

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Simone Elisa Bender

**ADMINISTRANDO PESSOAS: A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS APLICADA NA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**Porto Alegre
2019**

Simone Elisa Bender

**ADMINISTRANDO PESSOAS: A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS APLICADA NA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientador(a): Prof Sílvia Generali

Porto Alegre
2019

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

Reitor: Prof. Dr. Rui Vicente Oppermann

Vice-reitora: Profa. Dra. Jane Fraga Tutikian

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

Diretor: Prof. Dr. Takeyoshi Imasato

Vice-diretor: Prof. Dr. Denis Borenstein

COORDENAÇÃO DO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

Coordenador: Prof. Dr. Paulo Ricardo Zilio Abdala

Coordenador substituto: Prof. Dr. Rafael Kruter Flores

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)

Bender, Simone Elisa
Administando pessoas: a gestão por competências aplicada na administração pública / Simone Elisa Bender. - 2019.
48 f.
Orientadora: Prof Sílvia Generali.
Trabalho de conclusão de curso (Especialização) --
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de
Administração, Gestão Pública, Porto Alegre, BR-RS, 2019.
1. Administração Pública. 2. Competências. 3. Gestão de
competências. I. Generali, Sílvia, orient. II. Título.

Elaborado pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da UFRGS
com os dados fornecidos pela autora.

Escola de Administração da UFRGS

Rua Washington Luiz, 855, Bairro Centro Histórico

CEP: 90010-460 – Porto Alegre – RS

Telefone: 3308-3801

E-mail: eadadm@ufrgs.br

Simone Elisa Bender

**ADMINISTRANDO PESSOAS: A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS APLICADA NA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Aprovada em _____ de _____ de 2019.

Banca Examinadora

Examinador(a):

Examinador(a):

Orientador(a): Prof Sílvia Generali

Coorientador(a):

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família, especialmente meu marido, meus filhos e meus pais, que são meu alicerce, meu porto seguro e meus maiores incentivadores.

Agradeço à Universidade Federal do Rio Grande do SUL, aos seus professores, tutores, equipe administrativa e diretiva que permitiram o desenvolvimento pleno do curso.

Agradeço à orientadora, professora Sílvia Generali, pela paciência e dedicação durante o desenvolvimento deste trabalho.

Agradeço aos colegas pelo debate de ideias e consequente enriquecimento intelectual.

Agradeço o apoio dos poucos, mas sinceros amigos que me incentivaram na busca deste objetivo.

Agradeço, ainda, a todos os gestores que passaram pela minha trajetória profissional, com os quais aprendi a discernir um “líder” de um “chefe”.

Por fim, agradeço imensamente àqueles que ainda lutam para que a Educação seja reconhecida como a base para uma sociedade mais justa e igualitária.

RESUMO

Tendo em vista os crescentes desafios com os quais a administração pública se depara e que exigem mudanças de gerenciamento, mantendo o foco no cidadão e suas necessidades, faz-se necessário o estudo, desenvolvimento e aplicação de novas formas de gestão. Além disso, é notório que o desenvolvimento e a valorização dos recursos humanos permitem alinhar os objetivos individuais e organizacionais e, conseqüentemente, o alcance das metas definidas. Neste sentido, ferramentas oriundas da gestão privada podem ser adaptadas a Administração Pública, como, por exemplo, na Gestão de Recursos Humanos. O trabalho apresenta o modelo de Gestão por Competências, que visa integrar competências, desenvolvimento e desempenho, como ferramenta de gestão dos recursos humanos. O trabalho consiste em uma pesquisa exploratória e de natureza qualitativa, apresentando primeiramente o referencial teórico acerca do tema e, posteriormente, um estudo de caso com o objetivo de mapear competências e sugerir mudanças nos processos de Recursos Humanos, como ponto de partida para implantação da Gestão por Competências na Secretaria Municipal de Administração de Esteio/RS. Para tanto, além da pesquisa documental, foi aplicado um questionário aos servidores que exercem o cargo de auxiliar de escritório na referida Secretaria, a fim de realizar um levantamento das competências essenciais à função. Como resultado à pesquisa, percebe-se uma importância maior dada as competências ligadas às atitudes e em menor grau as competências específicas ao desenvolvimento técnico do trabalho. Logo após são sugeridas melhorias em processos de Gestão de Pessoas, como seleção, lotação, capacitação e avaliação de desempenho, utilizando-se o mapeamento das competências.

Palavras-chave: Administração Pública. Gestão. Recursos Humanos. Competências. Administração Municipal.

ABSTRACT

In view of the increasing challenges faced by the public administration, which require management changes, focusing on citizens and their needs, it is necessary to study, develop and apply new forms of management. In addition, it is well known that the development and enhancement of human resources allow the alignment of individual and organizational goals and, consequently, the achievement of defined goals. In this sense, tools from private management can be adapted to Public Administration, such as Human Resources Management. The work presents the Management by Skills model, which aims to integrate skills, development and performance, as a human resources management tool. The work consists of an exploratory and qualitative research, presenting first the theoretical reference about the subject and, later, a case study with the objective of mapping competences, as a starting point for the implementation of Management by Competencies in the Municipal Administration Department of Esteio / RS. Therefore, in addition to the documentary research, a questionnaire was applied to the servers that perform the position of office assistant in said Secretariat, in order to carry out a survey of the essential competencies to the function. As a result of the research, it is perceived a greater importance given the competences related to the attitudes and, to a lesser degree, the specific competences to the technical development of the work. Afterwards, improvements are suggested in People Management processes, such as selection, stocking, qualification and performance evaluation, using the mapping of competencies.

Keywords: Public Administration. Management. Human Resources. Skills. Municipal Administration.

LISTA DE TABELAS

Tabela 6.1 - Correntes teóricas da administração no estudo do capital humano.....	15
Tabela 8.1 - Quadro de servidores da Secretaria Municipal de Administração.....	28
Tabela 8.2 - Competências elencadas no questionário aplicado.	32
Tabela 8.3 - Escolaridade dos entrevistados	33
Tabela 8.4 – Tempo de serviço dos entrevistados	34
Tabela 8.5 – Importância das competências de acordo com os entrevistados	34

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 DESCRIÇÃO TEÓRICA DO PROBLEMA DE PESQUISA	12
2.1 Contexto Histórico	12
2.2 Competências e Gestão das Competências	15
2.3 Implantação do modelo de Gestão por Competências	17
2.3.1 Recrutamento, Seleção e Lotação	19
2.3.2 Carreira, Desenvolvimento e Motivação	20
2.3.3 Avaliação	21
3 METODOLOGIA	23
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	25
4.1 Apresentação da Secretaria Municipal de Administração	26
4.2 Apresentação do Cargo de Auxiliar de Escritório	28
4.3 Coleta de Dados	29
4.4 Resultados	31
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	40

1 INTRODUÇÃO

Tendo em vista a crescente exigência de qualidade nos serviços prestados pelos órgãos públicos, a abordagem da gestão por competências apresenta-se como uma importante aliada à qualificação e à avaliação dos servidores públicos e dos serviços prestados aos cidadãos.

Além disso, faz-se necessária a adequação dos órgãos públicos ao Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006, que institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a ser implementada pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e que prevê o sistema de gestão por competências como um dos seus instrumentos, juntamente com o plano anual de capacitação e o relatório de execução do plano anual de capacitação. .

