

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL

MARIANA YUKA AKAMINE

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA: CARACTERÍSTICAS E DESAFIOS**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

ITAPETINGA - SP

2014

MARIANA YUKA AKAMINE

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:
CARACTERÍSTICAS E DESAFIOS**

Monografia de Especialização apresentada à Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação da Universidade Tecnológica Federal do Paraná como requisito parcial para obtenção do título de “Especialista em Gestão Pública Municipal” - Orientador: Prof. Marcos Ferasso

ITAPETINGA - SP

2014



Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação
EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA - UAB
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO
PÚBLICA MUNICIPAL (GPM)



TERMO DE APROVAÇÃO

ALUNA: MARIANA YUKA AKAMINE

Polo: ITAPETININGA

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA: CARACTERÍSTICAS E DESAFIOS

Esta monografia foi apresentada às _____ horas do dia ____/____/____ como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista no curso de Especialização em **Gestão Pública Municipal**, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, **Campus Curitiba**. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho:

1		Aprovado
2		Aprovado condicionado às correções Pós-banca, postagem da tarefa e liberação do Orientador.
3		Reprovado

Prof. Marcos Ferasso
UTFPR – Campus Curitiba
(orientador)

Prof. Leonardo Tonon
UTFPR – Campus Curitiba

Prof. Thiago Cavalcante Nascimento
UTFPR – Campus Curitiba

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a todos que me apoiaram, especialmente à minha família e amigos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço imensamente a oportunidade de realizar o curso de Gestão Pública Municipal na minha cidade natal, Itapetininga, em contato com temas de grande valia para minha formação pessoal e profissional. Sou muito grata a todos os amigos pela convivência, trabalhos em grupo e aprendizado conjunto.

Meus cumprimentos aos docentes e às tutoras pelo apoio e empenho, por nos motivar e acompanhar durante essa jornada.

E, por fim, um 'muito obrigada' aos meus pais, pelo apoio em todas as escolhas da minha vida. Sempre com muita alegria e amor.

RESUMO

AKAMINE, Mariana Yuka. Gestão por competências na administração pública: características e desafios. 2014, 37 f. Monografia (Especialização em Gestão Pública Municipal) – Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Itapetininga, 2014.

Este trabalho aborda uma temática cada vez mais estratégica no campo de gestão de pessoas: a gestão por competências na administração pública. Relacionando-a com as seguintes questões: seleção e alocação dos membros; plano de desenvolvimento da carreira e banco de talentos; levantamento das necessidades de treinamentos e capacitações; motivação dos membros. Com base em pesquisa bibliográfica e na síntese dos conhecimentos adquiridos, elaborou-se um conjunto de encaminhamentos que melhor ilustrasse a aplicação da gestão por competências na administração pública. A partir dessa compreensão, vislumbra-se a possibilidade de promover a eficiência e a qualidade nos serviços prestados e, ao mesmo, oferecer condições de desenvolvimento pessoal e profissional aos servidores públicos. Sendo assim, os objetivos individuais e organizacionais tenderão a se relacionar e trabalhar na mesma direção, de modo sinérgico.

Palavras-chave: Gestão pública. Gestão de pessoas. Gestão por competências.

ABSTRACT

Akamine, Mariana Yuka. Management skills in public administration: characteristics and challenges. 2014, 37 f. Monograph (Specialization in Municipal Public Management) - Directorate of Research and Graduate Studies, Federal Technological University of Paraná. Itapetininga, 2014.

This paper addresses a theme increasingly strategic in people management field: the management skills in public administration. Relating it to the following issues: selection and allocation of members; career development plan and the talent pool; needs assessment of training and capacity building; motivation of members. Based on a literature review and synthesis of knowledge acquired, developed a set of referrals that best illustrate the application of management skills in public administration. From this understanding, conjectured about the possibility of promoting the efficiency and quality of services and at the same, providing conditions for personal and professional development to public servants. Therefore, individual and organizational objectives will tend to relate to and work in the same direction, synergistic way.

Keywords: Public management . People management. Management skills.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
1.1 Problema	10
1.2 Justificativa	10
1.3 Objetivos	10
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1 Gestão pública	12
2.1.1 Gestão pública gerencial	12
2.2 Gestão de pessoas	13
2.3 Gestão por competências	14
2.3.1 Conceito de competência	14
2.3.2 Evolução do conceito	15
2.3.3 Classificação das competências	16
2.3.4 Principais aspectos da gestão por competências	17
2.3.4.1 Interdependência com outras áreas de gestão de pessoas	18
2.3.4.1.1 Seleção e alocação de membros	18
2.3.4.1.2 Plano de desenvolvimento da carreira e banco de talentos	18
2.3.4.1.3 Levantamento das necessidades de treinamento e capacitação	19
2.3.4.1.4 Motivação dos membros	20
2.3.4.2 Vantagens e benefícios da gestão por competências	21
2.3.4.3 Gestão por competências: esfera privada x pública	21
2.3.4.3 Desafios e dificuldades no setor público	22
2.3.4.4 Alinhamento da gestão por competências com a estratégia organizacional	24
3. METODOLOGIA	26
3.1 Procedimentos da Pesquisa	26
3.2 Aspectos limitadores da pesquisa	27
4. REFLEXÕES TEÓRICAS SOBRE O TEMA	28
4.1 Reflexões sobre um conjunto de encaminhamentos da gestão por competências	28
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	34
REFERÊNCIAS	36

1. INTRODUÇÃO

O ambiente de mudanças e evoluções estruturais no país fez crescer as demandas da sociedade e a busca por uma gestão pública mais eficiente, flexível, transparente e participativa. Novos parâmetros de gerenciamento foram criados, para alinhar a gestão pública e a estratégica organizacional, com foco nas pessoas e em suas capacidades.

Nesse contexto, ganha espaço a gestão por competências caracterizada, normalmente, pelas iniciais CHA (conhecimento, habilidade e atitude), juntamente com o desempenho e os resultados; possibilitando a integração entre as reais necessidades de desenvolvimento pessoal e profissional, e os objetivos institucionais.

Dessa forma, impacta em outras áreas, tais como: a motivação, a avaliação de desempenho, a remuneração, os treinamentos e capacitações. Transforma-se, portanto, num instrumento de eficiência e modernização para a administração pública, qualificando o servidor para a função exercida e para sua carreira como um todo.

Configura, entretanto, um campo ainda pouco explorado na esfera pública. Onde predomina o caráter impessoal, formal e legal; apoiado na forte cultura de estabilidade do servidor e na histórica desarticulação entre a viabilidade política e a capacidade técnica dos trabalhos.

Logo, são objetivos da gestão por competências no âmbito público: desenvolver os participantes, agregando valor à organização e obtendo resultados concretos para a sociedade. E uma maneira de aplicar esse modelo seria entender suas principais características e sua inserção no meio público, em perspectiva geral.

Esse é o objetivo desse trabalho, que por meio de uma análise teórica do tema de gestão por competências procura desenhar seu contexto e potencialidades; verificando possíveis encaminhamentos para melhor compreender sua aplicação na gestão pública. Ressalta-se, porém, que o presente trabalho, se considerado por si só, é insuficiente, demandando adequações à realidade da gestão de cada local.

1.1 Problema

A situação-problema que se coloca é: “Como a gestão por competências se insere no contexto da administração pública?”. Na busca por respostas, devem-se considerar as características e os desafios que permeiam a gestão por competências no âmbito público, de modo a refletir sobre os possíveis encaminhamentos que potencializem tais características, de acordo com a situação verificada na esfera pública.

1.2 Justificativa

A área de gestão de pessoas adquiriu novo enfoque, com o fortalecimento de seu aspecto gerencial: zelar pelo ativo humano e seu desenvolvimento na organização, de modo a mediar o alcance dos resultados e a prestação dos serviços públicos.

Consequentemente, a gestão por competências aflora como instrumento para uma gestão efetiva, por meio: a) da alocação de membros de acordo com sua formação/atributos pessoais e profissionais; b) de formas mais viáveis de se estruturar a temática dos interesses e necessidades individuais e institucionais; c) da oferta de cursos e treinamentos necessários para melhor aproveitamento dos talentos e do trabalho.

1.3 Objetivos

Objetivo geral:

Apresentar um conjunto de encaminhamentos que auxilie na compreensão da gestão por competências aplicada na administração pública, tendo como base o referencial teórico adotado.

Objetivos específicos:

- Ressaltar a importância da gestão por competências para a gestão pública, por meio da análise dos benefícios e vantagens do uso dessa ferramenta;

- Apresentar os desafios e as dificuldades existentes com base no referencial teórico sobre o tema;
- Relacionar a gestão por competências com outras atividades estratégicas da gestão de pessoas: seleção e alocação; plano de desenvolvimento da carreira; treinamentos e capacitações e motivação dos membros.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gestão pública

As mudanças nos aspectos sociais, culturais, tecnológicos, político-econômicos, fizeram aumentar a importância do trabalho em equipe, com maior participação dos membros e foco nas competências essenciais da organização, conforme aponta Chiavenato (2008, p. 272).

Segundo Salles Filho (2000 apud UBEDA; SANTOS, 2008, p. 189), seria crescente a busca pelo desenvolvimento dos ativos intangíveis da organização, tais como o aprendizado, a reestruturação das formas de trabalho e o investimento nas competências para agir com eficiência.

Como se sabe, o Estado é um ser inanimado e age por meio das pessoas, dos seus profissionais, que na prestação dos serviços públicos terminam por ser sua “imagem ou representação” (CARVALHO, 2009, p. 21). Torna-se, então, vital o engajamento e a manutenção de membros comprometidos com o sentimento público: trabalhar em prol dos interesses coletivos, respeitar os princípios constitucionais (legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência) e atender aos deveres funcionais (de agir, prestar contas, probidade).

Assim, conforme pensamento presente no livro “Planejamento Estratégico Governamental”, a organização constitui-se do somatório de pessoas, recursos financeiros, infraestrutura físico-material, que por meio de ações cooperadas e coordenadas, atingiriam os objetivos comuns (BILHIM, 1997 apud DAGNINO, 2009, p. 53).

2.1.1 Gestão pública gerencial

A ideia da gestão pública gerencial é apresentada pela “corrente de pensamento político-econômico conhecida como ‘neoliberalismo’, cujos expoentes máximos, no campo político, foram Ronald Reagan, nos Estados Unidos da América, e Margaret Thatcher, na Inglaterra” (ALEXANDRINO, 2013, p. 129).

No Brasil, a partir de 1995, o gerencialismo entrou em pauta, por meio do Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado, sob comando de Luiz Carlos Bresser Pereira, então Ministro da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE). O objetivo seria “fortalecer o núcleo estratégico e desenvolver práticas gerenciais, com base em resultados previamente contratualizados” (PACHECO, 2012, p. 13).

Dessa forma, o gerencialismo busca corrigir as distorções da administração burocrática e fortalecer o princípio da eficiência na gestão, na defesa do Estado Mínimo, em que o Estado assumiria um papel mais regulador da prestação dos serviços públicos, responsabilizando-se prioritariamente pelos serviços essenciais. Nesse contexto, por meio da otimização dos recursos humanos, a gestão por competências veio ao encontro dos objetivos almejados pelo modelo gerencial da administração pública.

2.2 Gestão de pessoas

A gestão de pessoas estuda um elemento central dentro de uma organização, a pessoa humana, que “ao contrário da máquina, ela tinha enorme capacidade criativa, inventiva, crítica, autocrítica e de autorregeneração”, “capaz de criar recursos, gerar informações, transformá-las, usá-las.” (VERGARA, 2012, p. 212-213).

Reflete-se cada vez mais sobre a importância das pessoas para a instituição, reafirmando-se o crescente entendimento da interdependência entre elas, para o alcance das metas organizacionais e dos interesses pessoais. Os indivíduos – sendo detentores de riquezas intangíveis, tais como comportamento, sensibilidade, experiências, conhecimentos – são os agentes capazes de definir os rumos da organização.

Ou seja, deve-se conciliar o ativo humano, a infraestrutura física e informacional para um reflexo positivo na seleção e desenvolvimento dos membros e do trabalho, valorizando a flexibilidade e a inovação: pensamento fortalecido desde a adoção da administração gerencial. Como aponta Carbone et al (2006, p. 133), a área de gestão de pessoas evoluiu do aspecto processual para o estratégico.

Segundo Chiavenato (2004, p. 11-12), são objetivos da gestão de pessoas: contribuir para a organização alcançar seus objetivos e realizar sua missão, proporcionando competitividade e pessoas bem treinadas e motivadas; aumentar a autoatualização e satisfação dos membros na realização das tarefas; desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho;

administrar e impulsionar a mudança; além de manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável.

Desse modo, há a adoção de práticas e ferramentas de gestão que valorizem a participação e o aprimoramento dos servidores. Afinal, organização inteligente e efetiva é aquela humanizada e aberta para a aprendizagem. Portanto, potencializa-se a busca por objetivos e resultados, de modo sistêmico: envolvendo a missão, a visão e os valores organizacionais; compartilhando conhecimento e empregando-se a gestão por competências, foco deste trabalho.

2.3 Gestão por competências

2.3.1 Conceito de competência

O termo “competência” provém da área de treinamento e desenvolvimento da administração de empresas. Anteriormente, era entendida apenas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes – CHA (MCCLELLAND, 1973 apud CARBONE, 2006, p. 43), advindo de características pessoais e de um considerável volume de treinamentos.

Porém, passa a demandar indicadores de mudança do comportamento, dos impactos no serviço e da interiorização dos conhecimentos estimulados, num agregado entre a formação acadêmica, o processo comunicacional e a avaliação de desempenho obtida.

Há ainda três elementos complementares para definir competência, segundo Zarifian (2003, p. 20-21): tomada de iniciativa e responsabilidade do indivíduo no âmbito profissional; aplicação prática da inteligência e do conhecimento adquirido em situações complexas; e a mobilização de redes de atores, de modo a compartilhar desafios, assumindo plenamente as responsabilidades pelas ações.

O adjetivo “competente” seria atribuído, então, àquele que frente a uma determinada situação adota medidas apropriadas às circunstâncias, sendo capaz de resolver o assunto, conforme palavras de Brandão (2012, p. 1).

Além disso, a competência permite ao membro ter autonomia, agregar valor e superar metas, tornando-se agente de mudança e de inovações. Nessa linha, Chiavenato (2004, p.53)

entende que competência seria o ‘saber fazer acontecer’; ou seja, vai além do conhecimento (‘saber’) e da habilidade (‘saber fazer’). Em obra posterior, reafirma tal posicionamento:

“Competência significa a qualidade que uma pessoa possui e que é percebida pelos outros. (...) Elas são dinâmicas, mudam, evoluem, são adquiridas ou perdidas. (...) Boog tenta uma abordagem holística. Para ele, competência é o produto da multiplicação de três fatores: saber fazer (conjunto de informações, conhecimento e experiências), querer fazer (motivação, vontade e comprometimento) e poder fazer (ferramentas, equipamento e local de trabalho adequados). As competências surgem na medida em que esses três fatores são atendidos. Se um deles não existir, a competência final será nula, pois é o resultado de uma multiplicação. Esse conceito se aplica tanto a pessoas quanto a organizações.” (CHIAVENATO, 2008, p. 184).

2.3.2 Evolução do conceito

No contexto organizacional, competência começa a ser estruturada por McClelland, 1973, no artigo *Testing for competence rather than intelligence*, como “característica subjacente a uma pessoa que é casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação” (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 184).

Para Zarifian (2003, p. 57), expressa a individualidade (aspirações e capacidades da pessoa) que deveriam ser integradas aos objetivos da organização e da sociedade como um todo: “a expressão de capacidades individuais, singulares, no seio de um conjunto coletivo”.

Já na década de 80, num contexto de pressões sociais e mudanças tecnológicas, trabalhistas e comunicacionais, há delegação de poder e decisão para as equipes de trabalho. E aqueles traços que permitem um desempenho superior são identificados por Richard Boyatzis como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), isto é, um estoque formado pela inteligência e personalidade.

Nos anos de 1990, Prahalad e Hamel propõem que, a fim de reforçar a competitividade e a produtividade, haveria uma interdependência entre a estratégia e as competências organizacionais demandadas; fossem competências essenciais (*core competence*) ou organizacionais propriamente ditas.

Há que se destacar que as mudanças foram propostas pelos operários, ávidos por melhor desempenho, e que o setor de recursos humanos ainda prendia-se em formulações burocráticas e engessadas: estava mais voltada para a gestão das competências, enquanto a gestão por competências ficava esquecida.

Atualmente, o conceito de competência liga-se ao saber agir e ao desenvolvimento de pessoas. Pode, assim, ser vista como uma corresponsabilidade entre as pessoas e a organização. Representadas pelos resultados obtidos, pelas entregas realizadas, pelo desempenho e comportamento apresentados e pelo valor agregado ao trabalho como um todo.

2.3.3 Classificação das competências

As competências podem ser organizacionais ou essenciais, quando relacionadas a uma macrovisão das estratégias de negócio; e humana ou individual, relativa a uma microvisão no âmbito do indivíduo (UBEDA; SANTOS, 2008, p. 190).

Conforme complementa Brandão (2012, p. 4), as competências individuais são “como uma propriedade inerente a um profissional em seu contexto de trabalho”, sendo possível, entretanto, ampliar essa competência para o âmbito de “equipes de trabalho, unidades produtivas ou mesmo à organização por completo”. Ou seja, haveria a sinergia e interação entre as competências dos membros e os efeitos do relacionamento social-profissional entre eles.

Em relação às competências essenciais ou *core competence*, sabe-se que imprimem competitividade e diferenciação para seus detentores, enquanto as competências básicas apoiam o funcionamento da organização. Sparrow e Bognanno (1994) trazem o conceito de competência emergente, declinante, estável e transitórias, as quais no decorrer do tempo tem sua importância alterada: crescimento, diminuição, estabilidade e variações principalmente em situações de crise, respectivamente.

Segundo Leme (2005, p. 15), há ainda outros dois grupos de competências: técnico e comportamental. O primeiro designa “o que o profissional precisa saber para desempenhar sua função” e o segundo, figura-se como os valores aplicados na prática, por meio de atitudes, que serão observados na forma de comportamento.

Outra classificação possível é a sugerida por Dutra (2002, p.36), com três conjuntos sistêmicos de competências, partindo estrategicamente do nível da organização para o do indivíduo, formatando o trabalho institucional: de negócio, técnico-profissionais e sociais; que implicam, nessa ordem, na orientação para o ambiente e o público que cerca a organização, as relacionadas ao desempenho das tarefas, e as relativas à interação entre as pessoas.

Pelo exposto, pode-se depreender que as competências adquirem múltiplas classificações, de acordo com os parâmetros utilizados, sendo possível a análise e combinação integrada, para uma descrição sistêmica e mais aprofundada.

2.3.4 Principais aspectos da gestão por competências

A gestão por competências permite um trabalho conjunto entre servidores e instituição, combinando a individualidade e os interesses coletivos. Devolve, por assim dizer, o trabalho ao trabalhador, pois visa à capacitação dos membros e o desenvolvimento da qualidade de suas ações. Como citado por Leme (2005, p. 5), a gestão por competências foca a ação, permitindo o desenvolvimento da organização por meio de seus colaboradores.

Ao se preocupar pela gestão das pessoas e pelas necessidades de desenvolvimento dos membros, fortalece a gestão como um todo, pois produz insumos e produtos para a administração pública mais afinada às demandas sociais, à excelência do atendimento e à qualidade dos serviços. Por meio, por exemplo: da realocação, redimensionamento e capacitação do servidor público.

Depreende-se, portanto, que a gestão por competências seria “a troca da visão do presente ou do passado pela visão do futuro e a correção das carências atuais pela preparação do destino da organização” (CHIAVENATO, 2008, p. 185). Isso significa que se reflete para além do treinamento, considerando as demandas e necessidades de valor da organização.

De acordo com Brandão (2012, p. 6), existe um processo de transferência de competências entre o indivíduo e a organização, de forma ascendente e descendente: “visando planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização, as competências necessárias à consecução de seus objetivos”.

Chiavenato (2008, p. 188) informa que, primeiramente são identificadas as competências essenciais da instituição (tanto as existentes quanto as necessárias), que refletirão nas organizacionais e, por fim, nas individuais; lembrando-se que o caminho inverso também é possível, ou seja, partir do nível micro para o macro.

Embasa, assim, outras atividades organizacionais, tais como: seleção e alocação dos membros; plano de desenvolvimento e banco de talentos; levantamento das necessidades de treinamentos e capacitações; motivação dos membros; de modo a mobilizar, estruturar e fazer funcionar sinergicamente o sistema.

2.3.4.1 Interdependência com outras áreas de gestão de pessoas

2.3.4.1.1 Seleção e alocação de membros

A seleção de novos membros constitui-se num campo-chave para qualquer organização: possibilita o ingresso de pessoas com características que refletirão nos resultados dos trabalhos: "a seleção constitui a escolha exata da pessoa certa para o lugar certo (...) visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização." (CHIAVENATO, 2004, p. 130- 131).

Dessa forma, para o maior êxito na contratação dos profissionais, demanda-se um descritivo sobre: necessidade de mão-de-obra, cargos a serem ocupados e funções a serem desempenhadas. Por meio, principalmente, do mapeamento de competências será possível detalhar as ações, tarefas e atributos essenciais e/ou desejáveis a cada cargo, resultando num processo seletivo mais direcionado.

Afinal, os resultados podem ser positivos ou nem tanto; incorrendo em riscos ou desvios futuros. Como os casos de desistência, faltas injustificadas, afastamentos, re-treinamentos, clima organizacional frustrado entre outros.

Dessa maneira, existem diferentes técnicas de seleção, cada uma atendendo a uma necessidade: entrevista de seleção, provas de conhecimentos ou de capacidade, testes psicológicos, testes de personalidade, técnicas de simulação/dinâmicas de grupos, conforme aponta Chiavenato (2004, p.138).

Frisa-se, portanto, que o método de seleção "deve ancorar-se na contratação de funcionários que não apenas demonstrem o domínio de conhecimentos técnicos sobre matérias específicas, mas possuam também um conjunto de habilidades e atitudes compatíveis com suas futuras atribuições" (KALIL, 2005, p. 23).

2.3.4.1.2 Plano de desenvolvimento da carreira e banco de talentos

A carreira é composta por cargos: "como uma estrada em permanente construção", que "pessoas e empresas a constroem juntas" (DUTRA, 2001, p. 47). Deve-se, portanto, aprimorar

e enriquecer toda uma carreira e não priorizar apenas o cargo. Ou seja, a administração, a legislação e os profissionais devem confluir para um trabalho de longo prazo e que motive os servidores durante sua trajetória profissional.

Assim, a carreira seria pensada como um campo aberto, que permitisse o crescimento e gerenciamento pessoal e organizacional conjuntos; com clareza das regras, transparência e segurança, tornando possível, dessa forma, elaborar planos de desenvolvimento resolutivos: saber o que o ocupante faz, como faz, e, especialmente, por que faz. Cada cargo carrega uma finalidade e é projetado dentro de certa racionalidade, contribuindo na busca da eficiência da organização, como mencionado em Chiavenato (2004, p. 189).

De acordo com Marras (2001, p.82), são variáveis para análise de cargos: requisitos mentais (escolaridade, experiência, criatividade, julgamento), requisitos físicos (pressão do trabalho, habilidade manual, fadiga), responsabilidades (por valores, erros, dados) e condições de trabalho. Existem instrumentos que armazenam essas informações, os bancos de dados que a área de gestão de pessoas costuma gerenciar, relativos à pessoal, cargos, benefícios, treinamento, remuneração e talentos.

Esse último, o banco de talentos, constitui-se num sistema informatizado com o perfil do servidor. Contém elementos sobre os indivíduos: suas preferências, formação acadêmica, trajetória profissional, competências, “indicações comportamentais – como, por exemplo, as provenientes da auto-avaliação de habilidades e atitudes – e dados sobre atividades realizadas de modo voluntário pelos servidores” (KALIL, 2005, p. 23), de modo a permitir pesquisas e consultas apuradas, principalmente para a seleção e alocação dos membros.

2.3.4.1.3 Levantamento das necessidades de treinamento e capacitação

Há diferenças entre as competências organizacionais e as individuais existentes e as necessárias, “essas competências remetem, sob a ótica da qualificação profissional, não apenas aos saberes cognitivos e técnicos, mas também aos saberes em ação” (KALIL, 2005, p. 35). São mais comumente sanadas por meio do treinamento e capacitação dos servidores, constituem, assim, em espaço para inovação, troca de experiências, formação profissional e influenciando na qualidade e produtividade do trabalho.

Esse processo de capacitação envolve, quase que integralmente, a comunicação e a estratégia, gerando, assim o aprendizado. Conforme constata Zarifian (2003, p. 122), seria um

processo heterogêneo, com profissões, conhecimentos e pontos de vista distintos; “um dos aspectos ao mesmo tempo mais difíceis, mais enriquecedores e mais estimulantes do modelo de competência”.

Em relação ao levantamento das necessidades de treinamento, a gestão por competências ocupa um papel fundamental: revela as áreas mais carentes de capacitação, considerando o público-alvo, a metodologia a ser utilizada, o tempo disponível, os recursos existentes e os objetivos pretendidos.

O desenvolvimento para as pessoas de “novas atitudes, soluções, ideias, conceitos, que modifiquem seus hábitos e comportamentos” (CHIAVENATO, 2004, p. 334) é possível por meio do treinamento. Que tem como objetivo também equilibrar as defasagens entre o CHA (conhecimento, habilidade e atitude) organizacional e o CHA individual.

Nesse contexto ganha força a educação corporativa, ou seja, a necessidade crescente de rápida, ampla e efetiva formação profissional dos membros, desenvolvendo a ideia de escola de governo: instituições que visam o aperfeiçoamento profissional dos servidores públicos dos três níveis de governo (União, Estados e Municípios).

Na escola de governo, a organização, por meio de um trabalho inclusivo e dinâmico, de aprendizagem ativa, com emprego da educação e formação contínua (DUTRA, 2001, p. 117), colaborativa e 24 horas (educação a distância), estabelece parcerias com instituições de ensino superior a fim de oferecer treinamento e desenvolvimento com base em competências.

2.3.4.1.4 Motivação dos membros

Motivação é uma das variáveis mais importantes e expressivas de gestão de pessoas, fazendo com que o indivíduo tenha vontade de se autodesenvolver e alcançar suas metas pessoais e profissionais. Funciona como indicador da satisfação do membro em relação ao trabalho, estando diretamente ligado à percepção quanto: sua responsabilidade, missão e planejamento organizacional.

Conforme Vergara (2012, p. 42), a motivação, por assim dizer, corresponde a um sentimento interno do ser humano, que o move a realizar as atividades. Pautada em seus interesses individuais, necessidades e valores, formação cultural e profissional distintos, o que demanda combinações diferentes de motivação.

Para Souza (2005, p. 111), o processo motivacional engloba estímulos por meio das recompensas econômicas, sociais e psicológicas e a percepção de equidade; resultando em maior ou menor envolvimento, satisfação ou insatisfação, refletindo no desempenho.

Chiavenato (2008, p. 199), por sua vez, aponta ainda que a motivação no serviço público relaciona-se à profissionalização e ao sentimento de missão no exercício da função pública, estando diretamente ligada à motivação negativa, ou seja, age-se tendo em vista a punição no caso de desempenho insuficiente.

2.3.4.2 Vantagens e benefícios da gestão por competências

Conforme demonstra Dutra (2001, p. 42), para a organização, a gestão por competências desencadeia maior transparência, flexibilidade de se adaptar a mudanças e potencialização de talentos. Concomitantemente, proporciona às pessoas, um estímulo ao autodesenvolvimento, com condições claras e objetivas de acesso e mobilidade na carreira, entre outros.

Assim, ao aderir à gestão por competências, ampliam-se as potencialidades para a área de gestão estratégica de pessoas: há o alinhamento entre a busca dos objetivos organizacionais e os interesses e demandas individuais. De modo predefinido, desenham-se a estrutura que a gestão assumirá, suas regras e os esforços necessários para cada atividade.

Desse trabalho conjunto e interdependente, desenvolvem-se conhecimentos, habilidades e comportamentos humanos, aliados a uma gestão mais focada nos resultados e nas metas institucionais. Constitui-se, portanto, um instrumento válido de gestão, que considera o servidor como ser humano, valorizando suas necessidades e demandas de capacitação e experiência, de modo a integrar os objetivos individuais e organizacionais.

2.3.4.3 Gestão por competências: esfera privada x pública

Visíveis são as diferenças e semelhanças da gestão por competências quando aplicada no âmbito público e no privado. Neste, atua-se num ambiente de concorrência, cujo objetivo é a atividade lucrativa. Empenha-se para alcançar um trabalho eficiente, com alta

produtividade. Portanto, competências como: marketing pessoal, comunicação interpessoal, empreendedorismo são comumente valorizadas.

Ou seja, nas empresas, agir estrategicamente é questão de sobrevivência: conciliar a gestão por competências com o planejamento institucional, de modo a economizar recursos e conseguir uma diferenciação no mercado, para atrair clientes e investimentos.

Por outro lado, no setor público, o emprego da gestão por competências está relativamente no início. A maioria dos casos encontra-se na esfera federal, com a edição de leis e regramentos, a exemplo do Decreto-Lei nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, referente à Política e diretrizes para o desenvolvimento pessoal da administração pública federal.

Importante lembrar que, em decorrência do caráter mais rígido da administração pública, as mudanças e reestruturações são mais complexas, exigindo um cuidado com a cultura e clima organizacionais e um maior preparo dos dirigentes, uma vez que obrigatória é a observância às normas constitucionais (Art. 37, CRFB/88) e infraconstitucionais.

Assim, os principais fatores de diferenças são: predomina no setor público o fator político, enquanto no privado, a ênfase recai no caráter técnico-operacional; além disso, a estabilidade do servidor dificulta a gestão e avaliação por desempenho, a qual, no campo empresarial, assume papel determinante para promoções, alocação em equipes e remunerações.

Por sua vez, há também semelhanças: objetivam os resultados, no caso público, a prestação de serviços com qualidade e, no particular, a obtenção de retorno do investimento com lucro; demandam profissionais qualificados para implementação e gerenciamento da ferramenta na entidade. Em ambos os setores, busca-se o comprometimento e a coresponsabilidade dos envolvidos, para uma gestão eficiente e por resultados.

2.3.4.3 Desafios e dificuldades no setor público

Nada obstante a existência de benefícios, há dificuldades a serem enfrentadas. Um dos principais desafios é superar a visão estagnada e rígida da profissão de servidor público. Ou seja, ainda é presente a ideia de estrito controle das ações atreladas às leis, sem espaço para o autodesenvolvimento, resultando numa imagem endurecida e estática.

Conforme aponta Chiavenato (2006, p. 93), seria imprescindível acompanhar as mudanças decorrentes da evolução e complexidade das demandas sociais. Simplificando os processos de trabalho das organizações, “desamarrá-las do entulho burocrático que ainda tolhe seu funcionamento”, dando, conseqüentemente, “mais liberdade às pessoas para que elas possam utilizar seu recurso mais importante: a inteligência, o talento e o conhecimento”.

Somam-se a esses fatores, o baixo “envolvimento da alta administração, o despreparo gerencial para gerir pessoas, a avaliação assistemática” (GIL, 2000 apud SOUZA et al, 2005, p. 93-95); e, principalmente, a falta de articulação entre os saberes técnicos e a viabilização política nas ações e decisões públicas como um todo.

Assim, segundo consta em Zarifian (2003, p. 16), a ‘reapropriação do trabalho’ e o ato de conferir ‘autonomia e iniciativa’ ao membro são dois grandes desafios para o modelo de gestão por competências. Pois envolvem agir por conta própria: “significa a competência em si mesma, em ação, o engajamento do sujeito não em relação a regras (sejam elas determinadas ou autônomas), mas em relação a um horizonte de efeitos”.

Há ainda, práticas administrativas que perpetuam o desempenho insatisfatório dos servidores, como apresenta Brandão (2012, p. 99), em que “justamente por apresentar desempenho inadequado, recebe do gerente menos trabalho que os demais integrantes da equipe”, além de se tornar mais facilitado seu afastamento para férias sem interrupção e para participar de eventos em geral.

Além da questão da estabilidade do servidor público, que conforme ensina Alexandrino (2013, p. 348), fora criada a fim de garantir uma margem de segurança para os profissionais, especialmente em relação às flutuações político-econômicas e à coação de qualquer espécie.

A partir da emenda constitucional nº 19/98, a estabilidade passou a ser conferida somente ao servidor concursado, após três anos de efetivo exercício; caso aprovado em avaliação especial de desempenho. Acaba, porém, por dificultar práticas gerenciais de contratação ou demissão mais livres.

Portanto, é essencial considerar as peculiaridades da administração pública, de modo a adaptar a gestão por competências para potencializar seus efeitos na esfera organizacional pública.

2.3.4.4 Alinhamento da gestão por competências com a estratégia organizacional

Mais importante do que somente aplicar a gestão por competências pura e simplesmente, é alinhá-la à estratégia da organização. Isto é, as ações e o planejamento das competências devem pautar-se nos objetivos e projetos da instituição.

Assim, haverá uma gestão holística e sistêmica, mais efetiva, pois abarcará diferentes e importantes variáveis: missão, visão, valores, cultura e clima organizacional, metas, remuneração, avaliação de desempenho, fluxo de trabalho e comunicação, planejamento estratégico em geral. Como indica Carvalho (2009, p. 49), não existiria uma única forma para “definição ou mapeamento das competências essenciais de uma organização”, por exemplo, sendo mais relevante a atenção aos fatores acima relacionados.

Ou seja, as competências humanas somadas a fatores da cadeia produtiva darão origem às competências organizacionais, as quais movimentam o ciclo: “(...) os indivíduos competentes não são simplesmente locados em uma organização. Eles a produzem” (ZARIFIAN, 2003, p. 93-94).

Conforme sugestão apresentada por Pires et al (2005, p. 29), são passos para viabilizar a gestão por competências: pautar-se nos resultados desejados para estabelecer os parâmetro de gestão; constituir uma equipe permanente de seleção, em cada órgão; formalizar grupos de interlocução entre o Estado e os servidores.

Brandão (2012, p. 102) assevera que, nos casos em que “as políticas e práticas de gestão de pessoas estão coerentes entre si (alinhamento horizontal) e adequadas à estratégia organizacional (alinhamento vertical)”, abre-se possibilidade para maior efetividade estratégica institucional.

Adicionalmente, a fim de proporcionar um alinhamento mais sólido, pode-se recorrer ao desenvolvimento organizacional (DO), “um processo estratégico de mudança planejada – portanto, de longo prazo – que objetiva alavancar a organização a estágios cada vez mais avançados”, pelo diagnóstico das lacunas, necessidades e comparativo entre a situação real e a desejada. Agrega, assim, tecnologia, recursos humanos, processos de trabalho, estrutura e estratégias organizacionais (PIERRE, 2011, p. 303).

Chiavenato (2006, p. 123) indica que o desenvolvimento organizacional (DO) “parte de uma filosofia acerca do homem”, ou seja, o homem possui aptidões e precisa do incentivo

do ambiente organizacional para poder revelá-las e aprimorá-las. Partindo-se, portanto, do comportamento individual para o organizacional, por meio da mudança de valores e normas.

3. METODOLOGIA

A metodologia adotada para a pesquisa foi:

Quanto ao método e forma de abordagem: estudo qualitativo; ou seja, seus dados não são percebidos em números, mas sim em valores descritivos, com base nos conhecimentos técnico-empíricos que lhe imprimem o caráter científico.

Quanto ao objetivo: pesquisa descritiva, apresentando as características de determinado fenômeno. Com estudo das diferentes variáveis e identificação de seus efeitos e resultados na administração pública, investindo numa maior aproximação e familiaridade com o tema.

Quanto aos procedimentos adotados na coleta de dados: pesquisa bibliográfica. Com a “escolha do tema, levantamento bibliográfico preliminar, formulação do problema, elaboração do plano provisório de assunto, busca das fontes, leitura do material, fichamento, organização lógica do assunto e redação do texto”. (ZANELLA, 2009, p. 83 apud GIL, 2007, p. 60).

Conforme Zanella (2009, p. 72), constitui-se numa pesquisa pura, básica ou teórica, em que há um estudo sistemático do tema. Pesquisa com consulta, leitura e análise de materiais: livros, artigos e publicações relativos ao tema (gestão de pessoas, gestão por competência, gestão pública). E, por fim, realizou-se uma análise crítica da teoria e dos conceitos para a conclusão da pesquisa.

3.1 Procedimentos da Pesquisa

Primeiramente, houve a escolha e delineamento da área de concentração “Gestão e desenvolvimento de pessoas e /o lideranças comunitárias” e do tema “Gestão por competências na administração pública: características e desafios”.

Procedeu-se, então, à pesquisa bibliográfica: levantamento dos autores e publicações relevantes, e posterior seleção, leitura, fichamento, análise e interpretação dos textos. A consulta foi feita por meio das palavras-chaves: “gestão de pessoas” e “gestão por competências”, no sítio eletrônico da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), no banco de dados da *Scientific Eletronic Library Online* (SciELO), e, fisicamente, nas bibliotecas da Escola de Administração Fazendária (ESAF), do

Banco Central do Brasil, na Biblioteca Nacional de Brasília e da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP – somente consulta aos artigos eletrônicos).

3.2 Aspectos limitadores da pesquisa

Após escolhido o tema, duas vertentes foram delineadas: um trabalho exclusivamente de revisão bibliográfica ou um estudo de caso de determinado município, com o mesmo objetivo, analisar a inserção da gestão por competências na gestão pública.

Tentativas foram feitas no sentido de obter informações e materiais dos responsáveis da área de recursos humanos das prefeituras, a fim de demonstrar se a gestão por competências é utilizada e de que modo se realiza nas diversas áreas, apontar as possíveis dificuldades para sua aplicação e indicar a existência da participação das escolas de governo. Caso a utilização da gestão por competências não fosse identificada, investigar os motivos que justificassem a sua não implementação e, extrair a maneira como eram realizados os processos gerenciais.

Como já foi citado, a aplicação da gestão por competências no âmbito público ainda é bastante incipiente, com alguns exemplos reais no nível federal. Eventual transposição de casos entre níveis federativos mostrou-se incompatível com os propósitos deste trabalho, devido à complexidade na realização de tal procedimento, somada às particularidades de cada esfera.

Além disso, ganhou relevância o fato de os recursos de ambas as partes, pesquisadora e prefeituras, serem limitados (a exemplo do tempo, material de apoio, recursos financeiros e humanos). Destarte, em não sendo possível realizar uma pesquisa de campo, optou-se pela abordagem teórica do tema.

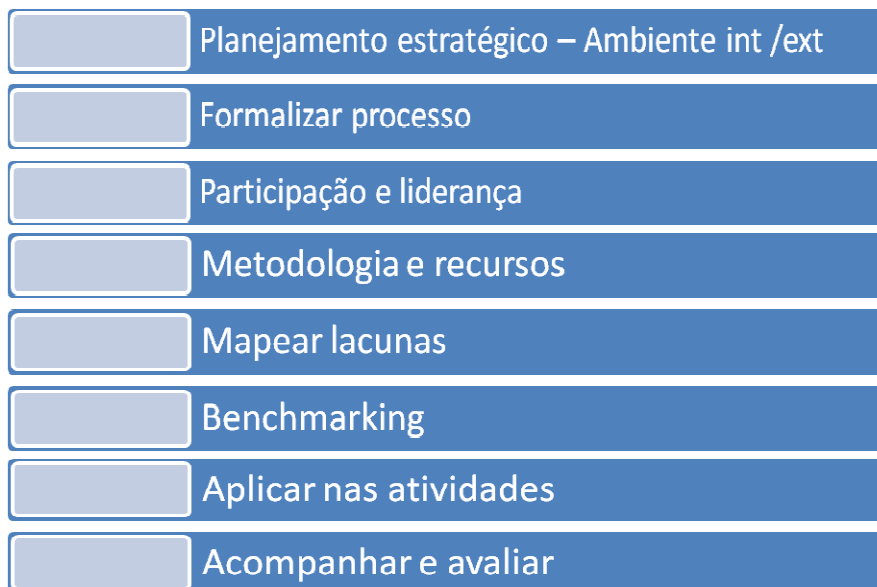
4. REFLEXÕES TEÓRICAS SOBRE O TEMA

4.1 Reflexões sobre um conjunto de encaminhamentos da gestão por competências

Observa-se a crescente demanda social por serviços públicos de maior qualidade e eficiência, ao mesmo tempo, reconhece-se a escassez dos recursos (materiais, humanos, de tempo). Investir no desenvolvimento das competências humanas e organizacionais na administração pública mostra-se um recurso extremamente útil, pois integra o componente humano, os objetivos organizacionais, a gestão compartilhada e voltada para resultados.

Assim, um possível encaminhamento da gestão por competências na gestão pública é apresentado, com base no referencial teórico; de modo a descrever em linhas gerais as fases para estruturação, implementação e avaliação desse instrumento, de modo a gerar, ao leitor, maior familiaridade com o tema. Tais fases podem ser observadas na figura a seguir:

Figura 2: Encaminhamento da gestão por competências para o setor público



Fonte: Elaborado pela própria autora

1-Planejamento estratégico – Ambiente interno/externo: a adoção do planejamento estratégico como principal orientador para a formulação/implantação/monitoramento e

avaliação da gestão por competências assume significativa importância. Ou seja, os trabalhos de gestão de pessoas devem estar alinhados aos objetivos e indicadores organizacionais. Facilita-se a ação assertiva, quando se conhece o ambiente interno e externo, os pontos fortes e fracos da instituição, as ameaças e oportunidades existentes.

Como aponta Brandão (2012, p. 10), sem um planejamento estratégico estabelecido, que oriente os passos e o futuro da organização, qualquer caminho ou competência serve. E ainda, reafirma-se que “a gestão por competências constitui um processo contínuo, que tem como etapa inicial a formulação da estratégia organizacional”, para em seguida desenvolver as metas e os indicadores, delimitando as competências para o alcance desses objetivos (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001 apud BRANDÃO, 2008, p. 878).

2-Formalizar processo: na generalidade dos casos, recomenda-se formalizar e documentar os planos, programas e projetos da área de gestão de pessoas, de modo a torná-los conhecidos e acessíveis a todos os membros, por meio da gestão de conhecimento. Assim, a recuperação e a consulta às informações serão facilitadas, embasando novos estudos e projetos, constituindo parte fundamental para a memória e aprendizagem organizacional. Nesse sentido, Chiavenato (2006, p. 100), ao afirmar que “o conhecimento não pode ficar à deriva”, conceitua a gestão de conhecimento como “um amplo processo organizacional que envolve: criação do conhecimento, memória organizacional, mapeamento, integração e disseminação do conhecimento existente e a sua aplicação adequada”.

3-Participação e liderança: a opção por um processo participativo, em que a decisão e as iniciativas possam ser tomadas em conjunto, abrindo espaço para o debate e novas ideias, mostra-se positivo, fortalecendo a gestão. Demanda, porém, tempo e uma liderança consciente dos objetivos a serem buscados, de modo a unir os esforços em prol da organização e dos seus colaboradores. Como aponta Brandão (2012, p. 40), de modo a dar “um caráter pacífico e cooperativo às discussões”.

4-Metodologia e recursos: possui notável relevância prática a escolha de uma metodologia a ser utilizada e dos responsáveis delegando-lhes autonomia e ofertando as condições para sua ação, inclusive com apoio expresso da administração central. Atentando-se também ao tempo necessário para sua implementação, à forma de cobrança dos resultados

e à compatibilidade com os demais instrumentos da gestão de pessoas. Isso é feito, por exemplo, com a elaboração de indicadores, cronograma, lista de tarefas x agentes, análise das outras atividades desenvolvidas na área.

O uso de indicadores, especialmente os de competência, como relatado por Brandão (2012, p. 14), permite expor clara e objetivamente ao membro o que se espera dele, para uma interpretação única. Assim, para definir uma competência seriam usados: verbo, objeto de ação, uma condição/circunstância e critérios/padrões de desempenho.

5-Mapear lacunas: é recomendável identificar o *gap*, a lacuna, entre as competências demandadas e as já existentes. Seja na forma de questionários, entrevistas, pesquisas, análise documental ou banco de talentos. Desse modo haverá a ideia da dimensão a ser suprida, das carências a serem trabalhadas e dos recursos requeridos para aprimorar a gestão como um todo: “é necessário realiza-lo de forma precisa, com rigor metodológico e a utilização de técnicas e instrumentos específicos” (BRANDÃO, 2012, p. 11). Afinal, necessita ser preciso e específico à organização, às suas demandas e peculiaridades.

6-Benchmarking: sugere-se a promoção de *benchmarking* (adoção das melhores práticas), estudos de casos de outras entidades e mesmo da iniciativa privada, sem olvidar dos imperativos dispostos nas leis e regimentos internos, nos direitos e deveres dos servidores públicos, adaptando-os à realidade organizacional. Como mencionado por Chiavenato (2008, p. 282): “o *benchmarking* encoraja as organizações a pesquisar os fatores-chave que influenciam a produtividade e a qualidade”.

7-Aplicar nas atividades: a análise, a estruturação e a aplicação da gestão por competências no maior número de atividades possível, conforme proposta dessa pesquisa, são boas práticas aplicáveis: à seleção e alocação dos membros; ao plano de desenvolvimento da carreira e banco de talentos; ao levantamento das necessidades de treinamentos e capacitações; à motivação dos membros

a. seleção e alocação dos membros: ao se ter um cargo vago e até mesmo para abri-lo para concorrência, é imprescindível que se tenham as competências e os requisitos desejados

e os essenciais, para que se atraia e selecione um profissional melhor preparado, alocando-o de modo acertado. Assim, tendem a diminuir as ocorrências de realocação, incompatibilidade nos encargos e atributos e rotatividade de pessoal.

Na esfera pública, a seleção ocorre por meio dos concursos públicos, e o edital de seleção pode funcionar como um filtro: descrever e detalhar os cargos, atividades, pré-requisitos técnicos e pessoais necessários e desejados. Observando, contudo, os princípios constitucionais da legalidade e impessoalidade, ou seja, utilizando-se de critérios objetivos, justos, predeterminados e amplamente divulgados.

Assim, a técnica de seleção mais recomendada seria a que permitisse ao candidato mostrar as competências desejadas pela organização, na forma de ação, como bem ressalta Brandão (2012, p. 95).

Como esquematizado por Kalil, recomenda-se usar os resultados conseguidos como parâmetros para o trabalho, bem como a criação de uma equipe permanente de seleção para o órgão, fazendo com que as provas sejam divididas em áreas: “conhecimentos técnicos, acadêmicos ou científicos”, enquanto o restante ficaria atrelado às competências e ao perfil x cargo, seja por meio de “entrevistas, provas orais, testes psicológicos e exames de saúde” (p. 28).

b. plano de desenvolvimento da carreira e banco de talentos: configurar e estruturar a administração de carreira, os níveis e pré-requisitos para cada cargo, as competências necessárias para cada nível, permitindo aos servidores planejarem sua carreira. Cruzar esse mapeamento da carreira com os dados do banco de potenciais talentos da instituição, para alcançar a noção mais próxima das funções disponíveis e das características individuais existente, atentando-se para a necessidade de atualizar essas informações, com as competências individuais, organizacionais e técnicas essenciais e as reais. Pode-se começar a triagem com a coleta dos currículos profissionais dos nomeados nos concursos, bem como com observação mais próxima das características presentes, utilizando esses dados para definir distribuição de tarefas e serviços.

c. levantamento das necessidades de treinamentos e capacitações: com base nas competências mapeadas será possível elaborar um planejamento dos cursos e qualificações a serem ofertados. Será possível a priorização em relação aos temas, formato, público-alvo e

periodicidade. Pontuando o investimento na qualificação, ou seja, avaliar com base em indicadores pré-definidos: melhoria da qualidade, economias de tempo e custo, satisfação dos servidores, produtividade, tarefas e processos realizados.

Ressalta-se, entretanto, que existem duas formas de desenvolver competências: a formal e a informal, como citado por Brandão (2012, p. 12). A primeira compõe-se de propostas da organização, por meio de palestras, seminários, cursos; enquanto a segunda, é de iniciativa do membro, principalmente, solicitando ajuda ou indicações sobre processos de trabalho para colegas ou pesquisa em materiais escritos.

Assim, além dos treinamentos gerais para o setor público, será possível a oferta de temas de maior interesse pelos membros, portanto, mais eficazes. Pode-se, por exemplo, firmar parcerias com escolas de governo, para a oferta otimizada das temáticas. Supre-se, assim, a “distância entre o que as pessoas sabem e o que elas precisam saber”, de acordo com Brandão (2012, p. 75).

Dessa maneira será possível o alinhamento dos objetivos organizacionais e das ações de capacitação pautadas nas competências (BRANDÃO, 2012, p. 88), além da valorização da aprendizagem contínua, com especial cuidado para os caminhos e formas adotados durante a formação profissional.

A oferta de cursos de aperfeiçoamento ocorre por meio de contratos e convênios com escolas de governo, conforme “§ 2º do art. 39, nitidamente inspirado no princípio da eficiência, base da ideia de administração gerencial” (ALEXANDRINO, 2013, p. 341); constituindo-se numa maneira de racionalizar os recursos disponíveis e integrar esforços. Como entende Chiavenato (2006, p. 92), o recurso de treinamento e desenvolvimento possui um caráter reativo, enquanto a educação corporativa se apresenta mais proativa e holística.

Chiavenato (2008, p.208) indica ainda um planejamento anual prévio dos cursos de capacitação, com a reserva de orçamento; além de propor temas gerais e específicos para os treinamentos, a depender da área de atuação profissional. Essas ações educacionais teriam uma duração mais enxuta, visando à rápida atualização, complementando, assim, a formação inicial ofertada.

d. motivação dos membros: com o estudo e aplicação das competências desejadas, o trabalho para seu alcance e a valorização dos membros, há, indubitavelmente, a melhora na motivação dos participantes, pois vislumbram que a organização e a administração

consideram suas potencialidades e investem em seu desempenho e desenvolvimento, estimulando seu comprometimento com o trabalho. Como aponta Brandão (2012, p. 96): “as políticas e práticas organizacionais de incentivos, recompensa e valorização (...) favorecem o alcance de resultados desejados”.

Age-se, assim, de forma a construir meios para a motivação dos servidores, num trabalho conjunto à cultura e ao clima organizacional, avaliação de desempenho, aspectos remuneratórios entre outros. Chiavenato (2008, p. 199) aponta que no setor público há a forte presença da motivação negativa, ou seja, a “caracterizada pela punição no caso de desempenho insuficiente”.

Ressalta-se que até mesmo em empresas, a aplicação da gestão por competências abarca somente parte dos membros, normalmente os da alta gerência. Conforme aponta Leme (2005, p. 25), devido, por exemplo, ao despreparo dos profissionais envolvidos com o projeto e à falta de programas tecnológicos que tratem da “estratégia e do desenvolvimento de pessoas”, e não apenas de dados burocráticos e contábeis de recursos humanos.

Ou seja, há a possibilidade e, muitas vezes, a opção de limitar a aplicação dessa ferramenta apenas aos cargos de chefia: “dirigentes com capacidade executiva são peças fundamentais para elevar o desempenho das instituições do setor público” (PACHECO, 2002, p. 19).

8-Acompanhar e avaliar: o acompanhamento periódico das ações desenvolvidas é crucial para que se realizem as correções e aprimoramentos cabíveis. Exemplo: fazer uma pós-avaliação dos treinamentos e capacitações, medindo os níveis de entrega do servidor: “de acordo com: reação, aprendizado, comportamento e resultados” (LEME, 2005, p. 141).

No acompanhamento, é de se ressaltar a importância da atenção referente a eventuais conflitos de interesse, quais sejam: ambiguidade de papel, objetivos concorrentes, recursos compartilhados e/ou interdependência de atividades, devendo ser elaborados relatórios comparativos do histórico na aplicação da ferramenta.

Desse modo, o conjunto de encaminhamentos aplicáveis à gestão por competências não visa a esgotar nem especificar a ferramenta no todo, apenas auxiliar na sua implementação, valorizando os trabalhos que já foram realizados sobre o tema. Ressalta-se, desse modo, que os itens desse encaminhamento podem ser alterados, realocados, excluídos e acrescentados, conforme a necessidade e realidade da administração local.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Buscou-se com esse trabalho esclarecer o conceito de competência, mostrar a importância da gestão por competências por meio de sua integração com outros temas estratégicos da área de gestão de pessoas: seleção e alocação, capacitação, carreira e banco de dados, motivação.

Culminando, assim, num encaminhamento para as instituições públicas, que toma por base o conhecimento apreendido na pesquisa bibliográfica realizada para esse trabalho e as noções gerais de administração pública estudadas durante esse curso de especialização, sem a pretensão de esgotar o assunto.

A adoção e o alinhamento da gestão por competências à gestão pública possibilita a valorização das pessoas, o enriquecimento de seus papéis e o alcance dos resultados organizacionais. Ao profissionalizar a área de gestão de pessoas os servidores tornam-se parceiros de trabalho; seus conhecimentos, habilidades e atitudes contribuem para qualificar a administração pública; manifestando-se em resultados e desempenho, aprimorando o nível dos serviços públicos prestados.

De forma geral, são medidas indicadas: investir em parcerias com escolas de governo, para oferta de cursos de capacitação; recorrendo, sempre que possível, aos exemplos de sucesso da iniciativa privada, adaptando-os à realidade organizacional pública; e, especialmente, conscientizar e sensibilizar os servidores sobre a importância da gestão por competências no âmbito público.

Buscar meios de internalizar e institucionalizar o comprometimento dos servidores para com a organização, de tal forma que haja o trabalho conjunto para o desenvolvimento pessoal, profissional e organizacional. Investir no mapeamento sistemático das competências desejadas para cada cargo, com a previsão legal nos editais de concurso público e o redimensionamento de pessoal mais coerente possível, de acordo com o perfil e a formação dos candidatos.

Paralelamente, a oferta de cursos para aprimorar os conhecimentos e otimização do trabalho, com temas técnico-operacionais e intelectuais complementares. Promover ações de motivação dos membros e enriquecimento das tarefas, para uma administração eficiente e efetiva.

Essa é uma contribuição para o campo “de públicas”, com o intuito de enriquecer e inovar a gestão pública, atentando-se para as pessoas envolvidas e sua importância nesse ciclo. Com foco num instrumento que cada vez demonstra maior utilidade nos trabalhos em equipe: com objetivos declarados e um plano de desenvolvimento para atingir os resultados.

Propõe-se, então, a continuidade e o aprofundamento da temática; de modo a permitir uma maior aplicação da gestão por competências nas organizações públicas. Busca-se incentivar a realização de futuras pesquisas de como é feita a gestão por competências em outros órgãos, alinhando outras ferramentas de gestão como a avaliação de desempenho 360°; correlacionando com temas-chave na administração pública: estabilidade, concurso público, plano de carreira, remuneração variável por desempenho entre outros. Seja por meio de pesquisas acadêmicas, de seminários, estudos de caso, entre outros.

Dessa maneira, este trabalho teve como objetivo qualificar a imagem e a essência do servidor público, como colaborador e responsável da organização pública, aplicando a gestão estratégica e tornando mais presente na esfera pública a gestão por competências, trazendo seus benefícios para a organização como um todo.

REFERÊNCIAS

- ALEXANDRINO, Marcelo; PAULO, Vicente. **Direito Administrativo Descomplicado**. 21. ed. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: MÉTODO, 2013.
- BRANDÃO, Hugo Pena. **Mapeamento de competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2012.
- BRANDÃO, Hugo Pena et al. **Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o *balanced scorecard* e a avaliação 360 graus**. RAP — Rio de Janeiro 42(5): 875-98, set/out. 2008.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm> Acesso em: 09 dez. 2014.
- CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; PANTOJA, Maria Júlia; BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010.
- CARBONE, Pedro Paulo et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- CARVALHO, Antônio Ivo de et al. **Escolas de governo e gestão por competências: mesa-redonda de pesquisa-ação**. Brasília: ENAP, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Pública**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- DAGNINO, Renato Peixoto. **Planejamento estratégico governamental**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências: Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. 11 ed. São Paulo: Gente, 2001.
- DUTRA, Joel Souza; Fleury, Maria Tereza Leme; Ruas, Roberto. **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: Um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3. ed. Editora Atlas S.A., 2008.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. **Construindo o conceito de competência**. *Rev. adm. contemp.* [online]. 2001, vol.5, n.spe, p. 183-196. ISSN 1982-7849. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf>> Acesso em: 10 dez. 2014.

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

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

PACHECO, Regina Silvia. **Mudanças no perfil dos dirigentes públicos no Brasil e desenvolvimento de competências de direção**. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal. 2002.

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

SOUZA, Vera Lúcia de et al. **Gestão de desempenho**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

UBEDA, C. L.; SANTOS, F. C. A. **Os Principais Desafios da Gestão de Competências Humanas em um Instituto Público de Pesquisa**. *Gestão & Produção*, v. 15, n. 1, p. 189-199, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 12 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009.

ZARIFIAN, Philippe. **O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. São Paulo: Editora Senac, 2003.