prazos.</i>						
Nunca	Raramente	Poucas Vezes	Com Frequência	Muitas Vezes	Todas as Vezes	PONTUAÇÃO
						0
JUSTIFICATIVAS PAUTADAS EM EVIDÊNCIAS - PREENCHIMENTO OBRIGATÓRIO São os motivos da nota atribuída, fundamentados em fatos.						
COMPETÊNCIAS INSTITUCIONAIS						
8. VISÃO SISTÊMICA						
<i>É capaz de entender os processos da instituição e de visualizar como suas atividades e atitudes podem influenciar em outras áreas da organização e/ou externas: clientes, fornecedores e sociedade.</i>						
Nunca	Raramente	Poucas Vezes	Com Frequência	Muitas Vezes	Todas as Vezes	PONTUAÇÃO
						0
JUSTIFICATIVAS PAUTADAS EM EVIDÊNCIAS - PREENCHIMENTO OBRIGATÓRIO São os motivos da nota atribuída, fundamentados em fatos.						

COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS						
9. COMPETÊNCIA TÉCNICA						
<i>É capaz de utilizar conhecimentos técnicos em Gestão de Pessoas e assuntos correlatos de modo a converter suas ações em resultados para a instituição.</i>						
Nunca	Raramente	Poucas Vezes	Com Frequência	Muitas Vezes	Todas as Vezes	PONTUAÇÃO
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	0
JUSTIFICATIVAS PAUTADAS EM EVIDÊNCIAS - PREENCHIMENTO OBRIGATÓRIO São os motivos da nota atribuída, fundamentados em fatos.						
COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS						
10. MEDIAÇÃO						
<i>É capaz de intermediar interesses divergentes, com imparcialidade, alcançando solução.</i>						
Nunca	Raramente	Poucas Vezes	Com Frequência	Muitas Vezes	Todas as Vezes	PONTUAÇÃO
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	0
JUSTIFICATIVAS PAUTADAS EM EVIDÊNCIAS - PREENCHIMENTO OBRIGATÓRIO São os motivos da nota atribuída, fundamentados em fatos.						
COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS						
11. PLANEJAMENTO						
<i>É capaz de elaborar planos de trabalho em sua área de atuação, definindo metodologias, recursos, prazos e tarefas e estabelecendo prioridades.</i>						
Nunca	Raramente	Poucas Vezes	Com Frequência	Muitas Vezes	Todas as Vezes	PONTUAÇÃO
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	0
JUSTIFICATIVAS PAUTADAS EM EVIDÊNCIAS - PREENCHIMENTO OBRIGATÓRIO São os motivos da nota atribuída, fundamentados em fatos.						
COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS						
12. EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO						
<i>É capaz de ter empatia, de ouvir e entender as necessidades das pessoas e colocá-las como foco de suas ações, dando o retorno necessário. Sabe ser acessível, lidar com as diferenças e ter agilidade na busca de soluções.</i>						

Nunca	Raramente	Poucas Vezes	Com Frequência	Muitas Vezes	Todas as Vezes	PONTUAÇÃO
						0
JUSTIFICATIVAS PAUTADAS EM EVIDÊNCIAS - PREENCHIMENTO OBRIGATÓRIO São os motivos da nota atribuída, fundamentados em fatos.						
PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL (PDI) PREENCHIMENTO OBRIGATÓRIO NA AVALIAÇÃO DA CHEFIA IMEDIATA						
<p>É o conjunto de ações definidas pelo avaliador e pelo avaliado, com o objetivo de apoiar o desenvolvimento do servidor. É individual, ou seja, de acordo com a necessidade de cada servidor. Por essa razão, o maior interessado em fazer um PDI é o próprio avaliado! Mas sempre o plano será supervisionado pelo gestor.</p> <p>Orientações:</p> <p>a) na auto avaliação, o servidor pode sugerir um PDI;</p> <p>b) o avaliador pode aceitar, complementar e até mesmo modificar o PDI sugerido;</p> <p>c) durante a reunião de feedback, avaliador e avaliado conversam sobre o planejamento e execução do PDI.</p> <p>d) o plano pode contemplar ações para todas as competências avaliadas, mas convém priorizar 2 ou 3 principais aspectos que pretendem focar nos próximos 12 meses!</p> <p>O que deverá conter:</p> <p>a) O QUÊ: solução para o desenvolvimento da competência (é a proposta da ação de melhoria da competência);</p> <p>b) COMO: de que forma será implantada a ação;</p> <p>c) QUEM: pessoas ou áreas envolvidas;</p> <p>d) ONDE: local de implementação da ação;</p> <p>e) QUANDO: período (início e fim) da implementação da ação.</p>						

2) Apostila sobre a Gestão por Competências da Instituição

1- GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS

Gestão de Pessoas é : alcançar os resultados organizacionais por meio de pessoas. Envolve:
- avaliação, capacitação, desenvolvimento, remuneração, lotação, carreira.

A Gestão de Pessoas por Competências é um plano de desenvolvimento profissional cujo foco deixa de ser a função/cargo e passa a ser os conhecimentos, as habilidades e os comportamentos individuais, valorizando o trabalho em equipe e a busca contínua de melhores resultados. (Albuquerque; Oliveira, 2002, pag. 6).

Desenvolver continuamente as competências necessárias, acompanhar o desempenho e motivar o resultado esperado dos colaboradores. (Daniel Orleans)

Visa IDENTIFICAR, MEDIR e DESENVOLVER continuamente os conhecimentos e atitudes necessárias para a realização da Missão Institucional.

O processo de Gestão Por Competências está relacionado à Gestão Estratégica da organização, porque possibilita o foco nas ações.

Gestão por Competências trata de:

- Identificar as competências que uma função precisa;
- Identificar as competências que o colaborador possui;
- Fazer o cruzamento das informações apuradas nos passos anteriores;
- Identificar o gap de treinamento;
- Traçar um plano de desenvolvimento específico para o colaborador.

2- TÚNEL DO TEMPO

PERÍODO	EVENTO	PUBLICO ALVO	DESCRIÇÃO
3 a 7 de outubro de 2011	Curso: gestão de pessoas por competências workshop de mapeamento de competências	Secretários, Coordenadores e Chefes de Seção	Mapeadas 8 Competências Institucionais: Visão Sistêmica, Comunicação, Trabalho em Equipe, Trabalhar sob Pressão, Relacionamento Interpessoal, Comprometimento, Qualidade, Normas e Procedimentos Mapeada 1 Competência Específica de cada Secretaria

Outubro e novembro de 2011	Reunião de alinhamento conceitual com as secretarias	Secretária, Coordenadores e Chefes de Seção	Alinhamento conceitual: definição de Competências, Gestão de Competências, Gestão de Desempenho, Apresentação das Competências Institucionais; Apresentação de um plano de ação para implantação do Modelo de Gestão de Pessoas por Competências, elaborado pela SGP.
Mai de 2012	Contratação da FAE-Business		Assessoria no desenvolvimento e Implantação do Projeto de Gestão por Competências e Desempenho
Março a outubro/12	Estruturação do Processo de Avaliação de Desempenho por Competências	Secretaria de Gestão de Pessoas	Revisão das Definições das 8 competências institucionais; Revisão do Formulário de Avaliação de Desempenho – Estruturação do Processo de Gestão de Desempenho; Sensibilização e qualificação dos gestores e colaboradores da SGP (piloto); participação de todos os colaboradores e gestores
19 de novembro/2012	Workshop	Secretaria de Gestão de Pessoas	Mapeamento das Competências Específicas da SGP
11 a 18 Março/2013	Capacitação	Secretaria de Gestão de Pessoas	Capacitação dos gestores e colaboradores em “Feedback”
15 a 20 de Abril/2013	Avaliação do instrumento	Secretaria de Gestão de Pessoas	Aplicação do novo instrumento de avaliação de desempenho por competências - piloto
15 a 30 de abril 2013	Workshop para mapeamento das competências específicas	Secretarias e Cartórios (Capital e Interior)	Identificação e definição das competências específicas
15 a 30 de abril 2013	Projeto piloto na Secretaria de Gestão de pessoas	Secretaria de Gestão de Pessoas	Aplicação do instrumento de avaliação de desempenho por competências aos servidores da Secretaria de Gestão de Pessoas

Maio e junho/2013	Análise	Secretaria de Gestão de Pessoas	Análise e Revisão do Formulário de Avaliação de Desempenho por Competências
-------------------	---------	---------------------------------	---

3- COMPETÊNCIA

É a capacidade de **entrega**, de gerar resultados dentro dos objetivos, mediante a aplicação dos conhecimentos, habilidades e atitudes. (adaptado por Daniel Orleans de Joel Dutra).