Cada vez mais os gestores entendem a importância do papel do ser humano nas organizações e na busca de seus objetivos, seja na esfera pública ou privada. Para tanto, o mapeamento e o desenvolvimento de competências tornam-se ferramentas imprescindíveis.

Segundo Leme (apud Parry, 2011, p.54.), competências são um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com seu desempenho, que pode ser medido segundo padrões pré-estabelecidos e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.

Ainda de acordo com Leme (apud Parry, 2011, p.55), para a gestão por competências funcionar efetivamente, é necessário que sejam identificadas e especificadas as atribuições que um servidor, lotado em uma gerência, seção, coordenação ou secretaria específica, deve fazer.

O presente trabalho visa apresentar a ferramenta denominada Gestão por Competências, através da revisão teórica de conceitos e explicitar a importância de sua implementação na administração pública, na busca da eficiência dos serviços públicos, da qualificação e da motivação dos servidores, através do alinhamento da missão da organização com as competências necessárias. Além disso, objetiva realizar o mapeamento das competências necessárias aos servidores da Secretaria Municipal de Administração, da Prefeitura Municipal de Esteio, como a etapa inicial para o desenvolvimento de um programa de gestão por competências.

Diante de uma cultura de desvalorização do servidor público, é necessário buscarmos novas formas de gestão que possibilitem o desenvolvimento das competências necessárias para a prestação de serviços de qualidade aos cidadãos, além de qualificar, avaliar e motivar os servidores públicos na busca do resultado esperado.

A Gestão por Competências pode ser percebida como uma forma de alinhar os objetivos individuais e os organizacionais, como parte do desenvolvimento de uma estratégia organizacional, integrando competência, desempenho e desenvolvimento.

O trabalho apresenta o referencial teórico sobre o tema e sua aplicabilidade na administração pública, como estratégia organizacional e, também, apresenta o mapeamento de competências do cargo de auxiliar de escritório na Secretaria Municipal de Administração, que será sugerido como etapa inicial para a implantação da Gestão por Competências, através de modificações em processos de RH.

A questão principal que norteia esta pesquisa é:

De que forma o mapeamento de competências pode contribuir na melhoria dos processos relacionados à gestão de pessoas?

O objetivo geral deste trabalho é mapear as competências necessárias ao cargo de auxiliar de escritório, da Secretaria Municipal de Administração de Esteio.

Já os objetivos específicos são:

- Conceituar a gestão por competências, conhecer sua importância e sua aplicação nas organizações públicas;
- Descrever alguns processos básicos na gestão de pessoas, como recrutamento, seleção, avaliação de desempenho, bem como estes processos são aplicados na Secretaria Municipal de Administração;
- Oferecer subsídios para a implantação da Gestão por Competências, na Secretaria Municipal de Administração, do município de Esteio.

Diante de um mercado altamente competitivo, no setor privado são amplamente estudados e instituídos modelos de gestão que visam a excelência dos serviços e, conseqüentemente, maior lucratividade. Já no setor público, que não visa o lucro, mas sim a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos, é possível instituir o uso de algumas dessas ferramentas, com o intuito de desburocratizar os serviços. De acordo com Ferlie et all (apud Guimarães, 2000, p.127), as organizações públicas devem

adotar padrões de gestão desenvolvidos para os ambientes das empresas privadas, com as adequações necessárias à natureza do setor público.

2 DESCRIÇÃO TEÓRICA DO PROBLEMA DE PESQUISA

2.1 Contexto Histórico

A partir da década de 1980, de acordo com Carbone et al (2016) as novas disciplinas que nascem no campo da teoria das organizações, em particular as teorias da visão de recursos da firma, da competição baseada em competências, da gestão estratégica de RH, da gestão do conhecimento, da learning organization e da gestão do capital intelectual apontam para a solução de problemas objetivos do cotidiano da gestão empresarial, e todas elas, de alguma forma, contribuem para uma compreensão melhor da formação e do desenvolvimento do capital humano nas organizações.

O quadro a seguir apresenta, segundo Carbone et al (2016), as contribuições das várias correntes teóricas da administração para o estudo do capital humano.

Tabela 2.1 - Correntes teóricas da administração no estudo do capital humano

ESCOLAS E TEORIAS	CONTRIBUIÇÕES	IMPACTO NO ESTUDO DO CAPITAL HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES
Teoria da visão de recursos da firma	Ressalta a importância dos recursos internos da organização para a geração de vantagens competitivas.	Fortalece o estudo do capital humano organizacional como recurso estratégico da organização, transformando-o em vantagem competitiva.
Teoria da competição baseada em competências	Apresenta o conceito de core competence que designa as competências essenciais, únicas e distintivas de uma organização que geram vantagens competitivas sustentáveis.	Estabelece o caminho de desenvolvimento profissional voltado para as competências específicas da empresa que geram resultado.
Gestão Estratégica de RH	Estudo das práticas de RH que geram resultados superiores nas organizações.	Orienta a formação de capital humano eficaz, gerador de resultados. Estabelece os princípios da governança de RH que geram resultados superiores.
Gestão do conhecimento	Apresenta estratégias e metodologias de inovação e retenção do conhecimento e no âmbito da firma. Mostra como a tecnologia da TI pode ser colocada a serviço da estratégia e do desenvolvimento de competências.	Orienta o desenvolvimento do capital humano eficaz, gerador de resultados.
Learning Organization	Introduz novas metodologias de desenvolvimento humano e profissional, tornando o ambiente de trabalho um espaço de compartilhamento e aprendizagem permanente.	Orienta o desenvolvimento do capital humano eficaz, gerador de resultados.
Gestão do capital intelectual	Oferece mecanismos de mensuração de intangíveis na organização.	Estabelece metodologias para mensuração de capital humano na empresa.

Fonte: Carbone et al (2016)

No Brasil, após a Revolução de 1930, segundo Carmo et al (2017), as modernizações das estruturas de gestão pública ganharam destaque, com a separação entre Estado e mercado e a criação de novas instituições, dando abertura à racionalização e rompendo com o patrimonialismo. A administração pública burocrática baseou-se no modelo weberiano de padronização e rigidez administrativa, que tinha em seus ideais a concepção de carreiras, a profissionalização, a hierarquia, a impessoalidade e o formalismo.

Carmo et al (2018) relata que, em 1967, a Reforma Administrativa criada através do Decreto-lei nº 200, parte das atividades públicas foi transferida para fundações, autarquias e sociedades de economia mista, a fim de descentralizar o poder do Estado. A administração pública passou a ser orientada por princípios modernos de gestão e pela definição de funções administrativas básicas como planejamento, gestão do orçamento, serviços gerais, recursos humanos e finanças.

Já a Constituição Federal de 1988 representou, de acordo com Carmo et al (2018), um retrocesso na modernização da gestão pública brasileira, pois reduziu a flexibilidade da administração indireta, atribuindo-lhe normas de funcionamento iguais às da administração direta. Neste contexto, o poder executivo perdeu autonomia em relação aos órgãos públicos e houve a imposição de um Regime Jurídico Único aos servidores públicos, transformando o regime de trabalho para estatutário.

Carmo et al (2018) relatam também que, a partir da década de 1990, as reformas do aparelho estatal brasileiro seguiram as linhas da Nova Gestão Pública, que pretendia superar o modelo burocrático através de um modelo gerencialista que, basicamente, consistia em adaptar e transferir conhecimentos gerenciais do setor privado para o setor público. O Estado passa, então, a ter um papel mais de regulador e provedor de serviços. O modelo gerencial na administração pública permitiu, ao administrador, ter maior autonomia na gestão dos recursos humanos, que começam a ser mais valorizados na gestão dos resultados.

De acordo com Carmo et al (2018), recentemente houve a introdução de aspectos estratégicos à gestão de pessoas, através dos Decretos 5.707/2006 e 7.133/2010. O primeiro traz a instituição de planos de desenvolvimento de pessoal a serem implementados pelos órgãos e instituições da administração pública federal e o segundo aprova critérios e procedimentos para a realização de avaliações de

desempenho individuais e institucionais, com o intuito de inserir a gestão por resultados no setor público federal.

2.2 Competências e Gestão das Competências

De acordo com Lima e Borges-Andrade (2006), o conceito de competências é central em inúmeras abordagens utilizadas na psicologia organizacional e do trabalho, desde as que focalizam fenômenos como inteligência (uma forma de competência geral) em seleção de pessoal, passando pelas que se preocupam com a motivação humana no trabalho, até as que procuram compreender como se dá a aprendizagem em treinamento, desenvolvimento e educação e, mais recentemente, com a aprendizagem não induzida por processos organizacionais sistematizados, como por exemplo, estratégias de aprendizagem e metacognição.

Lima e Borges-Andrade (2006), acreditam que é muito controversa a ideia de enquadrar traços de personalidade e fatores de inteligência como competência e que, portanto, muitos autores preferem limitar o conceito de competências a conhecimentos, habilidades e atitudes, considerando estes traços e fatores como disposicionais, mais estáveis e preditores de competências. Assim, as competências seriam consideradas menos estáveis e mais dependentes da interação do indivíduo com seu ambiente, para que possam ser adquiridas, retidas e transferidas.

Os autores Guimarães, Bruno-Faria e Brandão (2006), aduzem que as competências podem ser classificadas como: organizacionais, aquelas que são inerentes à organização como um todo e estão relacionadas à competitividade das organizações; e individuais, aquelas que são inerentes aos indivíduos e que são resultantes de uma combinação de recursos interdependentes e da aplicação destes ao trabalho.

Conforme Rabaglio (2001), é preciso fazer a Gestão de Pessoas com foco em suas competências, auxiliando a desenvolver o conhecimento, as habilidades e as atitudes dos profissionais.

Segundo Fleury e Fleury (2006), competências são um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que proporcionam um alto desempenho,

podendo ser considerado como um estoque de recursos que o indivíduo detém. Para eles, a competência é “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Já Brandão e Guimarães (2001) acreditam que competência significa “assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas aliado ao exercício sistemático de uma reflexividade no trabalho”.

Para Chiavenato (2006), a gestão por competências é um programa sistematizado e desenvolvido no sentido de definir perfis profissionais que proporcionem maior produtividade e adequação ao negócio, identificando os pontos de excelência e os pontos de carência, suprimindo lacunas e agregando conhecimento, tendo por base certos critérios objetivamente mensuráveis.

Já Kilimnik, Moraes e Sant’anna (2005), compreendem a competência como o resultado de múltiplos saberes, obtidos das mais variadas formas: via transferência, aprendizagem, adaptação, os quais possibilitam ao indivíduo criar uma base de conhecimentos e habilidades capazes de resolução de problemas em situações concretas.

Atualmente, ainda de acordo com Kilimnik, Moraes e Sant’anna (2005), a noção de competência tem se ampliado, visando incorporar novas questões como a necessidade de maior articulação entre competências organizacionais, individuais e as estratégias organizacionais, maior integração do conceito de competências às políticas e práticas de gestão de pessoas, o reconhecimento de que cabe à empresa um importante papel de estimular e dar o suporte necessário para que as pessoas possam exercer suas competências e, concomitantemente, receberem o que as organizações têm a lhes oferecer.

De acordo com Brandão e Guimarães (2001), as organizações devem planejar, selecionar, desenvolver e remunerar os recursos humanos, tendo como foco as competências essenciais e identificando as competências que serão necessárias para que se alcance a visão de futuro que almejam.

Estes autores afirmam, também, que a gestão de competências está relacionada à gestão de desempenho, complementando-se dentro da gestão organizacional.

Dutra (2011) relaciona desempenho e desenvolvimento, reforçando a ideia de que quanto maior o nível de complexidade assumido pelo indivíduo na sua carreira atual, tanto maior será sua experiência e o valor que ele agora agrega à organização o acompanhará em sua trajetória profissional.

A área de Gestão de Recursos Humanos tem a responsabilidade de identificar e desenvolver nas pessoas as competências necessárias para atingir os objetivos da organização. A busca por novos modelos de gestão é necessária para que abandonemos, definitivamente, características tão arraigadas no nosso sistema, como a burocracia e o patrimonialismo.

Kilimnik, Moraes e Sant'anna (2005) destacam que, identificadas as competências mais demandadas pelas organizações e reconhecendo-se as potencialidades que uma efetiva aplicação que o conceito de competência pode propiciar ao desenvolvimento de ações organizativas capazes de respostas mais assertivas ao ambiente turbulento e mutável que caracteriza o presente contexto dos negócios, bem como de viabilização das condições necessárias ao desenvolvimento, por parte dos trabalhadores, do máximo do seu potencial, enquanto seres humanos, cabe investigar até que ponto as políticas e as práticas de gestão de Recursos Humanos prevaletentes nas organizações têm favorecido, ou requerem ser modernizadas no sentido de criar as condições necessárias ao desenvolvimento, à aplicação e a retenção das competências individuais requeridas.

2.3 Implantação do modelo de Gestão por Competências

Feuerschütte (2009) considera a implantação da gestão por competências um desafio para os gestores públicos, pois a administração pública não dispõe de flexibilidade e de alternativas de motivação monetária ou outros recursos necessários para estimular seus profissionais.

No Brasil, em 2006, o Decreto 5707/2006 instituiu a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal, direta, autárquica e fundacional. O Decreto tem como finalidades a melhoria da eficiência, eficácia e da qualidade dos serviços prestados, o permanente desenvolvimento do servidor público,

a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, a divulgação e gerenciamento das ações de capacitação e a racionalização e efetividade dos gastos com capacitação. Este decreto descreve a gestão por competências como:

(...) gestão por competência: gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição (Brasil, 2006).

Já o Decreto 7133/2010, regulamenta os critérios e procedimentos que devem ser observados nas avaliações de desempenho e nos pagamentos das gratificações por desempenho, inserindo, desta forma, a gestão por resultados no setor público.

Segundo Amaral (2006), a gestão por competências é relativamente nova e complexa e isso contribui para a manutenção das incertezas quanto à sua aplicabilidade na administração pública brasileira.

Para desenvolver um planejamento para a implantação da metodologia de Gestão por Competências, a organização deverá ter definidos aspectos importantes como visão, missão, valores, princípios, estratégias e metas.

A implantação do modelo de gestão por competências, exige mudanças organizacionais a partir da área de Recursos Humanos, começando pelo mapeamento das competências.

De acordo com Carbone et al (2016), a primeira etapa para a implantação desta metodologia é descrever quais são as competências necessárias para atingir os objetivos da organização. Ainda conforme o autor, as competências devem representar um desempenho ou comportamento esperado do profissional. Este diagnóstico das competências visa identificar as competências disponíveis e mensurar a lacuna existente entre o que se tem e o que é necessário para atingir os objetivos organizacionais.

Carvalho (2009) aduz que o mapeamento das competências pode também identificar as necessidades de capacitação, dando início ao desenho instrucional, onde será contemplado: identificação e análise das necessidades; definição de

objetivos instrucionais; definição das condições ambientais e dos recursos materiais; definição de estratégias e métodos; definição de conteúdo; implementação e avaliação da capacitação.

Além disso, a aplicação deste modelo de gestão está presente nas diversas ações da gestão de pessoas como recrutamento, seleção, alocação, desenvolvimento, motivação, treinamento e avaliação de desempenho, como veremos brevemente a seguir.

2.3.1 Recrutamento, Seleção e Lotação

O recrutamento e seleção formam, segundo Chiavenato (2002), uma dimensão crucial para a implantação do modelo de Gestão por Competências, pois quando bem conduzidas, aumentam a probabilidade de atrair talentos alinhados com as estratégias e a missão da organização.

No setor público, esta etapa tem seu foco no cargo e não nas competências, pois a seleção é feita através de concursos públicos. Alguns concursos já incluem provas de títulos, facilitando a identificação das competências de cada candidato, porém ainda é preciso incluir outras ferramentas de avaliação. O processo inicial de mapeamento das competências necessárias a cada cargo pode auxiliar na formatação do concurso.

De acordo com Kalil (2005), a adoção de práticas de seleção de pessoas com foco nas competências é possível no setor público. Segundo o autor, as etapas fundamentais desta etapa nessas organizações são o recrutamento e seleção externa, lotação e movimentação e seleção interna. Após levantadas as lacunas de competências existentes em cada equipe de trabalho, o processo de recrutamento deve ser deflagrado de modo a atrair os candidatos com o perfil desejado, por meio de publicações voltadas para grupos específicos e de outros meios disponíveis. Os concursos devem ter como objetivo a seleção de indivíduos que apresentem as competências requeridas pelas equipes e/ou áreas a serem supridas e estejam alinhados com as competências estratégicas definidas pela organização (Kalil, 2005).

A sugestão de Leme (2011) é a realização de uma entrevista técnica e comportamental com os servidores nomeados em concurso, previamente à sua

lotação, identificando para qual secretaria, coordenação, gerência ou seção ele tem o perfil mais adequado.

2.3.2 Carreira, Desenvolvimento e Motivação

Ribeiro (2000), identifica que as principais dificuldades no treinamento e desenvolvimento dos servidores públicos são a lentidão dos processos decisórios, a obrigatoriedade de concursos públicos, a estrutura de RH burocratizada, a falta de visão sistêmica e a pouca valorização da cidadania. Além disso, de acordo com Campello (2000), a pluralidade de objetivos e interesses, as restrições orçamentárias, a estrutura burocrática e a transitoriedade de governos são problemas para que se tenha uma direção definida dentro do setor público.

A maneira principal dos servidores públicos perceberem uma maior remuneração é pelo tempo de serviço contabilizado, agregando triênios ou outras gratificações deste tipo ao longo da carreira. Existem algumas organizações públicas que implantaram o Plano de Carreira, onde são avaliados critérios, que nem sempre estão atrelados às competências, mas que dão condições de ascensão salarial.

Brandão e Guimarães (2001) relatam que as atividades que visam desenvolver as competências necessárias das pessoas, auxiliam dentro da administração pública, no gerenciamento da carreira e no processo de empregabilidade.

É de extrema relevância que o servidor público tenha acesso a um plano de carreira que o motive a desenvolver suas competências e que faça com que se sinta valorizado.

Neste sentido, Kalil (apud MELLO, 2012, p.38), apresenta os principais resultados da abordagem das competências na reestruturação dos sistemas de cargos e carreiras e na definição de novas estratégias de remuneração no serviço público, são:

- clareza na definição dos pré-requisitos necessários para a progressão na carreira (competências);
- criação de critérios baseados em competências para o exercício de cargos de confiança;
- desenvolvimento de sistemática de comparação/avaliação do sistema de remuneração e reconhecimento da organização em

relação ao praticado pelo mercado - mercado público e privado, nacional e internacional;

- desenvolvimento de sistemática de remuneração vinculada ao aprimoramento e reconhecimento de competências que são determinantes para a melhoria do desempenho da organização (competências estratégicas);
- desenvolvimento de estudos que permitam a incorporação do desempenho e das competências efetivamente demonstrados pelo servidor como fatores importantes para a formulação de estratégias de remuneração e planejamento de carreiras adequadas, reduzindo o peso da qualificação acadêmica e do tempo de serviço;
- desenvolvimento de banco de talentos que permita a identificação e a formação dos potenciais sucessores para os cargos gerenciais e críticos da organização.

2.3.3 Avaliação

O Decreto 84.669/1980, que trata da avaliação de desempenho dos servidores no setor público, apresenta como requisitos de avaliação para o crescimento funcional a qualidade e a quantidade de trabalho, a iniciativa e a cooperação, a assiduidade e a urbanidade, a pontualidade e a disciplina e a antiguidade no serviço público, sem levar em consideração as competências específicas de cada cargo.

De acordo com a Lei 8.112/1990, o servidor nomeado para provimento de cargo efetivo, quando entrar em exercício, ficará sujeito ao estágio probatório, por 24 meses, durante o qual a sua aptidão e capacidade serão objeto de avaliação para o desempenho do cargo, observando-se itens como assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade. Percebe-se aqui, também, que não é contemplada a avaliação das competências necessárias ao provimento do cargo.

Segundo Mascarenhas (2008), através do modelo de gestão por competências é possível a definição de parâmetros para um sistema de gestão de pessoas que coloque em destaque a integração entre a visão estratégica da organização, suas competências organizacionais importantes, as competências individuais requeridas e a gestão dessas competências.

Para Brandão e Guimarães (2001), após a formulação da estratégia organizacional, é possível definir indicadores de desempenho e metas, que concretizem o desempenho esperado.

Fernandes e Hipólito (2008) relatam que, a caracterização das competências enquanto métrica de avaliação não se fundamenta na intensidade ou na frequência, mas na evolução da complexidade na qual esse comportamento é exigido.

Carvalho (2009) ressalta que, ainda que um indivíduo tenha participado de evento de aprendizagem baseado em competências, isso não significa, necessariamente, que ele irá apresentar essas competências quando precisar desempenhar papéis na organização. Isso acontece porque, além das competências desenvolvidas, é preciso que o indivíduo esteja motivado e que haja suporte da organização.

A sugestão de Kalil (2005) é de que a avaliação de desempenho (somatório das competências entregues com os resultados produzidos) deva ser considerada quesito fundamental na determinação da progressão funcional e/ou remuneração variável do servidor.

3 METODOLOGIA

O presente trabalho consiste em uma pesquisa exploratória e descritiva, de natureza quali-quantitativa, através de um estudo de caso, com o objetivo de gerar conhecimento, utilizando-se o levantamento de dados, a pesquisa documental e observação.

A pesquisa exploratória, de acordo com Zanella (2009) apud Gil (2007), tem a finalidade de ampliar o conhecimento a respeito de um determinado fenômeno, explora a realidade na busca de maior conhecimento. A análise descritiva descreve com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade.

De acordo com Godoy (1995) a pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise de dados. Parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando entender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo.

Em um estudo quantitativo, conforme Godoy (1995), o pesquisador conduz seu trabalho a partir de um plano estabelecido a priori, com hipóteses claramente especificadas e variáveis operacionalmente definidas. Na pesquisa quantitativa, ainda de acordo com Godoy (1995), o pesquisador busca a precisão, evitando distorções na etapa de análise e interpretação dos dados, garantindo assim uma margem de segurança em relação às inferências obtidas.

Em relação à pesquisa bibliográfica, Gil (2007) diz que desenvolvida com base em material já elaborado como livros, artigos e teses, a pesquisa bibliográfica possui caráter exploratório, pois permite maior familiaridade com o problema, aprimoramento de ideias ou descoberta de intuições.

Os dados utilizados neste trabalho foram coletados através de pesquisa documental e de levantamento bibliográfico. De acordo com Zanella (2009), a pesquisa documental envolve a investigação em documentos internos (da organização) ou externos (governamentais, de organizações não governamentais ou instituições de pesquisas, entre outros).

De acordo com Fonseca (2007), a observação em ciência possibilita ao cientista comprovar, ou não, a sua hipótese sobre um determinado problema, a respeito de um comportamento ou de uma situação ambiental. Baseado nas observações, o pesquisador identifica as deficiências existentes e as variáveis que afetam a situação, assim como os recursos disponíveis no ambiente.

No contexto histórico, apresenta-se o desenvolvimento e o crescimento da importância dos recursos humano nas organizações, através da modernização das estruturas de Gestão Pública e a conseqüente mudança nos modelos de gestão.

Em seguida são apresentados os conceitos básicos de competências a de Gestão por Competências, bem como sua importância no planejamento estratégico da organização.

Logo após são descritos os procedimentos nos quais a Gestão por Competências pode ser implantada em uma organização pública.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

O presente trabalho busca mapear as competências necessárias ao cargo de auxiliar de escritório entre os servidores que atuam na Secretaria Municipal de Administração, no município de Esteio, a partir da descrição de suas atribuições e da aplicação de um questionário aos servidores que atuam nesta função.

A inspiração para este estudo advém da premente necessidade de qualificação contínua e valorização dos servidores públicos e da crença de que a Gestão por Competências se apresenta como uma importante ferramenta neste sentido.

O cargo de auxiliar de escritório foi escolhido para a presente análise pois representa cerca de 40% dos servidores que atuam na Secretaria de Administração, conforme Tabela 4.1 – Quadro de servidores SMAD, em diferentes setores e com atribuições e responsabilidades distintas.

Tabela 4.1– Quadro de servidores da Secretaria Municipal de Administração

CARGO	QUANTIDADE
Analista de Sistema	1
Arquivista	1
Auxiliar de Escritório	22
Contínuo	3
Eletricista	1
Eng° de Segurança do Trabalho	1
Gestor Financeiro	1
Médico do Trabalho	1
Médico Perito	1
Motorista	5
Psicólogo	1
Servente	4
Técnico Enfermagem do Trabalho	1
Técnico em Contabilidade	1
Técnico em Informática	5
Técnico em Telecomunicações	1
Técnico Segurança do Trabalho	2
Telefonista	2

Fonte: Própria autora (2019)

4.1 Apresentação da Secretaria Municipal de Administração

A Secretaria Municipal de Administração (SMAD) é responsável pelos atos referentes ao pessoal da Prefeitura Municipal de Esteio como concurso, nomeação, férias, folha de pagamento, admissão, rescisão, avanços, licenças, frequência, aposentadoria, entre outros. Além disso, ordena e gerencia os serviços e atos administrativos pertinentes ao controle e desenvolvimento de expedientes administrativos internos e externos, processos legislativos e demais de interesse da Administração Pública.

Além disso, de acordo com a Lei Complementar 6711/2017, que dispõe sobre o Modelo de Governança e Gestão do Poder Executivo Municipal, a SMAD é a unidade central do Sistema de Gestão Administrativa. O Sistema de Gestão Administrativa deve estruturar as atividades de planejar, desenvolver e coordenar os sistemas administrativos de gestão de pessoal, desenvolvimento organizacional e modernização administrativa aplicados à Administração Pública Municipal; promover, supervisionar e avaliar a execução de planos e projetos de tecnologia da informação; desenvolvimento de normas disciplinadoras dos procedimentos relativos à patrimônio, materiais, transporte e comunicação interna; sistematização da política de compras e aquisição de serviços, estabelecendo critérios gerenciais e disciplinadores às regras e procedimentos dos processos de licitações e contratos, aplicados à Administração Pública Municipal.

Brandão e Guimarães (2001) aduzem que as organizações devem planejar, selecionar, desenvolver e remunerar os recursos humanos tendo como foco as competências necessárias ao alcance da visão de futuro a que se propõem. Para tanto, é essencial que a organização tenha definidos conceitos importantes como missão, valores, visão, princípios, estratégias e metas.

Levando-se em consideração a referida Lei Complementar Municipal 6711/2017 e os princípios da administração pública, quais sejam, legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, sugere-se os seguintes conceitos:

Missão: Formular e implementar políticas administrativas visando a valorização do servidor público, através da gestão e capacitação dos recursos humanos, com ênfase na modernização, na segurança do trabalho e na saúde coletiva e individual.

Visão: Ser referência em políticas administrativas da gestão pública e na valorização dos seus servidores.

Valores: Ética, eficiência, respeito, compromisso com resultados, transparência e trabalho em equipe.

Além dos princípios da administração pública, estes conceitos foram formulados com base em pesquisa em secretarias municipais e estaduais de administração. A sugestão será encaminhada ao conhecimento do Secretário de Administração para que seja analisada e definida em reunião do Gabinete de

Governança e Gestão, juntamente com o Exmo. Prefeito Municipal, tendo como base o planejamento estratégico da atual gestão.

A SMAD conta atualmente com 54 servidores, distribuídos em setores como Folha de Pagamento, Gestão de Recursos Humanos, Atendimento ao Cidadão, Segurança e Medicina do Trabalho, Arquivo Geral, Regime Próprio de Previdência Prev-Esteio, Tecnologia da Informação e Patrimônio.

4.2 Apresentação do Cargo de Auxiliar de Escritório

De acordo com a Lei Municipal 5231/2011, a investidura em cargo público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e complexidade do cargo, na forma prevista em Lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração.

Os requisitos para o cargo de auxiliar de escritório, segundo a lei Municipal 6643/2017, são ensino médio completo e idade mínima de 18 anos.

Ainda de acordo com a mesma lei, as atribuições desta função são: executar serviços gerais, tais como separação e classificação de documentos e correspondências, transcrição de dados, lançamentos, prestação de informações, participação na organização de arquivos e fichários e datilografia de cartas, minutas e outros textos, seguindo processos e rotinas estabelecidas e valendo-se de sua experiência para atender às necessidades administrativas; coletar dados diversos, consultando documentos, transcrições, arquivos e fichários, e efetuando cálculos com o auxílio de máquina de calcular, para obter as informações necessárias ao cumprimento da rotina administrativa; efetuar lançamentos em livros fiscais, registrando os comprovantes de transações comerciais, para permitir o controle da documentação e consulta da fiscalização; participar da atualização de fichários e arquivos, classificando os documentos por matéria ou ordem alfabética, para possibilitar o controle sistemático dos mesmos; participar do controle de requisição e recebimento do material de escritório, providenciando os formulários de solicitação e acompanhando o recebimento, para manter o nível de material necessário ao setor

de trabalho; datilografar ou digitar textos diversos, transcrevendo originais, manuscritos ou impressos e preenchendo formulários e fichas para atender às rotinas administrativas; atender chamadas telefônicas, anotando ou enviando recados e dados de rotina, para obter ou fornecer informações; operar máquinas de duplicação de documentos; controlar as condições de máquinas, instalações e dependências, observando seu estado de conservação e uso, para providenciar, se necessário, reparo, manutenção ou limpeza; executar outras atividades afins.

4.3 Coleta de Dados

Para Guimarães, Bruno-Faria e Brandão (2006), diagnosticar competências em uma organização implica em realizar um prognóstico a respeito das competências organizacionais relevantes à consecução das estratégias e, dentre estas, aquelas já existentes na organização e, a partir dessas identificar as competências de grupos e individuais.

Ainda de acordos com estes autores, são diversas as fontes de informação que podem ser utilizadas no processo de identificação de competências. Além de dados relacionados com a estratégia corporativa, a organização pode se valer de relatórios de avaliação de desempenho, de pesquisas de satisfação de cliente e de pesquisas de clima organizacional, entre outros. Além disso, é comum a utilização de instrumentos de pesquisa elaborados especificamente para identificar competências relevantes à organização.

Com o intuito de auxiliar no diagnóstico das competências relevantes ao cargo de auxiliar de escritório na SMAD, foi elaborado um questionário semiestruturado, formado por 25 questões fechadas e 1 questão aberta e resposta opcional. As competências elencadas no questionário foram sugeridas após pesquisa no referencial teórico, de análise documental da SMAD e observação no local de trabalho.

Tabela 4.2 – Competências elencadas no questionário aplicado.

COMPETÊNCIA
1. Comunicar-se com clareza e objetividade.
2. Saber usar as ferramentas da informática para a execução do trabalho (editores de texto, planilhas, etc.).
3. Saber usar as ferramentas da internet para a execução do trabalho.
4. Argumentar de forma convincente.
5. Ter conhecimento sobre licitações e contratos administrativos.
6. Prestar atendimento de qualidade ao público-alvo, procurando satisfazer suas expectativas.
7. Ter conhecimento sobre o funcionamento e a organização da secretaria de administração.
8. Ter noções básicas sobre o funcionamento das demais secretarias e órgãos públicos.
9. Saber utilizar sistemas estruturados da sua área (GFIP/SEFIP, SIAPES, SIASG/PREGÃO, etc.).
10. Ter noções básicas sobre a legislação pertinente à administração pública municipal (estatuto dos servidores, leis, decretos, etc.).
11. Ter noções básicas sobre a legislação pertinente ao Regime Próprio de Previdência do município.
12. Escrever de forma clara e sucinta.
13. Ter conhecimento de cálculos e operar máquinas de calcular.
14. Agir com ética na prestação de serviços e no relacionamento interpessoal.
15. Ter conhecimento sobre gestão de pessoas.
16. Ter conhecimento de práticas de rotinas contábeis.
17. Saber planejar, implementar e acompanhar projetos.
18. Ser capaz de organizar seu trabalho de modo que outra pessoa possa dar continuidade.
19. Ser capaz de trabalhar em equipe.
20. Assumir responsabilidades.
21. Ser capaz de solucionar problemas de forma ágil e eficiente.
22. Ser proativo.
23. Manter-se atualizado sobre as possibilidades de capacitação na sua área.
24. Ser capaz de adaptar-se à novas situações.
25. Estar comprometido com os interesses da organização.

Fonte: Própria autora (2019)

O questionário foi aplicado pessoalmente, no local de trabalho do servidor, juntamente com uma carta de apresentação, destacando os objetivos de tal pesquisa.

O questionário constitui-se de duas colunas, sendo a primeira com a descrição das competências, conforme Tabela acima e a segunda a avaliação do grau de importância dessas competências, no desenvolvimento das funções, de acordo com

a escala: 1 – Nem um pouco importante; 2 – Pouco importante; 3 – Medianamente importante; 4 – Muito importante; 5 – Totalmente importante.

O questionário foi entregue à 17 servidores ativos, visto que 5 auxiliares de escritório estavam afastados por motivo de férias ou licença maternidade, quando foi feita a pesquisa. Destes, 11 questionários retornaram, representando 64% do público alvo.

A pesquisa foi realizada no período de 19 a 22/03/2019 e após a coleta de dados do questionário, estes foram tabulados para a confecção de tabelas e mensuração dos resultados da análise.

A escala de avaliação utilizada foi a de Likert, que trata - se de um enfoque muito utilizado nas investigações sociais e que foi desenvolvido no início dos anos 1930, por Rensis Likert.

Apenas um dos questionários retornou sem os dados solicitados de identificação, que eram: idade, tempo de serviço na Prefeitura Municipal e escolaridade.

4.4 Resultados

De acordo com o grau de instrução dos auxiliares de escritório que atuam na SMAD, os dados coletados apresentaram os seguintes resultados:

Tabela 4.3 - Escolaridade dos entrevistados

ESCOLARIDADE	TOTAL DE SERVIDORES
Especialização	1
Superior Completo	3
Superior Incompleto	2
Ensino Médio	4

Fonte: Própria autora (2019)

De acordo com o tempo de serviço na Prefeitura dos auxiliares de escritório que atuam na SMAD, os dados demonstraram o que segue:

Tabela 4.4 – Tempo de serviço dos entrevistados

TEMPO DE SERVIÇO	TOTAL DE SERVIDORES
Menos de 5 anos	2
Entre 5 e 10 anos	4
Entre 10 e 15 anos	3
Mais de 15 anos	1

Fonte: Própria autora (2019)

De acordo com as notas dadas de 1 a 5, conforme escala e através da média aritmética, descreve-se o grau de importância das competências, de acordo com os entrevistados:

Tabela 4.5 – Importância das competências de acordo com os entrevistados.

IMPORTÂNCIA DAS COMPETÊNCIAS	COMPETÊNCIA TABELA	MÉDIA ARITMÉTICA
1°	Agir com ética na prestação de serviços e no relacionamento interpessoal.	4,90
2°	Ser capaz de trabalhar em equipe.	4,81
3°	Assumir responsabilidades.	4,72
4°	Saber usar as ferramentas da informática para a execução do trabalho (editores de texto, planilhas, etc.); prestar atendimento de qualidade ao público-alvo, procurando satisfazer suas expectativas; ser capaz de organizar seu trabalho de modo que outra pessoa possa dar continuidade.	4,54
5°	Escrever de forma clara e sucinta; ser proativo.	4,45
6°	Comunicar-se com clareza e objetividade; ser capaz de solucionar problemas de forma ágil e eficiente;	4,36

	estar comprometido com os interesses da organização.	
7°	Saber usar as ferramentas da internet para a execução do trabalho; ter conhecimento sobre o funcionamento e a organização da secretaria de administração.	4,27
8°	Ser capaz de adaptar-se à novas situações.	4,18
9°	Ter noções básicas sobre a legislação pertinente à administração pública municipal (estatuto dos servidores, leis, decretos, etc.); manter-se atualizado sobre as possibilidades de capacitação na sua área.	4,09
10°	Argumentar de forma convincente; ter conhecimento de cálculos e operar máquinas de calcular.	3,90
11°	Ter noções básicas sobre a legislação pertinente ao Regime Próprio de Previdência do município.	3,81
12°	Ter conhecimento sobre gestão de pessoas.	3,72
13°	Saber planejar, implementar e acompanhar projetos.	3,54
14°	Saber utilizar sistemas estruturados da sua área (GFIP/SEFIP, SIAPES, SIASG/PREGÃO, etc.).	3,45
15°	Ter noções básicas sobre o funcionamento das demais secretarias e órgãos públicos.	3,36
16°	Ter conhecimento de práticas de rotinas contábeis.	3,18
17°	Ter conhecimento sobre licitações e contratos administrativos.	2,54

Fonte: Própria autora (2019)

Poucos servidores responderam à questão dissertativa, porém entre as respostas, destacaram-se competências ligadas às atitudes como controle emocional, empatia, resiliência, positivismo e perseverança.

Da mesma forma, no questionário de perguntas fechadas, percebe-se a importância dada às competências ligadas às atitudes, como a ética, o trabalho em equipe e a responsabilidade. Logo em seguida aparecem as competências ligadas ao conhecimento, habilidade e atitude, de forma mesclada. Em grau de menor importância aparecem as competências específicas ao desenvolvimento de determinado trabalho.

Para Guimarães, Bruno-Faria e Brandão (2006), o diagnóstico de competências é um primeiro passo para subsidiar o processo decisório de organizações a respeito de estratégias, políticas de gestão em geral e de gestão de pessoas em particular. Afirmam, ainda, que um diagnóstico de competências é útil para subsidiar o processo decisório organizacional a respeito de ações de Treinamento, Desenvolvimento e Educação, as quais visam promover a aprendizagem.

No cenário de desenvolvimento de competências individuais, os processos relacionados à gestão de pessoas tornam-se imprescindíveis, de acordo com Mascarenhas (2008):

Ao assumirmos a importância do alinhamento e do desenvolvimento de competências à competitividade de uma organização, devemos reconhecer a necessidade de criarmos um sistema integrado e coerente de gestão de pessoas que reforce a interação entre as pessoas e o intercâmbio entre os diversos tipos de conhecimento (aqueles relacionados à tecnologia, à produção, ao gerenciamento, etc.), promovendo a aprendizagem nos diversos níveis da organização. Esse sistema deve articular diversos subsistemas de RH, e não apenas aqueles processos tradicionalmente conhecidos como treinamento e desenvolvimento. Na prática, o desenvolvimento de uma competência organizacional implica o recrutamento e a seleção de indivíduos com certas competências individuais, bem como a remuneração de forma a promover atitudes e comportamentos coerentes com a visão estratégica da organização. O subsistema de movimentação de pessoas deve ser configurado e administrado de forma a refletir as necessidades associadas à construção das competências organizacionais, e a avaliação de desempenho deve ser considerada um instrumento de desenvolvimento capaz de integrar os interesses da organização aos indivíduos. (MASCARENHAS, 2008).

Para darmos início ao processo de implantação deste modelo de gestão é necessária a apresentação do tema às chefias, buscando seu apoio através de discussões e propostas. Logo após é preciso sensibilizar também os servidores,

principais atores deste processo, para que acreditem e contribuam na evolução do processo.

Em relação aos processos de Gestão de Pessoas, o processo de seleção pode ser aprimorado, mantendo-se o concurso público, mas com um edital mais específico quanto às atribuições do cargo, de acordo com a formação e as necessidades de cada setor.

Além disso, as lotações que atualmente ocorrem mediante a necessidade das secretarias municipais e direcionadas conforme nomeação e posse dos aprovados em concurso, poderá ser precedida por uma entrevista no intuito de alinhar as necessidades dos locais de trabalho com as competências do candidato. O Banco de Talentos, desenvolvidos há pouco tempo na Prefeitura, também deve auxiliar no remanejamento dos servidores, conforme o desenvolvimento das suas habilidades. Já para o preenchimento dos cargos de gestão de forma justa e transparente, a criação de um concurso interno que avaliasse as competências de cada candidato traria motivação aos servidores.

A capacitação dos servidores está atrelada à recentemente criada Escola de Gestão Pública Municipal , que tem como missão promover capacitações aos servidores públicos, buscando o desenvolvimento e a qualificação em conformidade com a gestão pública, visando a excelência do serviço prestado aos munícipes e promover o desenvolvimento do capital intelectual e a gestão do conhecimento através do processo de aprendizagem contínua. A Escola de Gestão realiza o levantamento das necessidades de treinamento junto aos responsáveis por cada secretaria e busca parcerias e convênios com instituições de ensino, ONGs e órgãos públicos, além de utilizar recursos internos de servidores capacitados através do curso de Formação de Educadores, fornecido pela própria Escola.

A avaliação de desempenho ocorre atualmente, apenas durante o período do estágio probatório, a cada seis meses, durante três anos, onde são avaliados itens como pontualidade, assiduidade, desenvolvimento das tarefas, relacionamento interpessoal e com a chefia. De acordo com a Gestão por Competências, a avaliação deve ocorrer de forma contínua e com frequência determinada, alinhada às competências inerentes a cada função e deve garantir o feedback da avaliação ao

servidor. Da mesma forma, deve haver a avaliação dos cargos de chefia por seus subordinados, buscando administrar eventuais conflitos.

Alguns programas de grande relevância para o desenvolvimento da Gestão por Competências, como a Escola de Gestão e o Banco de Talentos, já estão em andamento na Secretaria.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É premente a necessidade do ajuste do setor público às novas formas de gestão dos recursos humanos, como forma de motivação dos seus servidores e qualificação dos serviços prestados aos cidadãos. Neste contexto, o papel do RH passa a ser estratégico pois tem a responsabilidade de realizar a captação, mobilização, motivação e desenvolvimento do pessoal e de suas competências, de forma a direcionar as ações e energias para o alcance dos resultados almejados, bem como para a satisfação individual.

Com certeza, é possível aperfeiçoar a Administração Pública, tornando-a mais eficaz e mais próxima das aspirações dos servidores públicos e dos cidadãos. Para isso, é importante que os comportamentos e atitudes dos servidores estejam em concordância com os objetivos da qualidade na prestação do serviço público.

A Gestão por Competências é uma ferramenta importante para preencher as lacunas existentes para atingir os resultados desejados pela organização. Além disso, ela propicia uma sintonia entre o servidor público e a organização e melhora o ambiente organizacional.

Este modelo de gestão, ao invés de estar focado no controle de pessoas e no aspecto legal, procura construir objetivos comuns e parcerias entre os colaboradores, buscando o comprometimento de todos na busca das metas.

Um dos pontos mais importantes no processo de Gestão por Competências é o investimento em educação, formação profissional e pessoal, preparando os servidores para um melhor desempenho, maior valorização e efetiva cooperação na busca dos objetivos da organização.

De acordo com Chiavenato (2002), 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.

Para Kilimnik, Moraes e Sant'anna (2005), os tempos atuais exigem que se reconheça a necessidade de inovações nas políticas e nas práticas de gestão de pessoas, com vistas a se estabelecer um ambiente organizacional favorável à

atração, ao desenvolvimento e à retenção dos talentos dotados das competências individuais requeridas.

Bergue (2010) relata que, mesmo em um ambiente hostil ao seu desenvolvimento, a Gestão por Competências se fortaleceu como objeto de estudo e que sua aplicação nas organizações públicas ganhou impulso a partir da edição do Decreto 5707/2006, que institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a ser implementada pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

De acordo com a pesquisa realizada, acredita-se que a Gestão por Competências é uma ferramenta poderosa e que contribui expressivamente na gestão estratégica da organização. Quando os indivíduos percebem que suas necessidades para o crescimento profissional estão sendo contempladas, sentem-se motivados e orgulhosos de fazerem parte da organização.

Porém, o que se percebe atualmente na maior parte das organizações públicas é a falta de critérios de avaliação que permitam o crescimento profissional, visto que este relaciona-se, na maior parte das vezes, ao tempo de serviço e às decisões políticas

A pesquisa através do questionário demonstrou o grau de importância que os servidores atribuem às competências gerais do cargo, com ênfase naquelas que dizem respeito às atitudes, como ética, trabalho em equipe etc.

Com o auxílio da pesquisa documental e da avaliação feita pelos próprios servidores, foi possível propor algumas melhorias nos processos de Recursos Humanos, como seleção, lotação, avaliação de desempenho e capacitação. Alguns programas já estão em andamento na Administração Municipal, como o projeto de Banco de Talentos e a Escola de Gestão.

É notório que há ainda muito o que se discutir e aprofundar no assunto Gestão por Competências no setor público, que muitas vezes se encontra engessado pela própria legislação. Todavia, as crescentes necessidades de mudança e de novas propostas é terreno fértil para o estudo desta e de outras ferramentas de gestão oriundas do setor privado.

Ainda que a Gestão por Competências seja de difícil entendimento e de trabalhosa implantação, ela qualifica e motiva os servidores responsáveis pelo

desenvolvimento e aplicação das políticas públicas que irão atender as demandas da comunidade.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMARAL, R.M. **Gestão de pessoas por competências em organizações públicas.**

In: Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias. São Paulo: Universidade Federal de São Carlos, 2006.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas.**

Caxias do Sul: Educs, 2010.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás Aquino. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.41, n.1, p. 8-15, jan./mar.2001. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf>. Acesso em: 12 jul.2018.

BRASIL. **Decreto nº 5707, de 23 de fevereiro de 2006.** Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e regulamenta dispositivos da Lei nº 8112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em 15/09/2018.

BRASIL. **Decreto nº 84.669, de 30 de abril de 1980.** Regulamenta o instituto da progressão funcional. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1980-1989/D84669.htm>. Acesso em 15/09/2018.

BRASIL. **Lei 8.112 de 11 de dezembro de 1990.** Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8112cons.htm. Acesso em 11/09/2018.

BRASIL. **Decreto nº 7133, de 19 de março de 2010.** Regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7133.htm

BRASILIA -DF. Fernanda Marques. Departamento de Desenvolvimento e Desempenho Institucional (Org.). **Mapeamento e Avaliação de Competências:** Para uso no sistema de capacitação. Brasília: Secretaria de Gestão Pública, 2013. 105 p. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia_de_referencia_pratico-mapeamento-14-08-13.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2019.

CAMPELLO, Carlos A G B. **Administração Estratégica e o Planejamento Estratégico Situacional.** Anais do 24 Encontro da ANPAD. Florianópolis:2000.

CARBONE, Pedro Paulo; TONET, Helena Correa; BRUNO, Jorge Renato da Silva; SILVA, Kleuton Izidio Brandão e Silva. **Gestão por competências.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2016.

CARMO, Luana J O; ASSIS, Lilian B; MARTINS, Mariana G; SALDANHA, Camila C T; GOMES, Patrícia A. Gestão Estratégica de Pessoas no setor público: percepção de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal. **Revista do Serviço Público**, p. 166-168, abr./jun. 2018. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/1759>>. Acesso em 10 set.2018.

CARVALHO, Antônio Ivo de Pires. **Escolas de Governo e Gestão por Competências: mesa redonda de pesquisa-ação.** Brasília: ENAP, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Carreira e Competência: gerenciando seu maior capital**. São Paulo: Saraiva, 2002.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2011.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; HIPÓLITO, José Antônio Monteiro. **Dimensões de avaliação de pessoas e o conceito de competências**. São Paulo: Atlas, 2008.

FLEURY, Afonso; Fleury, Maria Tereza Leme. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências: Um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006.

FEUERSCHÜTTE, Simone Ghisi et al. **Competências e o novo serviço público**: as atribuições dos gestores da Secretaria de Estado de Assistência Social, Trabalho e Habitação de Santa Catarina. Curitiba, 2009. Disponível em < <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnGPR217.pdf>>. Acesso em 12 jul. 2018.

FONSECA, Regina Célia Veiga da. **Metodologia do Trabalho Científico**. Curitiba: IESDE Brasil AS, 2007.

GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. Atlas: São Paulo, 2007.

GODOY, Arilda S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n° 2, março/abril 1995.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino; BRUNO-FARIA, Maria de Fátima; BRANDÃO, Hugo Pena. Aspectos metodológicos do diagnóstico de competências em organizações. In: BORGES-ANDRADE, Jairo e et al. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações de Trabalho**: Fundamentos para a gestão de pessoas. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. Cap. 11. p. 216-230.

GUIMARÃES, Tomas de Aquino. A nova Administração Pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p.125-140, 01 maio 2000. Bimestral. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6284>>. Acesso em: 23 nov. 2018.

KALIL, Alexandre Pires. **Gestão por Competências em organizações de Governo**. Brasília: ENAP, 2005.

KILIMNIK, Zélia Miranda; MORAES, Lúcio Flávio Renault de; SANT'ANNA, Anderson de Souza. COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS, MODERNIDADE ORGANIZACIONAL E SATISFAÇÃO NO TRABALHO: UM ESTUDO DE DIAGNÓSTICO COMPARATIVO. **Rae - Eletônica**, São Paulo, v. 4, n. 1, p.02-23, 01 jan. 2005. Semestral. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1696&Secao=ARTIGOS&Volu me=4&Numero=1&Ano=2005>>. Acesso em: 25 nov. 2018.

LEME, Rogério. **Gestão por Competências no Setor Público**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

LIMA, Suzana M Valle; BORGES-ANDRADE, Jairo e. Bases conceituais e teóricas de avaliação de necessidades em TD&E. In: BORGES-ANDRADE, Jairo e et al. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações de Trabalho**: Fundamentos para a gestão de pessoas. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. Cap. 11. p. 199-215.

MARIA, Nylce; OLIVEIRA, Tatiana Souto Maior de. Desafios para a implementação de um inovador programa de capacitação e aperfeiçoamento nas Instituições Federais de Ensino Superior- IFES orientado para o desenvolvimento de competências: um estudo de caso. **Revista Organização Sistêmica**, Itajubá, v. 3, n. 2, p.68-100, 2013. Semestral. Disponível em: <<https://www.uninter.com/revistaorganizacaoSistemica/index.php/organizacaoSistemica/article/view/212>>. