

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA NACIONAL DE FORMAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO: MOTIVAÇÃO E FORMAÇÃO

DANIEL BENCKE

PORTO ALEGRE

2015

DANIEL BENCKE

GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO: MOTIVAÇÃO E FORMAÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Professor Claudio Pinho Mazzilli

PORTO ALEGRE

2015

RESUMO

O funcionalismo público é relativamente pouco valorizado no Brasil e essa realidade é caracterizada pelo baixo reconhecimento social desse setor e se traduz, em última instância, em uma baixa motivação e problemas generalizados na prestação de serviços públicos de qualidade. As diretrizes, em termos de políticas públicas pensadas no sentido de valorização do funcionalismo público, embora visem estabelecer condições de proporcionar um exercício profissional de qualidade, de desenvolve formação e aperfeiçoamento permanente, estabelecer salários dignos, promover a participação na elaboração dos projetos do setor, etc., ainda não encontraram as condições para sua plena implementação, quer pelas dificuldades estruturais do sistema tradicional de prestação de serviços públicos, quer pelo insatisfatório reconhecimento que a sociedade demonstra para com a prestação de serviços públicos. Nesse sentido, o presente estudo discute a gestão de pessoas no setor público, especialmente em relação à motivação, analisando o conceito de servidor público, a importância da gestão de pessoas nesse setor e do planejamento estratégico em nível de pessoal. Além disso, apresenta o modelo de gestão por competências, que pode ser aplicado no setor público como resposta às necessidades primárias de motivação de pessoal para a excelência no desempenho de suas funções.

Palavras-chave: Gestão pública. Formação. Motivação. Competências.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	6
1.2 JUSTIFICATIVA	6
1.3 OBJETIVOS	7
1.3.1 Objetivo Geral:.....	7
1.3.2 Objetivos Específicos:	7
1.3.3 Categorias temáticas de análise	8
2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	9
3 REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
3.1 SERVIÇO PÚBLICO E GESTÃO DE PESSOAS	12
3.1.1 A Importância da Gestão de Pessoas no Setor Público	12
3.1.2 Pressupostos e abrangência do Decreto nº 5.707/2006.....	17
3.2 AS QUESTÕES DA FORMAÇÃO E DA MOTIVAÇÃO	18
3.2.1 A ideia da formação	18
3.2.2 A ideia de motivação	22
3.2.3 As necessidades de segurança	28
3.2.4 As necessidades sociais e o clima afetivo	29
3.2.5 As necessidades de autorrealização	30
3.3 O MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS APLICADO AO SETOR PÚBLICO.....	30
3.3.1 Conceitos e classificações de competências.....	30
3.3.2 Etapas da gestão de pessoas por competências no setor público ..	36

3.3.3 Planejamento e alocação de pessoas no setor público baseado em competências	40
3.3.4 Desenvolvimento de pessoas por competências.....	42
3.3.5 Indicadores e resultados da gestão por competência no setor público ...	44
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	49
5 BIBLIOGRAFIA	51

1 INTRODUÇÃO

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Muitos autores apresentam estudos e tendências sobre as características exigidas do funcionário público diante da configuração da sociedade atual.

O perfil funcional desejado no setor público, diante dessa nova realidade, inclui itens como visão sistemática e estratégica, domínio pessoal, capacidade de trabalhar em equipe, habilidades humanas e interculturais, criatividade, flexibilidade e capacidade de inovação, comportamento ético e capacidade de aprender, liderar e educar.

Ainda, o ambiente em que se insere o setor público e a natureza de suas funções, mais do que nunca, revela altos níveis de exigência relativamente aos alcances de resultados e desempenho.

Diante dessas questões, o problema do estudo é “que estratégia de gestão de pessoas no setor público é adequada a esses novos tempos, tanto para valorizar como para motivar o funcionário público no cumprimento de suas funções”?

1.2 JUSTIFICATIVA

As mudanças, cada vez mais velozes e constantes, que se processam no ambiente externo às organizações impõem o desafio da adequação às novas exigências de um mundo globalizado e uma preocupação constante com o desempenho dos recursos humanos.

Neste contexto, surge a necessidade de se analisar a possibilidade de adoção de novos modelos de gestão de pessoas no setor público, com a consciência de que o êxito será determinado pelas habilidades, aptidões, talentos e experiências, mas também pela motivação dos colaboradores.

Ainda, a Administração Pública, perante todo o sistema social, colocou-se como modelo para as organizações. Sua abrangência de influência é enorme, quer sobre os seus próprios funcionários, quer sobre os restantes cidadãos e suas organizações, empresas e poder político.

Em relação aos primeiros – funcionários – impõe-lhes um modo de estar característico, “moldando-os” a comportamentos típicos, os quais nem sempre são ideais ou desejados e, por vezes, lhes dificultam mesmo as relações com o exterior.

Justifica-se, portanto, a realização do estudo não apenas por essas questões, mas por se considerar que o papel de cada funcionário público é de vital importância e isso exige que a Administração Pública se volte para a sua formação, sua motivação e sua valorização, evoluindo para um novo perfil funcional e para um novo perfil de qualidade na prestação de serviços públicos.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral:

Analisar os desafios de qualidade da gestão de pessoas no setor público.

1.3.2 Objetivos Específicos:

- analisar o conceito de servidor público;
- avaliar a importância da gestão de pessoas no setor público e do planejamento estratégico em nível de pessoal;
- analisar o Decreto nº 5.707/06 e as políticas e para desenvolver os recursos humanos da Administração Pública Federal;
- apresentar o modelo de gestão por competências, que pode ser aplicado no setor público como resposta às necessidades primárias de motivação de pessoal.

1.3.3 Categorias temáticas de análise

- Importância das pessoas na gestão pública (importância da qualificação e da motivação).
- Formação e motivação (conceito e definições).
- Aplicação da gestão por competências no setor público (indicadores e resultados).

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método de realização do estudo observou as seguintes etapas:

a) A etapa de caracterização (coleta de dados), etapa primordial no desenvolvimento de um estudo organizado, que consiste na revisão bibliográfica para buscar entre os materiais encontrados os mais relevantes quanto aos pontos envolvidos na temática.

b) Etapa de fichamento das informações, tendo em vista que a principal fonte de levantamento de dados é a pesquisa bibliográfica.

c) Etapa de análise de dados, que desenvolve o contexto do trabalho, a partir das informações catalogadas.

O delineamento do método, seguindo essas etapas, consta de desenvolvimento de pesquisa bibliográfica que, num primeiro momento, busca adquirir conhecimentos sobre o tema proposto. Em um segundo momento, analisa as informações obtidas e catalogadas, para desenvolvimento do texto do estudo.

As técnicas de pesquisa utilizadas são as seguintes:

a) Quanto aos procedimentos: classifica-se como pesquisa exploratória e descritiva, pois objetiva a geração de conhecimentos para possibilitar a elaboração de um trabalho que discuta formas de intervenção sobre o tema em questão.

b) Quanto à abordagem do problema: caracteriza-se como pesquisa qualitativa, pois buscou a análise de dados para a elaboração de um trabalho, a partir de fontes bibliográficas, envolvendo o tema em questão.

c) Quanto ao método, a abordagem do objeto de pesquisa demandou a utilização do método hipotético-dedutivo, definido por Gil:

Quando os conhecimentos disponíveis sobre determinado assunto são insuficientes para a explicação de um fenômeno, surge o problema. Para tentar explicar as dificuldades expressas no problema, são formuladas conjecturas ou hipóteses. Das hipóteses formuladas, deduzem-se consequências que deverão ser testadas ou falseadas. Falsear significa tornar falsas as consequências deduzidas das hipóteses. Enquanto no método dedutivo se procura a todo custo confirmar a hipótese, no método hipotético-dedutivo, ao contrário, procuram-se evidências empíricas para derrubá-la. (GIL, 2010, p.30)

A revisão bibliográfica partiu do estabelecimento lógico do tema para o estudo a ser realizado. Assim, a leitura da bibliografia proporcionou a compreensão básica do estudo do problema e a evidência de que o estudo foi apropriado, segundo a base de conhecimento atual sobre o tema que se mostrou mais adequada para a resolução das hipóteses colocadas, descartando-se dados incipientes ou que não se aplicavam aos elementos a serem estudados.

Na execução prática do estudo, para garantir o alcance dos objetivos propostos, com base na perspectiva da análise de conteúdo, o trabalho organizou-se em três polos ou etapas cujo desenvolvimento segue a proposição de Bardin (2009) e, no universo do estudo, estruturou-se da seguinte forma:

a) Pré-análise: Escolha do material a ser utilizado na análise, formulando-se hipóteses a serem analisadas e que possibilitem uma interpretação dos documentos analisados.

Esta etapa baseou-se, também, em critérios de exclusão, visto que da bibliografia analisada, os documentos que nortearam a realização do estudo foram reduzidos àqueles que trouxeram os melhores elementos para a elucidação do problema de pesquisa, de acordo com a indicação de Bardin:

Nem todo o material de análise é susceptível de dar lugar a uma amostragem, e, nesse caso, mais vale abstermos-nos e reduzir o próprio universo (e, portanto, o alcance da análise) se este for demasiado importante. (BARDIN, 2009, p.123)

Nesse mesmo sentido, tratando-se de pesquisa bibliográfica, a análise de conteúdo realizada foi temática, em relação ao tratamento dado aos dados pesquisados. A partir disso, o material foi preparado através da organização do material adequado aos objetivos da pesquisa.

b) Exploração do material: Uma vez realizada a pré-análise, os dados foram organizados em unidades para descrição, selecionando-se as ideias principais da bibliografia pré-selecionada, de acordo com a presença dos elementos significativos para a resolução do problema de pesquisa e alcance dos objetivos.

A partir de cada um dos objetivos propostos, o material foi organizado pela relevância das informações encontradas, considerando a regularidade com que os dados mais significativos foram identificados.

c) Tratamento dos resultados: A investigação dos dados atentou para o estabelecimento de uma relação entre os dados obtidos e a fundamentação teórica para atribuir sentido às considerações finais do estudo. Dessa forma, foram analisados os enunciados dos autores pesquisados e sua relação com o problema de pesquisa.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 SERVIÇO PÚBLICO E GESTÃO DE PESSOAS

A legislação brasileira ensina que são servidores públicos “todos aqueles que mantêm, com o Poder Público, relação de trabalho, de natureza profissional e caráter não eventual, em vínculo de dependência”. (DALLARI, 1992, p. 14)

Este conceito compreende o pessoal estatutário e aqueles que se encontram sujeitos ao direito laboral ordinário, sendo que os funcionários são os ocupantes de cargos criados por lei nos órgãos da administração central e nas entidades descentralizadas, dotadas de personalidade jurídica de direito público.

3.1.1 A Importância da Gestão de Pessoas no Setor Público

A situação presente na atualidade, em todos os setores econômicos, se caracteriza por uma grande competitividade, preços em baixa, margens reduzidas de lucros e dificuldades de crescimento por parte das organizações.

O ambiente empresarial da atualidade é, cada vez mais, caracterizado pela velocidade com que ocorrem mudanças, bem como pela exigência cada vez maior de respostas rápidas e eficazes. Esse perfil contextual imprimiu mudanças profundas na realidade das empresas e no preparo esperado de cada um de seus integrantes.

Consoante afirmado por Drucker (1999, p. 78), “é consenso entre muitos teóricos que a era industrial se esgotou e que a sociedade do conhecimento emergiu como uma nova modalidade econômico-social”.

Como vêm se reestruturando continuamente, buscando adaptar-se para sobreviver nos mercados em constante mutação, as organizações são compelidas a redirecionar seus investimentos internos, voltando a atenção para as necessidades de seus colaboradores, para a urgência de que estes também estivessem preparados para enfrentar as exigências dos mercados.

Nonaka e Takeuchi, sobre essa necessidade de atenção ao desenvolvimento dos colaboradores, informam:

O conhecimento é um processo dinâmico de justificação da crença pessoal com relação à verdade, destacando-se a importância de se gerar crenças, compromissos, situações e interações apropriadas nas organizações, para que as informações sejam convertidas em conhecimento e possam circular livremente. Gerir o conhecimento numa organização, pois, implica em criar um ambiente de aprendizagem contínuo, e quando isso acontece estabelecem-se as condições para que sejam desenvolvidas as competências profissionais. (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 152)

O investimento em educação, formação profissional e pessoal, especialização em diversas áreas de atuação prepara os colaboradores para um melhor desempenho, maior valorização e mais efetiva cooperação na consecução dos objetivos da organização.

O processo de criação do conhecimento, para esses autores, ocorre através de um modelo de geração de conhecimento mediante um processo de interação entre conhecimento tácito e conhecimento explícito, que tem natureza dinâmica e contínua. Constitui-se, portanto, em uma espiral permanente de transformação ontológica interna de conhecimento, desenvolvida seguindo quatro fases:

1. a socialização, ou o processo de aquisição do conhecimento tácito através do compartilhamento de experiências por meio de exposições orais, documentos, manuais e tradições, adicionando esse conhecimento à base coletiva da organização;
2. a exteriorização, que é o processo de conversão do conhecimento tácito em conceitos explícitos que objetiva tornar compreensíveis metáforas de conhecimento de difícil comunicação, integrando-os à cultura da organização; é a atividade essencial da criação do conhecimento;
3. a combinação, que é o processo de criar conhecimento explícito ao reunir conhecimentos provenientes de certo número de fontes, mediante o intercâmbio de conversas telefônica, reuniões, correspondências, etc., e se pode categorizar, confrontar e classificar para formar bases de dados para produzir conhecimento;
4. a interiorização, processo de incorporação de conhecimento explícito em conhecimento tácito, que analisa as experiências adquiridas na prática de novos conhecimentos e que se incorpora nas bases de conhecimento tácito dos membros da organização, na forma de modelos mentais compartilhados ou de práticas de trabalho. (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 154)

A questão mais importante, nesse processo, é determinar a melhor forma para aplicação do conhecimento existente na criação de novos conhecimentos ou na reciclagem do conhecimento existente. Aplicado esse conceito à realidade das organizações, compreende-se que a criação do conhecimento acontece a partir da interação, entre indivíduos, crescendo quando compartilhado.

É necessária a adoção de práticas e de dinâmicas formativas, de gestão participativa, de facilidades de comunicação intersetorial, de instrumentos de definição de objetivos com o comprometimento de todos e de avaliação de desempenhos ancoradas em resultados de valorização de individualidades acima de interesses, para transformar a organização em um coletivo fortalecido e coeso.

Quanto à Administração Pública, observa-se que é uma organização de trabalho muito antiga. O seu nascimento respondeu a objetivos bem determinados e o seu funcionamento foi adaptado ao poder que a criou e que ela representava, dando origem a um fenômeno especial, típico, o qual foi o parâmetro de diversas organizações de trabalho. (SILVEIRA e TRINDADE, 2003, p. 12)

Pode-se assim dizer que a Administração Pública, perante todo o sistema social, colocou-se como modelo para as organizações. Sua abrangência de influência é enorme, quer sobre os seus próprios funcionários, quer sobre os restantes cidadãos e suas organizações, empresas e poder político.

Em relação aos primeiros – funcionários – impõe-lhes um modo de estar característico, “moldando-os” a comportamentos típicos, os quais nem sempre são ideais ou desejados e, por vezes, lhes dificultam mesmo as relações com o exterior.

Sobre os demais cidadãos, exerce um poder de fronteiras mal definidas, mas ao mesmo tempo muito real e muito difuso, de difícil controle. Pelo seu próprio funcionamento, ajuda na criação de padrões de status sociais, políticos e econômicos, forjando uma “cultura e uma personalidade coletiva”, que nem sempre são as mais eficazes do ponto de vista do desenvolvimento e da qualidade de vida. (SILVEIRA e TRINDADE, 2003, p. 15)

Relativamente às empresas e outras organizações de trabalho, a Administração Pública exerce também uma influência enorme. Na verdade, ao longo da história da Administração Pública, os modos de funcionamento e os modelos que se impuseram como norma delinearão muitos dos aspectos do funcionamento das empresas, por força de determinações legais, enquanto que a estrutura dessa Administração permaneceu alheia às mudanças que ocorreram no âmbito empresarial.

Anotam Silveira e Trindade:

A Administração Pública faz às empresas exigências administrativas que originam, por vezes, bloqueios ao desenvolvimento. Por fim, o poder político também não lhe escapa. Bem “instalada” na gestão dos “bens públicos”, intermediária entre a decisão política e a realidade, encontra-se em posição privilegiada para exercer influência sobre os poderes políticos, controlando-os e impondo-lhes, muitas vezes, visões e modos de ação que estariam fora dos seus propósitos iniciais. (SILVEIRA e TRINDADE, 2003, p. 15)

Em suma, afetando fortemente todas as entidades com que se relaciona, a Administração Pública se destaca em importância, se envolve em todos os setores, prescindindo perfeitamente de quaisquer campanhas de marketing.

O que se verifica, contudo, é que a maioria dos seus recursos humanos está desmobilizada, desinteressada, sem responsabilização ou compromisso, sem iniciativa e sem motivação. Numa palavra: profundamente entediada com o seu trabalho quotidiano.

Retratando a vida profissional de funcionário recém admitido no âmbito da Administração Pública, verifica-se que normalmente inicia o seu emprego altamente motivado, entusiasmado com as atribuições a serem desempenhadas. Todavia, à medida que o tempo passa, “a sua implicação, aos poucos, decai e chega a atingir patamares de apatia, resistência passiva, de presentismo, ou mesmo de valores negativos (resistência ativa, absentismo, escapismo)”. (SILVEIRA e TRINDADE, 2003, p. 17)

Na verdade, o que acontece é que ele vai esbarrar com obstáculos quase intransponíveis, que lhe vedam qualquer acesso ao entusiasmo e à motivação profissional.

Esse muro é o “funcionamento típico da casa” e são as características desse funcionamento que o “motivarão a desistir” dos seus projetos, aumentarão sua participação nas queixas e frustrações do trabalho quotidiano e lhe propõem uma carreira profissional de alheamento físico e/ou psicológico. (SILVEIRA e TRINDADE, 2003, p. 17)

Porém, e para sobreviver na organização, ele ainda terá que inconscientemente se adaptar a esse funcionamento, o que o transformará em um elemento ativo ou passivo destes mesmos obstáculos. Assim, a integração deste funcionário ao “funcionamento típico da casa” é feita por um processo negativo, quer por passivamente consentir a existência dos obstáculos ou, ativamente, fazer parte dele. (SILVEIRA e TRINDADE, 2003, p. 18)

Em qualquer dos casos, dará continuidade aos obstáculos, por um processo de “adaptação inconsciente para sobrevivência” que costuma se tornar um hábito de vida bem enraizado numa cultura profissional que é típica do serviço público. Com maior ou menor lentidão e dificuldades, surge um conflito entre os três polos: incômodo, hábito e cultura, no qual, invariavelmente, prepondera a questão cultural. (SILVEIRA e TRINDADE, 2003, p. 19)

Posteriormente, qualquer tentativa feita no sentido de alterar esta situação é sentida e encarada como se representasse um ataque ao cenário existente, recusando-se a enfrentar a angústia de uma solução nova. Sobre isso anotam Silveira e Trindade:

Começa então o jogo pessoal de vítima e cúmplice do sistema”, que se traduz em “sofrer com a situação (vítima) e, simultaneamente, ser um dos promotores dessa mesma situação (cúmplice).

Destarte, para que o funcionário se integre nesse sistema, pode-se traçar uma curva, que expressa o comportamento de um funcionário desde o seu primeiro dia de trabalho na organização até o dia em que se tornará parte integrante dessa mesma organização. (SILVEIRA e TRINDADE, 2003, p. 19)

Contudo, é possível aperfeiçoar a Administração Pública e isso se verifica pelos inúmeros esforços desenvolvidos, desde alguns anos, para dotar esta organização de um funcionamento cada vez mais eficaz e mais próximo das aspirações dos cidadãos.

3.1.2 Pressupostos e abrangência do Decreto nº 5.707/2006

Na questão da Administração Pública, relativamente à gestão de pessoal, observa-se a importância do Decreto nº 5.707/06, que instituiu políticas e traçou um direcionamento voltado a desenvolver os recursos humanos da Administração Pública Federal.

Essas diretrizes são dirigidas à administração direta, às autarquias e fundações, regulamentando a Lei nº 8.112/90, artigos 87 e 102, IV e VII. Destacam-se, de acordo com esse instrumento, o desenvolvimento das competências individuais e institucionais, o compromisso da Administração Pública em tornar acessível a educação contínua e o desenvolvimento das competências dos servidores, bem com qualificar líderes e gerentes sênior.

Seus objetivos, de acordo com Amaral (2006) são:

- a) tornar mais eficientes, eficazes e qualificados os serviços públicos oferecidos para os cidadãos;
- b) desenvolver permanentemente os servidores públicos;
- c) adequar as competências necessárias do servidor público aos objetivos institucionais, com base no plano plurianual;
- d) divulgar e gerenciar atividades capacitadoras;
- e) racionalizar e tornar efetivos os investimentos feitos para capacitar servidores.

Explica Amaral (2006) que capacitar, na ótica do Decreto, corresponde a um processo contínuo e decisivo no qual os servidores se dispõem a aprender, colaborando assim para com o incremento das competências da Instituição, através do incremento de suas próprias competências. É proporcionada por eventos, cursos, experiências no local de trabalho, grupos de estudo, troca de experiências, estágios, etc.

A gestão por competência é entendida como um processo de gestão da capacitação, voltada para desenvolver todos os saberes, as aptidões e as posturas que sejam necessários para desempenhar as funções públicas, em cumprimento das finalidades institucionais. (AMARAL, 2006)

Essas diretrizes partem da constatação da necessidade de maior incentivo e apoio aos servidores públicos, fomentando o aprimoramento de suas competências e proporcionando, como resultado dessas atitudes, o desenvolvimento da instituição.

Ao mesmo tempo, contemplam a carência de eventos e oportunidades para que o servidor público se qualifique e se requalifique, “tanto em nível pessoal como também na disseminação de conhecimentos entre os demais, até mesmo como pressuposto para promoções e avaliação de desempenho”. (AMARAL, 2006, p. 555)

É importante ressaltar que, além dos seus pressupostos, elencados acima, o Decreto nº 5.707/06 tem abrangência em todas as esferas da Administração Pública e se destina tanto a servidores que iniciam a carreira como para aqueles que já se fazem parte do quadro funcional.

O Comitê Gestor da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, criado pelo Decreto, é responsável pela avaliação, orientação, promoção e definição dessas políticas. Encarrega-se também de fixar os percentuais de recursos que sejam necessários e de estabelecer os conteúdos e necessidades a serem abordados.

3.2 AS QUESTÕES DA FORMAÇÃO E DA MOTIVAÇÃO

3.2.1 A ideia da formação

A formação humana se relaciona com o desenvolvimento de atitudes e de valores que impactam no crescimento pessoal e social do indivíduo. Desta forma, um sujeito formado em sua dimensão humana atua com esquemas de valor coerentes, propositivos e próprios.

É, portanto, um ser que reconhece seu papel na sociedade, na instituição para a qual trabalha e na família, que preserva seu corpo, seus espaços concretos de ação, além de compreender a diversidade cultural na qual está inserido. Conseqüentemente, o sujeito se encontra sempre em formação, é um sujeito em crescimento.

Um dos pressupostos da formação humana é a consideração de que os efeitos de uma ação são sempre imprevisíveis em longo prazo. Somente podem ser enfrentados pela consciência da aposta contida na decisão e pela estratégia que examina as probabilidades, os riscos e as oportunidades implícitos em cada situação.

Existem pontos em comum que podem ser evocados quando se trata de uma formação pessoal que leve à uma atuação profissional capaz de modificar a realidade construída, que podem ser resumidos em aspectos filosóficos centrais, segundo Watzlawick (1994):

- a) a consideração da realidade como sendo um todo complexo e integrado;
- b) a necessidade de explorar a fundo o funcionamento dos sistemas sobre os quais se deseja agir;
- c) uma nova ética, baseada na tolerância, e construída sobre a busca de processos de agregação;
- d) identificar as linguagens que mantêm e reproduzem a realidade construída.

Diversos especialistas, como Senge (2000), propõem semelhantes classificações para o trabalho de reestruturação da realidade, reconhecendo estratégias orientadas para construir relações de confiança, aprender em equipe através do diálogo, reconhecer e explorar possibilidades e oportunidades, chegar às melhores conclusões ou decisões, estabelecer planos de ação e encarar obstáculos e solucionar problemas.

Desta forma, a verdadeira formação chega ao núcleo do que significa ser humano e, através dela, o indivíduo se recria, capacitando-se para fazer algo que antes era incapaz de realizar, para criar diferentes possibilidades, para ampliar suas capacidades.

O domínio pessoal, dessa forma, tem seu fundamento no inegável protagonismo do ser humano, das pessoas, nas organizações, é a disciplina do crescimento e da formação pessoal: “transcende as competências e as habilidades, ainda que se baseie nelas; transcende a abertura espiritual, ainda que requeira crescimento espiritual; significa abordar a vida como uma tarefa criativa”. (SENGE, 2000, p. 16)

Essa tarefa criativa, de acordo com o que ensina Senge (2000), implica em:

a) uma contínua clareza do que é verdadeiramente importante para as pessoas;

b) aprender a ver a realidade com maior clareza;

c) a justaposição entre a visão (o que se deseja) e a clara visão da realidade (onde se está realmente), que gera o que Senge (2000, p. 16) denomina de “tensão criativa”: uma força para unir ambos os pontos, causada pela tendência natural da tensão a buscar resoluções. A essência do domínio pessoal consiste em aprender a gerar e sustentar – em suma, gerenciar – a tensão criativa na vida prática.

Desse modo, aprender não significa adquirir mais informações, mas expandir a capacidade para produzir os resultados desejados, que o autor chama de aprendizagem gerativa.

De acordo com essa visão, Senge (2000) pondera que as pessoas que possuem um alto nível de domínio pessoal possuem certas características, dentre as quais destaca:

1) para elas, uma visão é uma vocação e não representa apenas uma boa ideia;

2) veem a realidade atual como aliada, não como inimiga, tendo aprendido a perceber as forças da mudança e a trabalhar com elas e nelas, ao invés de resistir;

3) são profundamente indagadoras e desejam ver a realidade com constante precisão;

4) sentem-se conectadas com outras pessoas e com a vida, mas não sacrificam sua singularidade;

5) sentem-se parte de um processo criativo mais amplo, no qual podem influir sem controlá-lo unilateralmente;

6) vivem em contínua aprendizagem, nunca acabada.

O funcionário público, como indivíduo, deve receber uma formação que se assemelha, em termos de competências, ao que Senge (2000) considera fundamentais:

a) Compromisso com a verdade: dizer a verdade é muito mais adequado e útil do que possa parecer. Mais do que dizê-la aos demais, deve haver capacidade para reconhecer dentro de si mesmo padrões de negação e de sensação de impotência.

A habilidade para captar e reconhecer estes padrões é uma das características das pessoas que contam com alto domínio pessoal, possibilitando que se aproximem muito mais da realidade e produzam, por sua vez, maior tensão criativa.

b) Usar o subconsciente ou “não é necessário entender tudo”: a aptidão para desempenhar tarefas extraordinariamente complexas com maior facilidade, demonstrando um maior grau de comunicação entre a consciência normal e o subconsciente.

Essas pessoas exploram como disciplina essa comunicação, enquanto a maioria é sedentária, por reconhecerem que a maioria das habilidades que o ser humano tem são subscientes.

c) Integração da razão e da intuição: a utilização simultânea dessas duas capacidades dota a pessoa de uma terceira dimensão perceptiva. Se utilizadas separadamente, somente dariam uma visão parcial do mundo. As pessoas com alto domínio pessoal conseguem isso espontaneamente.

d) Ver a sua conexão com o mundo: o processo de descobrir que certas forças, aparentemente externas, estão inter-relacionadas com os atos do indivíduo é comum em crianças, mas, na medida em que o indivíduo cresce, deixa de descobrir a inevitável interconexão que existe entre todas as coisas, característica daqueles com alto domínio pessoal.

Essa crescente conectividade que se percebe, juntamente com o entusiasmo pela totalidade do que existe é o permanente desafio da aprendizagem.

e) Compaixão: a crescente compreensão da totalidade destrói, gradualmente, as atitudes de acusação e de culpa.

f) Compromisso com a totalidade: a visão mais ampla dos aspectos anteriores costuma levar ao compromisso com uma visão muito maior do que a visão de si próprio. Não existem pessoas que façam descobrimentos verdadeiros e não tenham, por isso, experimentado poder espiritual.

3.2.2 A ideia de motivação

Na medida em que se proporcionem os meios para desenvolvimento da criatividade, da observação reflexiva sobre as experiências da prática, a liberdade e a motivação para desenvolver iniciativas, a autonomia e a responsabilidade no trabalho coletivo, as práticas pessoais passam a contar com uma oportunidade para se fortalecer e integrarem-se harmonicamente.

Nesse sentido é a colocação de Fullan e Hargreaves, referindo-se aos professores, mas adequada ao funcionalismo público:

Se não atentamos para o fato de que os professores necessitam de possibilidades para satisfazer suas necessidades de motivação, estes dirigirão sua atenção para os fatores de manutenção, atentando para as deficiências e outorgando a estas uma dimensão desproporcional quanto à importância que verdadeiramente têm.

Tudo isso guarda perfeita consonância com as ponderações de Frederick Herzberg, cuja teoria (Teoria Motivacional) evidencia o valor motivacional que tem o trabalho em si mesmo, centrando a atenção nos fatores determinantes de satisfação ou de insatisfação no trabalho.

Herzeberg investigou também que os fatores motivadores se referiam ao trabalho em si, enquanto que os fatores que produzem insatisfação fazem referência a aspectos externos do trabalho.

Tudo isso levou-o a destacar a importância do conteúdo do trabalho, introduzindo o termo *job enrichment* (enriquecimento do trabalho) para estimular um desenho de trabalho mais motivador. (FULLAN e HARGREAVES, 2000, p. 47)

De acordo com essa teoria, há duas classes de motivações implicadas no trabalho:

- higiênicas ou de manutenção, que são as motivações referentes aos fatores externos ao trabalho, que produzem insatisfação no caso de não serem satisfeitas;

- motivações propriamente ditas, que são aquelas que fazem referência ao próprio trabalho e que produzem satisfação no caso de serem satisfeitas. (FULLAN e HARGREAVES, 2000)

Segundo Herzberg, citado por Fullan e Hargreaves (2000), para que um funcionário esteja satisfeito em seu trabalho, deve haver ênfase nos fatores que incidem no mesmo trabalho, em lugar de enfatizar fatores externos, enriquecendo-se dessa forma o trabalho.

Desta forma, observa-se que, se a organização geral do setor onde é desempenhado o trabalho proporciona atividades que permitam aos funcionários desenvolverem a satisfação, todos os fatores periféricos desempenham um papel secundário em sua ocupação e comportamento.

Em uma situação na qual os funcionários possam satisfazer suas necessidades de motivação, os fatores de manutenção não exerceriam uma influência decisiva quanto à sua atitude.

Ao encontrar satisfação em seu trabalho, o indivíduo, conforme se assinalou, centra sua atenção na satisfação das necessidades dos estados inferiores da teoria motivacional.

Essa é a assertiva de Maslow, cuja teoria é resumida por Boterf:

Os cinco estágios que Maslow considera como geradores de motivação no trabalho são as necessidades fisiológicas, as necessidades de segurança, as necessidades sociais, as necessidades do “eu” e as necessidades de autorrealização. (BOTERF, 2004, p. 57)

Cada um desses estágios possui particularidades, as quais Botterf (2004) define como:

a) Necessidades fisiológicas: se referem à necessidade de trabalhar para obter um salário que permita garantir a subsistência. Estas são as necessidades de nível inferior.

b) Necessidades de segurança: no momento em que as necessidades fisiológicas estão razoavelmente satisfeitas, as desse estágio começam a motivar o comportamento.

Dentro dessas, pode-se destacar a estabilidade laboral, a segurança que oferece o grupo de colegas de trabalho e a segurança quanto às ações e à atuação da direção.

c) Necessidades sociais: se refere à pertinência a um grupo, a ser aceito pelos colegas, a ter amizades, dar e receber afeto, etc. Estas necessidades são as que fazem surgir grupos de amizade dentro de qualquer organização.

Quando são frustradas (porque podem ser vistas como sinais de oposição por parte da direção), mediante um controle exagerado, as pessoas podem se comportar de maneira hostil para com os objetivos propostos, negando-se a colaborar.

d) Necessidades do “eu”: são aquelas que se relacionam com a autoestima, como a confiança em si mesmo, a independência, o êxito, o status, o respeito por parte dos colegas, etc.

Estas necessidades são as mais difíceis de alcançar. Em qualquer organização, é muito difícil que as pessoas de nível hierárquico mais baixo possam tê-las satisfeitas.

e) Necessidades de autorrealização: no topo da pirâmide se encontram as necessidades que permitam desenvolver as potencialidades de ser criativo no trabalho, sendo difícil poder satisfazer este tipo de necessidade no terreno educacional, já que boa parte dos esforços são realizados para satisfazer as necessidades de níveis mais baixos.

Um indivíduo desmotivado terá, fundamentalmente, ativadas as necessidades fisiológicas (salário, tempo livre, etc.), as necessidades de segurança (relação profissional com os colegas, atitude de limitar-se a cumprir o mínimo exigido, busca implacável de fatores de incoerência na política diretiva, etc.) e as necessidades sociais (relação afetiva com os colegas e com a direção). (BOTERF, 2004)

Assim, o interesse nas necessidades motivadoras de cunho psicológico, como são as necessidades do “eu” e as necessidades de autorrealização é relegado a um segundo plano e, quase sempre, esquecido.

Acrescenta Lopes:

Quando alguém planeja qualquer atividade, o faz com a expectativa de obter êxito. A expectativa relaciona o esforço com o rendimento e responde à pergunta que, inconscientemente, faz a si mesmo, sobre as consequências que essa atividade pode trazer:

- o reconhecimento dos superiores, talvez da sociedade;
- a satisfação interna de um trabalho bem realizado;
- a motivação dos clientes, a importância que pode ter para os mesmos o serviço prestado.

Ainda, supondo que muitos funcionários prevejam que a atividade programada poderia ser realizada de forma exitosa, as “recompensas” obtidas no passado em atividades similares, levam a outro questionamento, sobre a probabilidade de que as consequências da atividade anterior se repitam. (LOPES, 1980, p. 78)

Diante de um grupo em um estado de desmotivação, a direção pode também cair no desânimo, generalizando a ideia de que o setor, como um todo, não vê nenhum sentido na atividade desempenhada, limitando-se a comparecer ao local de trabalho e esforçando-se minimamente em trabalhos esporádicos, relutando em assumir qualquer tipo de responsabilidade, porque não há motivação para novas atitudes.

Essas afirmativas correspondem à Teoria X, de McGregor, que é comentada por Botterf:

Diante da desmotivação, a direção pode, ainda, ser consequente com suas conclusões apressadas e planejar uma organização para uma situação de mínimo esforço, para provocar uma “resposta adequada” para adaptar-se às sombrias expectativas da direção. (BOTTERF, 2004, p. 61)

Tudo isso faz com que se gere uma espiral de desmotivação, que pode levar a um desânimo coletivo. Esta dinâmica demanda ações enérgicas e decididas, para que não se instale a desmotivação, impedindo a adoção de quaisquer inovações que se direcionem no sentido de redemocratizar o processo.

Segundo o que se observou, a motivação poderia ser melhorada a partir das seguintes direções:

a) De acordo com Maslow e as motivações do tipo psicológico: tanto as necessidades do “eu” como as necessidades de autorrealização provocam motivações mais duradouras que as necessidades inferiores a elas, sendo imprescindível reforçá-las adequadamente.

Especialmente quanto às necessidades do “eu”, fundamentais à ideia da autovalorização, para que o projeto motivador tenha credibilidade, obtenha coerência capaz de fazer com a direção do trabalho se transforme em um compromisso de todos, é necessário que os funcionários se sintam envolvidos e assumam o desafio da qualidade em sua tarefa diária.

Um trabalho enriquecedor deve atender a estes aspectos, segundo Green (2000):

- variedade: se a variedade em si é motivadora para aquele que poderá encontrar um serviço prestado de forma mais eficiente, igualmente deve ser para aquele que desempenha esse serviço. Procurar fazer com que haja uma variedade de atividades dá ao trabalho maior motivação. Ainda, se a isso se acrescenta um trabalho fecundo de ação dos superiores, um trabalho de investigação e uma intervenção ativa através de reuniões, a variedade contribuirá para fazer nascer um trabalho enriquecedor.

- objetivos que suponham desafios: nada desmotiva mais do que não saber claramente os objetivos que se pretende alcançar, nem revisar os objetivos periodicamente, nem planejar conjuntamente tarefas que suponham desafios. Os objetivos que se planeja, seja a nível individual ou grupal, deveriam ter metas a alcançar para que os funcionários se sintam satisfeitos com os resultados conseguidos.

- alcançar um nível de qualidade: a qualidade pode estar orientada em duas direções ou níveis: à sociedade (clientes); aos funcionários (interno). Detectar o grau de qualidade necessária é vital, devendo partir de uma análise introspectiva, detectando erros cometidos e buscando estratégias de resolução dos mesmos. As estratégias de trabalho diretamente encaminhadas para detectar erros e buscar, em um tempo limitado, soluções, podem seguir uma linha de atuação coletivamente construída, a partir das experiências comunicadas.

b) De acordo com Herzberg, dentre os fatores motivadores estão o êxito e o reconhecimento, devendo ser buscada a causa da insatisfação dos funcionários e procurar corrigi-las.

Paralelamente, deveriam ser tomadas deliberações no sentido de enriquecer o trabalho, levando-se em conta as direções que são indicadas pelos fatores motivadores presentes no próprio trabalho.

c) As expectativas dos funcionários e sua motivação podem ser alcançadas através da potencialização da sua autoestima, convencendo-os de que são capazes de realizar importantes projetos, ressaltando-se a transcendência do trabalho realizado através das recompensas que vêm através da chefia e do público-alvo do serviço, melhorando assim as expectativas que possuem em relação ao seu trabalho.

Um passo inicial é observar insatisfações e, na medida do possível, intentar corrigi-las, deixando claro que algumas insatisfações não podem ser resolvidas no âmbito do setor, já que sua resolução passa por atribuições que a instituição não tem.

Também fica claro que resolver coletivamente o problema da desmotivação é uma tarefa que se torna muito mais fácil. Sobre essa fase inicial comenta Lopes (1980, p. 80) que se desenvolve através de quatro passos fundamentais:

a) satisfazer as necessidades de segurança, melhorando a comunicação e a clareza no âmbito do setor;

b) trabalhar sobre o clima afetivo do setor, melhorando a cordialidade e a confiança mútuas;

c) analisar e colocar em prática o enriquecimento do trabalho, melhorando a qualidade e propondo objetivos que suponham um desafio;

d) satisfazer a autorrealização dos funcionários, assumindo maiores responsabilidades e adquirindo maior autonomia.

Consoante se observa, portanto, a motivação é a energia que conduz a atividade humana para um objetivo, podendo também se converter, em si mesma, no principal objetivo da gestão de pessoas no setor público e no fundamento de sua existência. Representa um dos objetivos primordiais para alcançar maior eficácia em ações como a otimização de reuniões, tomada de decisões, resolução de conflitos, etc.

3.2.3 As necessidades de segurança

Duas estratégias que se pode utilizar para satisfazer as necessidades de segurança são a clareza, supondo a organização de um organograma claro, consequência direta das atividades realizadas e a melhoria na comunicação. (LOPES, 1980)

Uma clara delimitação de funções e responsabilidades nos diferentes setores e uma assimilação dos mesmos por parte das pessoas que devem assumi-las é vital para a clareza da organização.

Do mesmo modo, a comunicação ágil, tanto no sentido horizontal como no vertical, é própria dos grupos coesos e uma condição importante para satisfazer a segurança coletiva.

Comunicar “implica, para a coordenação pedagógica, adotar atitudes do tipo: perguntar, consultar e ouvir, mais do que se limitar a orientar”. (GREEN, 2000)

É necessária a comunicação, tanto com o grande grupo (o que implica na realização da reflexão necessária sobre a otimização das reuniões) como individualmente, para dirimir as divergências entre o que cada um espera e o que encontra na prática. Essa comunicação deve ser sistemática, com a frequência possível, com o objetivo de detectar insatisfações, potencializar motivações e impulsionar projetos de inovação e melhoria.

3.2.4 As necessidades sociais e o clima afetivo

Para a melhoria das necessidades sociais e do clima afetivo, anota Green (2000) a necessidade de se trabalhar em várias direções:

a) Cordialidade: em todo lugar e momento, aplicando uma atitude receptiva a todos os problemas detectados, esforçando-se para integrar pessoas, favorecer momentos para melhoria das relações, do interesse pelas pessoas de forma mais ampla do que as unicamente profissionais.

b) Confiança: em si mesmo e nos demais, para que o trabalho coletivo eficiente. Por isso, os responsáveis pela coordenação de cada setor devem confiar em sua capacidade de atuar junto aos funcionários, erigindo-se em mediadores dos conflitos que possam surgir, de forma incondicionalmente construtiva.

c) Necessidades do “eu”: para que o projeto motivador tenha credibilidade, obtenha coerência capaz de fazer com a direção do trabalho se transforme em um compromisso de todos, é necessário que os funcionários se sintam envolvidos e assumam o desafio da qualidade em sua tarefa diária.

d) Obter retroalimentação: as perguntas sobre a obtenção de êxito, as consequências da ação e o mérito desta buscam respostas que têm relação direta com a retroalimentação. O conhecimento, tanto quanto seja possível, é resultado do trabalho do funcionário, altamente motivador, já que nada desconcerta mais as pessoas do que não ter certeza de que estão na direção correta.

Se um dos fatores mais motivadores, além do êxito, é o reconhecimento dos demais, é recomendável que a coordenação esteja atenta para reconhecer as atividades concretas nas quais o esforço e o resultado tenham se evidenciado.

Esse reconhecimento, tão próximo quanto possível da realização da atividade, “deve ser proporcional à dificuldade da mesma”. (GREEN, 2000)

e) Criatividade: uma tarefa pode cair na rotina quando não existe inovação. Limitar-se a realizar “programas” da mesma forma a cada ano não está em consonância com a qualidade proposta pelo desenvolvimento da criatividade.

f) Autonomia: ligada estreitamente às necessidades de autorrealização.

3.2.5 As necessidades de autorrealização

O trabalho, juntamente com muitas outras atividades, ajuda a pessoa a se autorrealizar; mas para que isso ocorra, é necessário que estejam minimamente satisfeitas outras necessidades, como de segurança, sociais e do “eu”.

Lopes observa:

Uma equipe altamente motivada, precisamente por isso, teria uma sólida base para poder satisfazer as necessidades de autorrealização. A coordenação orientaria o firme propósito de melhorar a tomada de decisões e a delegação, de acordo com a capacidade e experiência de cada um, diversas áreas de trabalho, com vontade decidida para tornar cada vez mais eficiente a motivação dos funcionários. (LOPES, 1980, p. 19)

A motivação, contudo, somente é possível e reverte em resultados, se partir de reflexão coletiva que a construa e a mantenha.

3.3 O MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS APLICADO AO SETOR PÚBLICO

3.3.1 Conceitos e classificações de competências

Entende-se por competências certas atitudes que possui uma pessoa e que fazem com que seu desempenho seja efetivo ou, inclusive, superior em relação ao que esse posto de trabalho requer.

Envolve, segundo Dutra (2002, p. 27), três componentes fundamentais:

a) saber atuar, que se refere à capacidade inerente que tem a pessoa para efetuar as ações definidas pela organização, relacionando-se com seu preparo técnico, seus estudos formais, o conhecimento e o bom manejo dos recursos cognitivos postos a serviço de suas responsabilidades.

Esse componente é o mais utilizado, tradicionalmente, quando se define a idoneidade de uma pessoa para um posto específico de trabalho, o qual se contextualiza na ênfase que, habitualmente, realizam as empresas na capacitação de seu pessoal;

b) querer atuar, que não somente se refere ao fator de motivação para o alcance intrínseco à pessoa, mas também à condição mais subjetiva e situacional, que faz com que o indivíduo decida, efetivamente, empreender uma ação concreta.

Influem fortemente, nesse componente, a percepção do sentido da ação para a pessoa, a imagem que formou de si própria a respeito de seu grau de efetividade, o reconhecimento pela ação e a confiança que possua para levá-la a termo;

c) o poder atuar, ou seja, as condições do contexto, assim como os meios e os recursos que se encontram disponíveis para o indivíduo, que condicionam fortemente a efetividade no exercício de suas funções. Em muitas ocasiões, a pessoa sabe com atuar e deseja fazê-lo, mas as condições para que realmente possa agir são inexistentes.

Como produtos da dificuldade que existe para dar uma definição clara sobre o fenômeno que engloba o termo “competência”, surgem diversas classificações, tendentes a formular um ordenamento que permita identificar os principais tipos de competências.

Um desses modelos, de acordo com Brandão e Guimarães (2002, p. 11), é o Modelo Genérico de Competências focado na atividade gerencial, no qual o desempenho exitoso se realizará com a gestão e a ação por objetivos, liderança, gestão de recursos humanos, direção de subordinados e um conhecimento profundo da tarefa em si, bem como do processo que seu desenvolvimento implica, especificamente.

Outra classificação das competências é oferecida por Ruas, *apud* Antonello *et al*:

[...] surge a partir de sua capacidade preditiva do desempenho superior, para o qual se dividem em:

- competências umbral, que são aquelas que predizem um comportamento promédio em determinada função, ou seja, conhecimentos, habilidades e capacidades necessárias a uma pessoa para alcançar um desempenho mediano ou minimamente adequado;

- competências diferenciadoras, que são aquelas que predizem o comportamento superior, pelo qual permitem obter fatores que distinguem um trabalhador com desempenho exitoso de outro, com desempenho mediano ou inferior ao requerido. (ANTONELLO *et al*, 2005, p. 72)

As competências, ainda, podem ser classificadas de acordo com seu grau de aplicabilidade e especificidade organizacional, em: competências corporativas da organização, comuns a todos os cargos e às linhas de negócios; competências comuns de uma área, gerência ou linha de negócios; competências de famílias de cargos com responsabilidades similares e; competências específicas do cargo. (DUTRA, 2002, p. 54)

Por último, as competências podem também ser classificadas de acordo com sua facilidade ou dificuldade de desenvolvimento, como observam Cunha e Rodrigues (2003, p. 43):

- a) competências facilmente treináveis (pensamento analítico);
- b) competências medianamente treináveis (iniciativa);
- c) competências dificilmente treináveis (autoconfiança ou flexibilidade).

Essa classificação é um aspecto fundamental quando se necessita decidir em que tipo de competências é mais proveitoso investir para desenvolver, já que permite avaliar, de forma clara e precisa, o custo-benefício que provocará para a consecução das metas da organização.

Ainda, a referência a uma classificação das competências deve levar em consideração a diversidade de enfoques e perspectivas de análise que são formuladas a esse respeito.

Albrecht (2004, p. 32), com a finalidade de apresentar um esquema simplificado e de aplicabilidade imediata, propõe as seguintes perspectivas ou enfoques:

a) educativo ou curricular, o primeiro a surgir historicamente, entre os enfoques apresentados;

b) funcional ou de normalização das competências, também conhecido como enfoque da competência laboral;

c) perspectiva psicológica;

d) estrutural ou gerencial, surgido fora do ambiente acadêmico, como resultado do aporte de consultores especializados na aplicação do enfoque de competência nas empresas.

Albrecht (2004, p. 32-33) oferece um resumo esquemático que pretende se aproximar a uma visão integradora do tema da classificação de competências:

a) Classificação das competências na perspectiva educativa ou da planificação curricular: a competência se refere a um conjunto de resultados expressos em termos de desempenho profissional, como uma meta a alcançar, ao final de um processo educativo.

Nessa perspectiva, as competências se classificam em funcionais ou técnicas; instrumentais ou de apoio às anteriores e competências genéricas ou atitudinais/sociais.

As competências funcionais ou técnicas são as mais importantes nesse enfoque, definindo o conteúdo fundamental de um desenho curricular ou proposta de formação, como da carreira de Gestão de Recursos Humanos: seleção de pessoal, administração da compensação, entre outras. Tais competências, geralmente, se expressam ou representam em termos de processos.

As competências instrumentais são definidas como sendo aquelas que servem de apoio para a expansão das competências funcionais ou técnicas, tendo como exemplo a aplicação de ferramentas tecnológicas. Geralmente são representadas em termos de conhecimentos e da utilização de recursos ou de ferramentas.

Explicita Albrecht:

As competências genéricas ou atitudinais/sociais, como seu nome indica, são de caráter genérico, porque estão presentes nas mais diversas profissões. Também são denominadas atitudinais/sociais porque se referem àquelas capacidades (conhecimentos, habilidades e atitudes), disposições ou características internas do indivíduo que podem ser desenvolvidas, bem como as que se manifestam nas relações interpessoais. (ALBRECHT, 2004, p. 32)

Podem ser exemplificadas pela disposição em cooperar, pela capacidade de negociação ou de comunicação interpessoal e se manifestam em termos de disposições pessoais ou habilidades sociais.

b) Classificação de competências no enfoque funcional ou da competência laboral: nesse enfoque, toda competência é funcional ou técnica, porque é utilizada para fazer algo ou obter determinados resultados, no marco de um modelo aceito como válido e útil.

No enfoque funcional ou de normalização, quando se fala de competências genéricas, se faz referência àquelas competências funcionais que se aplicam a diversos contextos.

Igualmente, ao se falar do atitudinal, se refere a componentes ou aspectos de atitudes que se encontram vinculados à expansão de uma competência funcional.

Em síntese, para este enfoque, toda competência se encontra vinculada ao desempenho de uma espécie de trabalho e, geralmente, é representada em termos de ações ou de resultados específicos que devem ser alcançados no âmbito de um processo de trabalho. (ALBRECHT, 2004, p. 32)

c) Classificação das competências na perspectiva psicológica: parte da descoberta de que o desempenho exitoso das pessoas em diversas atividades ou profissões não está diretamente relacionado com o aprendizado nas instituições educativas.

Contudo, possui certas características subjacentes à pessoa, que determinam seu desempenho superior. Nessa perspectiva, as competências são basicamente atributos pessoais, alguns inatos, ou talentos e capacidades que podem ser desenvolvidos.

Essa classificação reconhece a existência de competências funcionais ou técnicas, não bastando adquirir ou desenvolver capacidades técnicas ou de caráter funcional.

Isso é importante e pode ser aprendido por diversas vias, mais ou menos formais, mas o que determinará o êxito são as características pessoais subjacentes, denominadas competências.

As diversas competências, portanto, “estão relacionadas, principalmente, com os aspectos: saber ser, querer ser, querer fazer e saber fazer”. (ALBRECHT, 2004, p. 33)

d) Classificação das competências no enfoque gerencial ou perspectiva estrutural: é denominado estrutural porque está alinhado com as exigências estruturais das empresas que, normalmente, se organizam a partir de uma missão, uma visão e um conjunto de objetivos estratégicos.

Estes se estendem para um conjunto integrado de cargos, seguindo uma distribuição de responsabilidades, alcance de ação e delegação de autoridade. Nesse enfoque, “se fala de competências estratégicas, competências específicas ou funcionais e competências genéricas”. (ALBRECHT, 2004, p. 33)

As competências estratégicas são as que, independentemente de sua natureza intrínseca, são importantes para o cumprimento da missão, para o alcance da visão e dos objetivos estratégicos dos negócios, ou seja, para a consecução dos objetivos estratégicos da organização.

Em quase todas as empresas e organizações, atualmente, se considera estratégica a competência “atenção e serviço ao cliente”, além da visão comercial, do pensamento estratégico e da análise financeira, dentre outras. Todas essas competências podem ser classificadas tanto como sendo de caráter atitudinal/social como de caráter funcional.

As competências específicas são aquelas pelas quais se busca e se emprega a maioria das pessoas. Se referem ao que determina a essência de um cargo ou atividade.

De acordo com Albrecht, “para a maioria das atividades, estas competências são de caráter funcional. Para algumas, são de caráter atitudinal/social”. (ALBRECHT, 2004, p. 33)

As competências genéricas se referem àquelas que estão presentes em muitos cargos de uma mesma organização e até em muitas empresas e instituições, em contraposição ao termo “específicas”, que são particulares de certos cargos e/ou organizações. Estas competências também podem ser de natureza variável, tanto atitudinal/social com funcional.

Exemplos destas competências de caráter atitudinal/social são: comunicação interpessoal, capacidade de negociar, orientação para o lucro. As competências de caráter funcional ou técnico são: manejo de ferramentas e de tecnologias, como softwares especializados.

Desta forma, se observa que as competências se classificam por sua natureza e por sua aplicabilidade nas organizações. Por sua natureza, são de caráter atitudinal/social e funcional ou técnica. Por sua aplicabilidade, são de caráter estratégico, específicas ou funcionais e genéricas.

3.3.2 Etapas da gestão de pessoas por competências no setor público

Com o avanço nos processos e exigências, com o uso cada vez mais coordenado da tecnologia e de técnicas de gestão, é necessário que o setor público deixe de adotar o modelo tradicional e busque um modelo mais complexo, no qual o funcionário precisa exercer uma função polivalente, inovadora, criadora e multiplicadora de conhecimentos que possam fazer que a instituição na qual trabalha tenha um diferencial de qualidade. A instituição e o profissional, portanto, devem estar num processo contínuo de aprendizagem e de reestruturação.

Conseqüentemente, o valor das instituições está diretamente ligado à sua capacidade de continuar a desenvolver os seus talentos humanos, identificando e aprimorando as lideranças, melhorando a eficiência operacional e, por conseguinte, criando mais valor para os serviços prestados.

No setor público, contar com as pessoas que possuam as características adequadas para contribuir com o cumprimento dos objetivos e metas de qualidade propostas se converte, cada vez mais, em uma importante necessidade. Através desse enfoque, se deixa de perceber os cargos como unidades fixas, mas passa-se a embasá-los em capacidades que possam ser utilizadas de maneira transversal, ou seja, as habilidades que cada indivíduo possui para executar as tarefas necessárias para um trabalho também são necessárias para outro, que aparentemente pode não ter relação direta com aquele. (PONCHIROLI, 2005)

Desta forma, as competências se tornam dinâmicas e maleáveis, com a finalidade de alcançar uma satisfação das expectativas e das necessidades dos destinatários dos serviços e a própria instituição.

É necessário, portanto, que comportamentos e atitudes estejam alinhados com os objetivos da qualidade na prestação do serviço público, ou seja, que haja concordância entre as promessas e a realização das mesmas através do serviço prestado, em nome da Administração Pública, pelas pessoas que a compõem.

Dutra manifesta, acerca das bases do desenvolvimento de pessoas nas organizações:

A reflexão sobre a visão do desenvolvimento humano busca sua bases também na psicologia, sociologia, filosofia e economia, que nos conduzem a reflexões sobre motivação, liderança, relações de trabalho, cultura organizacional, posicionamento do ser humano diante do mundo e de si próprio, desenvolvimento organizacional, análise ambiental, responsabilidade social, etc. (DUTRA, 2002, p. 22)

Portanto, a integridade, a confiança e a qualidade de uma instituição podem ser medidas e valoradas pela visão de seu conjunto e, para tanto, essa instituição deve definir-se como conjunto, em que o serviço, sua prestação, a instituição e o funcionário são um todo indissociável.

Assim, Dutra propõe um modelo de gestão baseado em valores que subjazem em uma definição ou ação na gestão de recursos humanos. Tais valores são assim descritos:

- desenvolvimento recíproco: é necessário o estímulo, a criação de oportunidades que proporcionem às organizações e seus funcionários o desenvolvimento recíproco, no contato diário estabelecidos. Compreende-se como sendo o desenvolvimento o procedimento pelo qual as organizações e os funcionários agem em uma realidade que se especializa e se torna mais complexa constantemente, sobretudo em suas exigências;
- satisfação mútua: a gestão de pessoas necessita contemplar, concomitantemente, as finalidades traçadas pelo planejamento estratégico e os objetivos da organização e os projetos individuais dos trabalhadores. É importante salientar que se incluem aqui a totalidade daqueles que se relacionem à organização como trabalhadores, não importando se o vínculo é empregatício ou não. Apenas dessa forma essa gestão terá significado. Somente assim terá significado a gestão, tanto para a organização como para as pessoas;
- consistência temporal: a gestão de pessoas necessita também oferecer parâmetros estáveis no tempo para que, dentro de contextos que são sempre mais tumultuados, possam as organizações e as pessoas ter referenciais para tomar posições relativamente às diversas conjunturas e momentos dessa realidade. (DUTRA, 2002, p. 42)

Esses valores, colocados em oposição aos valores prioritários para os modelos de gestão de pessoas no setor público anteriores, garantiriam a efetividade das práticas de gestão, uma vez que proporcionam transparência, simplicidade e flexibilidade à prestação do serviço público, em última análise.

Ao invés de estar focado no controle de pessoas e na preocupação com o aspecto legal da sua gestão, esse modelo de gestão estabelece parâmetros para a construção de objetivos comuns e de parcerias entre colaboradores, obtendo comprometimento de ambos na consecução de metas. Essa gestão é mais descentralizada e flexível, tornando a organização mais competitiva e as pessoas agentes desse processo.

Os instrumentos, também, deixam de ser fundamentais, passando o processo a ocupar o centro da elaboração de procedimentos, de forma que a participação de todos os envolvidos, o consenso acerca de instrumentos e de procedimentos ideais passam a ser imprescindíveis ao trabalho.

A conciliação dos interesses, portanto, sobrepõe-se ao interesse individual, porque do desenvolvimento e da satisfação mútuos depende a eficiência.

O modelo de gestão, visto dessa forma, é integrado, estratégico, profundamente articulado. Os processos de gestão de pessoas no setor público representam um todo estrategicamente pensado, “integrado, tanto influenciando como sendo influenciado, [integrado] à estratégia organizacional da instituição”. (FISCHMANN e ALMEIDA, 1991, p. 19)

Destarte, tanto as organizações do setor público quanto as pessoas que nelas atuam, que se encontram pressionadas pela necessidade de investir em seu desenvolvimento, permanecerão capazes de assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade e de exigências.

Wood argumenta:

A gestão estratégica de pessoas não deve ser excludente, considerando apenas uma parte das pessoas, mas abrangente, envolvendo a todos. Ao olharmos para o futuro, podemos dizer que a gestão estratégica de pessoas deve contemplar todas as pessoas que mantêm qualquer tipo de relação de trabalho com a empresa, não importando seu vínculo contratual. (WOOD, 1992, p. 31)

Assim, para construir um sistema de gestão do desenvolvimento de pessoal é necessária a consideração de que a empresa, privada ou pública, sempre se forma a partir de todas as pessoas que interagem no contexto da organização.

Contemplar a todos é fundamental, devendo ser uma tarefa implementada com base em competências, habilidades, conhecimentos e, principalmente, atitudes, considerando que a melhor forma para se observar o desenvolvimento de uma pessoa é sua entrega e o valor que agrega, através de suas atitudes e de suas competências.

Quanto à instituição, o desenvolvimento pode ser observado pela forma como considera as diferenças entre as pessoas e sua contribuição diante do que se espera delas. Do mesmo modo, se observa pela competência demonstrada em orientar as pessoas no alcance de seus próprios objetivos e dos objetivos do setor na qual trabalham, proporcionando-lhe meios de treinamento e de desenvolvimento de suas potencialidades.

Fleury e Fleury (1995, p. 39) reportam que a empresa pode ser vista como um feixe de competências organizacionais. Nela, “estratégias e competências transformam-se mutuamente por meio de um processo de aprendizado, de aquisição de conhecimento”.

Diante disso, torna-se importante evidenciar que um sistema de gestão do desenvolvimento no setor público, para ser levado a efeito, deve contemplar aspectos como a análise das pessoas em sua individualidade, em suas deficiências e em seu potencial, bem como a efetividade das ações através da cumplicidade entre as partes envolvidas e a adequação dessas ações às pessoas.

Muitos podem ser os desdobramentos dessas ações de desenvolvimento, tanto quanto são inúmeras as possibilidades de sua aplicação, havendo várias formas para se implantar um sistema de gestão de pessoas que tenha como escopo o desenvolvimento.

Partindo-se da premissa de Chiavenato sobre a administração de recursos humanos:

A administração de recursos humanos é constituída de subsistemas interdependentes [...] que formam um processo através do qual os recursos humanos são captados e atraídos, aplicados, mantidos, desenvolvidos e controlados pela organização.

Contudo, esses subsistemas não são estabelecidos de uma única maneira. São contingentes ou situacionais: variam conforme a organização e dependem de fatores ambientais, organizacionais, humanos, tecnológicos, etc. (CHIAVENATO, 2002, p. 181-182)

Para fazer frente às questões relativas à evolução de conceitos, tecnologias, exigências e pressões atuais, é necessário que esse novo modelo de gestão de pessoas no setor público se estruture, de forma a conciliar os interesses internos da Administração Pública e de seus funcionários, para fortalecer suas possibilidades de atuação com maior eficiência.

3.3.3 Planejamento e alocação de pessoas no setor público baseado em competências

De um modo geral, a distribuição dos recursos humanos, na gestão por competências, é uma técnica para determinar, em forma sistemática, a provisão e a demanda de funcionários de uma organização.

Os postos de trabalho são integrantes de um espaço com múltiplas relações, definidas por metas, funções e processos existentes na dinâmica das tarefas a serem desenvolvidas, sob circunstâncias determinadas. Essas relações, por sua vez, se redefinem a partir da distribuição de papéis entre os funcionários e a coordenação necessária.

O posto de trabalho emerge, assim, como uma dimensão de um sistema complexo, que o envolve e integra, apresentando-se como um conjunto de atividades cada vez menos estáveis e preestabelecidas, para as quais os funcionários devem desenvolver competências de natureza e origem diversas. (SERRANO, 2003)

Ressalta Serrano:

É imprescindível abordar a análise do trabalho sob uma perspectiva que possa capturar os fatores do entorno, que estão subjacentes ou implícitos na tarefa prescrita. Desse modo, a proposta desenhada deve considerar os perfis de postos e as competências efetivamente mobilizadas e requeridas para distribuir e alocar pessoas, no modelo de gestão por competências. (SERRANO, 2003, p. 15)

A alocação e a distribuição de pessoas, portanto, parte da determinação de objetivos estratégicos, os quais são seguidos, na gestão por competências, a partir da consideração das habilidades necessárias a cada posto e, conseqüentemente, do aproveitamento das potencialidades existentes e das potencialidades a serem desenvolvidas, com foco no indivíduo que ocupará esse posto.

Boog (2004) acrescenta que a competência não reside nos recursos (capacidades), mas na forma como se dá a mobilização desses recursos. Para que um funcionário seja competente, é necessário que acione seus recursos. Assim, é possível depreender que saber não implica em possuir, mas sim em utilizar esses recursos.

Para o autor, o engajamento não pode ser imposto, mas somente ocorre por um processo intrínseco, fruto de motivação e de valorização de talentos e habilidades.

No âmbito privado, a adoção de estratégias de administração de carreiras tem levado muitas empresas a estabelecerem processos de gestão compartilhada de carreiras, “em que as pessoas são responsáveis pelo planejamento de suas carreiras e a empresa pela oferta e gerenciamento de oportunidades para que tal ocorra”. (DUTRA, 1996, p. 19)

3.3.4 Desenvolvimento de pessoas por competências

As ações de capacitação baseadas em competências têm objetivos mais complexos e são mais difíceis de planejar, executar e avaliar do que as ações para transmitir conhecimentos.

Em contrapartida, apresentam melhores resultados quanto à capacidade transferência de aprendizagem à prática laboral de cada indivíduo, em seu desempenho individual e como membro de uma equipe de trabalho.

Gutierrez aduz que, quaisquer que sejam os grupos de competências que se deseje desenvolver numa ação de capacitação, sempre devem ser incluídos o desenvolvimento de dois tipos de competências:

- a) competências vinculadas a habilidades pessoais, interpessoais e sociais;
- b) competências para aprender a pensar.

Em outros termos, propomos que cada ação pedagógica busque apoiar o trabalhador, de forma complementar ao objetivo principal, para desenvolver as competências destinadas a melhorar aspectos de sua personalidade que o levarão a viver mais integralmente e harmoniosamente consigo mesmo e com os outros.

Além disso, devem melhorar suas estratégias para pensar e aprender a aprender. (GUTIERREZ, 1995, p. 72)

Como exemplos de competências para melhorar habilidades pessoais e interpessoais, considera Gutierrez (1995) o desenvolvimento de uma imagem positiva de si mesmo, a autoconfiança, a capacidade de trabalhar individualmente e em equipe, a liderança situacional, a resolução de conflitos, a negociação.

Desenvolver competências para pensar melhor “é uma maneira prática de concretizar a ideia de que cada pessoa deve aprender a aprender, para ter ferramentas para enfrentar a mudança permanente e o melhoramento contínuo”. (GUTIERREZ, 1995, p. 73)

O ensino de estratégias cognitivas, portanto, apoia processos de flexibilização do pensamento, de distinção entre modelos mentais e realidade, de enfrentamento das incertezas, da aceitação das mudanças, da análise da consistência da práxis com os princípios e valores, da percepção de da interpretação dos sinais de que é necessário mudar, das estratégias para aprender a trabalhar em cenários novos. (GUTIERREZ, 1995)

É importante ainda assinalar que a capacitação para desenvolver competências não significa que se deva ignorar o ensino de conteúdos. Ao contrário, como observa Marras, os conteúdos adquirem um novo sentido e um novo valor, quando postos a serviço do desenvolvimento de conhecimentos, de habilidades, de capacidades e de atitudes, e não somente no marco da aquisição de conhecimentos:

Como é natural nos processos de modernização de setores e instituições, os conteúdos estão em construção, sujeitos a precisões e/ou modificações à medida que o processo amadurece. Por vezes, os tempos reais das decisões modernizadoras não coincidem com os tempos da capacitação.

Estas circunstâncias podem ser vistas com uma ameaça, mas também como uma oportunidade para avançar na socialização e no diálogo dos processos e o desenvolvimento das competências requeridas. (MARRAS, 2001, p. 74)

Uma ideia que poderia sintetizar o sentido central dessa assertiva é que, para processos de capacitação que causem impacto no desenvolvimento das pessoas e na vida laboral, são necessários objetivos, conteúdos, mas, sobretudo, significados em relação a esses objetivos e conteúdos, que estes tenham relevância para as pessoas e para a instituição na qual atuam, ou seja, aplicabilidade. (MARRAS, 2001)

A capacitação poderia, assim, ser vista como um processo gradual e cumulativo, em que cada ação deve ir-se apoiando na anterior, e o desenvolvimento de estratégias cognitivas deve ser centrado na pessoa do funcionário, na sua autonomia crescente para desenvolver a autoaprendizagem e para o melhoramento contínuo.

3.3.5 Indicadores e resultados da gestão por competência no setor público

Diversos podem ser os sistemas utilizados para a avaliação dos resultados da gestão por competência, variando, sobretudo, de acordo com os indicadores eleitos para essa avaliação.

De uma maneira geral, contudo, deve-se considerar que o capital humano, no atual contexto econômico, é constantemente desafiado pelas limitações nos sistemas de medição de desempenho e por limitações nas perspectivas e nos motivos gerenciais.

Ressaltam esses desafios a importância crucial de dois valores estratégicos: o conhecimento e a valorização das competências e o investimento na promoção de pessoal.

Ponchirolli observa que o aumento das preocupações com o capital humano tem ocasionado a quebra de paradigmas:

[...] dentre estes, o de que a viabilidade dos projetos desconsidere os aspectos de aprendizagem organizacional.

Esse paradigma passou a ser quebrado somente quando se verificou que as exigências de aprendizagem começaram a impor perdas econômicas aos agentes econômicos. A partir de então, a maioria dos pesquisadores tem dirigido sua atenção a essa questão, visto ser uma das mudanças que mais contribuíram para a formação de novos paradigmas, em que o capital humano passou a ser mais valorizado. (PONCHIROLLI, 2005, p. 159)

Quando as organizações do âmbito privado ou público passam a adotar um posicionamento de valorização do capital humano, o retorno de seus investimentos nessa área evidencia, segundo Ponchirolli (2005)

- a) um melhor desempenho;
- b) o aumento do comprometimento e da motivação dos funcionários;
- c) a reestruturação cultural em termos de agregar valores ao serviço prestado, com vistas à criação de um diferencial.

Esse processo implica também na melhoria da qualidade de vida no trabalho, entendida em relação ao ambiente de trabalho e a vida social. Segundo Sampaio e Goulart, a qualidade de vida no trabalho consiste em:

Uma intervenção na organização e no processo de trabalho e, portanto, não se reduz ao cumprimento de leis ou à discussão de direitos dos trabalhadores. Trata-se de interferir nos “processos mentais” e nos padrões culturais das organizações, visando a uma conscientização, amadurecimento e transformação da cultura organizacional. Em outras palavras, os valores e crenças das organizações precisam ser repensados, revisados e, quem sabe, modificados e/ou atualizados. (SAMPAIO e GOULART, 1999, p. 320)

Em se compreendendo essas iniciativas como inovações igualmente no sentido da melhoria da qualidade de vida no trabalho, observa-se que, uma vez que envolvem diagnóstico e implantação de melhorias gerenciais e estruturais que se desenvolvem dentro e fora do ambiente de trabalho, seus efeitos são a melhoria dos processos de desenvolvimento humano para a melhoria dos processos de desenvolvimento do trabalho.

Quando se associam a satisfação do indivíduo no trabalho e as metas organizacionais a partir da autonomia, do empenho e da reestruturação permanente, oportuniza-se a criatividade, a motivação e o crescimento qualitativo das organizações.

Ao mesmo tempo, é de se verificar que não é suficiente motivar e formar recursos humanos, já que estes requerem informações sobre os processos que vão manejar, de forma exata, em tempo real, com um perfil rico em conteúdo, ou seja, necessitam de apoio tecnológico para levar a bom termo as suas intenções.

Disso resulta que o capital intelectual é um recurso estratégico de primeiro nível, devendo ser cultivados inúmeros aspectos para a sua consolidação, desde a motivação, a formação, o clima organizacional, a definição de objetivos, etc.

Edvinsson e Malone (1999) citam alguns desses aspectos:

a) Clima laboral, que constitui as impressões que simultaneamente compartilham um grupo de pessoas em relação com o entorno organizacional. A sua análise permite identificar, organizar e valorar as apreciações e os pensamentos que a equipe humana da empresa tem de suas peculiaridades como organização.

Atualmente, os desafios exigem a qualidade do serviço público, fazendo-se necessário renovar a gestão integral impulsionando maior eficiência em consonância com esses valores, que são necessários, por outro lado, para o desempenho correto dos funcionários motivados e alinhados com a missão e os objetivos estratégicos.

Existem numerosas facetas que contribuem para melhorar o clima organizacional e fomentar a comunicação interna (tanto horizontal quanto verticalmente). Negociação e reorganização, estabelecimento de políticas de participação nos processos de tomada de decisões são alguns exemplos dessas alternativas.

b) Incentivos e retribuição, que se trata de um bom elemento a analisar para a obtenção de um bom clima laboral. Um objetivo a alcançar através desse elemento pode ser perfeitamente o alinhamento de objetivos individuais com os objetivos estratégicos globais da instituição. O esboço de um plano de incentivos individuais conforme às expectativas dos próprios funcionários pode ser um fator condicionante de êxito.

c) Motivação, formação e conscientização, que se relacionam à contribuição para o desenvolvimento e para a melhoria das competências. Esses aspectos são condicionados por programas formativos determinados a partir de um nível de qualidade exigido, do estabelecimento de sistemas de avaliação do desempenho, de planos específicos de promoção e de valorização, etc. “Assim mesmo, deve ser construído um nível de conscientização claro, de que todos contribuem para o êxito” e, portanto, devem conhecer pontualmente seus objetivos e chegar a um consenso sobre os mesmos. (EDVINSON e MALONE, 1999, p. 154)

d) Perfis, tarefas e delegação, cuja análise permite uma coordenação mais eficiente, esclarecendo as funções a desempenhar em cada posto de trabalho, determinando o grau de contribuição ao resultado final e estabelecendo políticas de retribuição e de participação na tomada de decisões, de acordo com a estratégia definida pela instituição.

É a figura comumente conhecida como *empowerment*, tratando-se de delegar, com sentido e eficácia, de maneira a melhorar e agilizar a questão, e conseguir um clima organizativo aceitável e responsável.

e) Criação de equipes, que significa observar em setores inovadores, com grandes investimentos em treinamento e desenvolvimento, o talento é fundamental. Daí a importância de se definir corretamente os perfis dos postos e as capacidades a desenvolver.

Ainda, de nada servirá aos funcionários serem altamente especializados, contar com bons sistemas de informação, se não se encontram motivados para atuar por sua própria iniciativa em função dos objetivos organizacionais.

Kaplan et al (1997) evidenciam alguns dos indicadores centrados no clima da organização para a motivação e iniciativa dos funcionários:

- a) sugestões feitas e colocadas em prática;
- b) sugestões postas em prática para melhoria de custos, de qualidade, de tempo de processos, de regras de processos e negócios;
- c) coerência entre os objetivos individuais e os da organização;
- d) atuação da equipe.

No processo de melhoria da gestão estratégica se compartilham muitas ideias, se constroem conjuntamente e definitivamente se aprende e se cria uma visão de equipe. Portanto, o benefício não reside unicamente em ter melhores iniciativas, mas sim iniciativas alinhadas com a estratégia e com o próprio processo de prestação de serviços.

A participação nesse processo motiva as pessoas e lhes faz entender melhor a estratégia da instituição, o que possibilita o conhecimento mais profundo da mesma e a tomada de decisões mais capacitadas e eficientes.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Do trabalho realizado é possível inicialmente concluir que a missão da administração de pessoal, no setor público é hierarquizar a construção de espaços nos quais seja possível implementar a troca de experiências e de visões sobre o trabalho, coletivamente, construindo acordos sobre projetos que melhorem as condições da prestação de serviços públicos.

Um dos principais objetivos deve ser proporcionar aos funcionários condições para abandonarem o papel que lhes impõe a organização tradicional do serviço público, para exercer um novo papel, como integrantes de um coletivo, trabalhando em equipe, participando democraticamente na tomada de decisões, sendo responsáveis pela melhoria da qualidade dos serviços prestados.

Para alcançar essas metas, a busca de formação e de motivação dos funcionários públicos oferece a estes oportunidade para o intercâmbio de pontos de vista sobre a implementação de novos programas e técnicas, para investigar as condições da prestação dos serviços e para elaborar um projeto coletivo próprio do setor no qual se inserem.

A análise da informação qualitativa e quantitativa quanto à motivação dos servidores públicos manifesta que certas práticas institucionais objetivadas nos moldes tradicionais de prestação desses serviços representam obstáculos para a introdução de novos projetos e para a inovação necessária.

Isso significa que os desejos de mudança, diante de uma realidade institucional fortemente marcada pela reprodução de velhos esquemas organizativos, somente alcançam o objetivo de desmotivar os funcionários e a própria direção de cada setor.

Uma política de intervenção que se baseia na construção de novos espaços deve enfrentar, ainda, o problema de que muitos funcionários não participam de reuniões, não veem sentido no trabalho coletivo, não atribuem significação à motivação diante do seu trabalho. O mal-estar de muitos servidores públicos é um indicador forte das dificuldades existentes para se trabalhar em equipe, com uma cultura de colaboração, quando a autonomia e a motivação são inexistentes.

Outra observação importante é que a motivação para o aproveitamento desse espaço/tempo passa também pela abordagem de temáticas adequadas aos interesses dos funcionários, pelo incentivo à expressão de opiniões e pela elaboração de propósitos claramente definidos, que se apresentem como possibilidades.

O êxito do trabalho de motivação na gestão de pessoas no setor público se encontra, portanto, condicionado pela coerência entre o discurso e a construção das mudanças, outorgando aos funcionários não apenas mais responsabilidades, mas novos espaços de poder real e autonomia, para que possam efetivamente transformar suas práticas.

Esse processo não é fácil, avança com as turbulências próprias das transformações dos cenários do serviço público, que se debatem entre o mundo dos dispositivos teóricos idealizados e os cenários concretos das instituições públicas, nos quais se opõem velhas e novas culturas profissionais.

A necessidade de reflexão, nesse sentido, indica a possibilidade de abertura do espaço do serviço público para a compreensão das mudanças necessárias, que não são processos lineares nem casuais, mas algo mais complexo que a planificação racional orientada para fins que não compreendem a natureza, as expectativas e os valores que permeiam a prática do serviço público.

Destarte, diante dessas questões, é possível observar que estratégia de gestão por competências no setor público pode se adequar a esses novos tempos, tanto para valorizar como para motivar o funcionário público no cumprimento de suas funções, sendo possível trazer vários conceitos aplicados na gestão privada para a gestão pública.

5 BIBLIOGRAFIA

ALBRECHT, Karl. Um modelo de inteligência organizacional. **HSM Management**, São Paulo, v. 3, n. 44, p. 30-34, maio/jun. 2004.

AMARAL, Helena Kerr do. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público – ENAP**, vol. 57, n. 4, out/dez 2006, p. 549-562.

ANTONELLO, Claudia; RUAS, Roberto; BOFF, Luiz Henrique. **Os Novos Horizontes da Gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70/LDA, 2009.

BOOG, Gustavo. **Desafio da Competência**: Como enfrentar as dificuldades do presente e preparar-se para o futuro. São Paulo: Best Seller, 2004.

BOTERF, Guy Le. **Construir as competências individuais e colectivas**. Porto: Edições Asa, 2004.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho. **Revista RAE**, FGV, v.41, n.1, jan./mar. 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas**: Como transformar os gerentes em gestores de pessoas. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CUNHA, Miguel Pina; RODRIGUES, Suzana Braga. **Manual de comportamento organizacional e gestão**. Lisboa: Editora RH, 2003.

DALLARI, Adilson Abreu. **Regime constitucional dos servidores públicos**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1992.

DRUCKER, Peter F. **Sociedade Pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1999.

DUTRA, Joel Souza. **Administração de carreira**: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Gestão de Pessoas**: modelos, processo, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael S. **Capital Intelectual**: Descobrimo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo: Makron Books, 1999.

FISCHMANN, Adalberto; ALMEIDA, Martinho. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 1991.

FLEURY, Brasil Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e inovação organizacional**. São Paulo: Atlas, 1995.

FULLAN, Michael; HARGREAVES, Andy. **A Escola como Organização**. Porto Alegre: Artes Médicas, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GREEN, Paul C. **Desenvolvendo Competências Consistentes**: Como Vincular Sistemas de Recursos Humanos às Estratégias Organizacionais. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2000.

GUTIERREZ, Luiz Homero. Recursos Humanos: uma releitura contextualista. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo: EAESP/FGV, v. 35, n.4, p. 72-82, jul./ago. 1995.

LOPES, Tomás Vilanova Monteiro. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1980.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2001.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hiroshi. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PONCHIROLLI, Osmar. **Capital Humano**: sua importância na gestão estratégica do conhecimento. Curitiba: Juruá, 2005.

SAMPAIO, Jader dos Reis; GOULART, Íris Barbosa. **Qualidade de vida, saúde mental e psicologia social**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1999.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização da aprendizagem. São Paulo: Best Seller, 2000.

SERRANO, António. **Gestão do Conhecimento**: um novo paradigma da organização. Lisboa: FCA, 2003.

SILVEIRA, Paula; TRINDADE, Nelson. **A gestão na administração pública**. 2 ed. Lisboa: Presença, 2003.

WATZLAWICK, Paul (org.). **A Realidade Inventada**. Campinas: Editorial Psyll, 1994.