É a mobilização correta, rápida, pertinente e criativa de múltiplos recursos cognitivos (saberes, informações, valores, atitudes, habilidades) para solucionar uma família de situações análogas (adaptado por Daniel Orleans de Perrenoud)

É um entendimento prático de situações que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações. (adaptado por Daniel Orleans de Zariflan)

É o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) para a consecução de determinado propósito. (Durand, 1998)

- CONHECIMENTOS: é o SABER, é o que aprendemos na escola, nos livros, no trabalho, na vida.
- HABILIDADE: é o saber FAZER, colocar em pratica os conhecimentos internalizados para solucionar problemas
- ATITUDE: é o QUERER fazer, é o que nos leva a exercitar nossa habilidade de um conhecimento. É a conduta, o modo de ser e agir. Diz respeito a motivação, aos aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho.

Competência se relaciona com o seu desempenho, pode ser medido segundo padrões preestabelecidos e pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento. Alguns conceitos agregam: (CHAVE)

- VALOR: relacionados ao valores organizacionais
- ENTREGA: relacionados à meta e objetivos cumpridos.

4- BENEFÍCIOS DA GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS

- Melhorias nos processos de lotação;
- Diminuição da Perda de talentos;
- Otimização dos investimentos;
- Melhorias nos processos de desenvolvimento;
- Melhoria no clima organizacional.

5 – PRINCIPAIS MUDANÇAS

- Mudança Cultural em direção a um maior senso de responsabilidade e autogestão dos colaboradores;
- Identificação dos gaps de competência;
- Elaboração de Planos de Desenvolvimento Individual (PDI);
- Responsabilidade do colaborador, do gestor e de Gestão de Pessoas.

6 – MISSÃO

GARANTIR A LEGITIMIDADE DO PROCESSO

7 – VISÃO

CONSOLIDAR A CREDIBILIDADE DA ORGANIZAÇÃO, ESPECIALMENTE QUANTO À EFETIVIDADE, TRANSPARÊNCIA E SEGURANÇA.

8 – GESTÃO DE PESSOAS

Torna-se então um processo cada vez mais desafiador e estratégico para as organizações. Não é atividade exclusiva da SGP, mas de todos.

9 – COMPETÊNCIAS INSTITUCIONAIS

Competências que devem ser compartilhadas por todos que fazem parte da organização

Comprometimento

É a capacidade de identificar soluções e de tomar a iniciativa de implementá-las, não se omitindo quanto às suas atribuições e responsabilidades. "Veste a camisa".

Comunicação

É a habilidade para transmitir ideias e informações de forma clara, consistente, objetiva e estruturada, por escrito ou oralmente. É a capacidade de demonstrar atenção às pessoas e ao que elas estão falando. O servidor considera a realidade do receptor e certifica-se do entendimento da mensagem, identificando a necessidade de compartilhar o conhecimento entre os servidores ou as áreas referentes ao escopo do trabalho.

Normas e Procedimentos

Conhecimento, respeito e cumprimento às normas e procedimentos de aplicação geral no âmbito da Organização.

Qualidade

Capacidade de executar as tarefas conforme normas, padrões e/ou indicadores de qualidade estabelecidos pela instituição, visando à busca da excelência na prestação de serviços.

Relacionamento Interpessoal

É a capacidade de se relacionar com respeito e cordialidade, administrando conflitos interpessoais. Envolve a habilidade de se colocar no lugar do outro, de saber lidar com as diferenças, visando a um ambiente harmonioso e produtivo.

Trabalho em Equipe

Capacidade de se relacionar e interagir com outros colaboradores de forma a obter os resultados estabelecidos pela organização. Demonstra disposição para colaborar no âmbito da equipe e nos trabalhos de que participa.

Senso de Urgência

É a capacidade de adaptar-se às mudanças de qualquer natureza e às situações de pressão no trabalho, alcançando resultados necessários para a organização em termos de produtividade, qualidade e prazos.

Visão Sistêmica

É a capacidade de entender os processos da instituição e de visualizar como suas atividades e atitudes podem influenciar em outras áreas da organização e/ou externas: clientes, fornecedores e sociedade.

10 – GESTÃO DE DESEMPENHO

Visa alinhar e acompanhar de forma clara e sistemática os resultados (desempenho) dos colaboradores, gerenciando as suas entregas.

11 – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS

- O que é avaliar?

É medir, estimar, computar, fazer ideia de, apreciar, dar valor

- Avaliar desempenho?

É apreciar, continua, sistemática e objetivamente a performance das pessoas que desempenham papéis na organização, dentro de parâmetros definidos.

- Por que avaliar?

Para reconhecer talentos e permitir um melhor aproveitamento desses talentos. Para conhecer o que precisa ser desenvolvido e em que medida precisa ser desenvolvido, considerando os níveis preestabelecidos na etapa de validação.

Avaliação de desempenho visa diagnosticar e analisar o desempenho individual, promovendo o crescimento pessoal e profissional, bem como melhorar o desempenho.

Avaliação de desempenho por competência é a avaliação de periódica do servidor na qual serão verificados os conhecimentos, habilidades e atitudes praticados estão de acordo com as competências definidas pelo TER, capazes de efetivar a missão, visão e os valores definidos para este órgão.

12 -RESOLUÇÃO

Quem:

- Todos os servidores serão avaliados, incluindo os removidos e cedidos.
- Servidores em estagio probatório não serão avaliados pelos critérios das Competências.

Quando:

- A avaliação abrangerá cada período de 01 (um) ano de efetivo exercício no cargo.
- O dia de referência para o início do interstício de avaliação para os servidores em final de carreira, do quadro de pessoal, bem como para os servidores removidos e cedidos, será o dia que entraram em exercício nesta Organização.
- Esta Resolução entra em vigor em 1.º de janeiro de 2014.

Como:

- A Seção de Recrutamento e Gestão de Desempenho encaminhará ao avaliado e avaliador o Processo Administrativo Digital – PAD contendo os Formulários de Avaliação e Auto avaliação de Desempenho por Competências até o final do mês anterior ao que ocorrer o interstício do servidor;
- O avaliador é responsável pela avaliação de seu subordinado. O avaliado é responsável por sua auto avaliação – Avaliação 90º (noventa graus).
- Atribuir-se-á, em cada competência, a pontuação correspondentes ao comportamento, registrando-a no Formulário de Auto avaliação de Desempenho por Competências, juntamente com as justificativas e as observações que se fizerem necessárias.
- Após, reunir-se-ão para discutir a pontuação atribuída e elaboração do Plano de Desenvolvimento Individual - PDI e encaminharão o PAD para a SRGD.

- O servidor que, no período de avaliação, houver trabalhado em mais de uma unidade, será avaliado pela chefia na qual esteve subordinado por mais tempo.
- A ciência à avaliação ou à auto avaliação do servidor será considerada efetuada na data em que o interessado assinar o Formulário objeto de questionamento.
- PDI – Plano de Desenvolvimento Individual:
 - Métodos Formais: educação continuada, treinamento, etc;
 - Métodos Não Formais: Grupos de Trabalho, Comissões, relatoções temporárias, estudos, leitura, reuniões periódicas, etc.

13 - CONCLUSÃO

Os benefícios da Gestão de Pessoas por Competência e Desempenho:

- Melhora o desempenho dos colaboradores;
- Identifica as necessidades de treinamento;
- Alinha os objetivos e metas da organização e da equipe;
- Redução a subjetividade da avaliação de desempenho (fatos e evidências);
- Analisa o desenvolvimento dos colaboradores;
- Enriquece o perfil dos colaboradores, potencializando seus resultados;
- Melhora o relacionamento entre gestores e liderados;
- Mantém o compromisso.

É UM PROCESSO QUE NECESSITA DO ENVOLVIMENTO DE TODOS E QUE PRECISA SER COMPARTILHADO POR GESTORES, COLABORADORES E ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS.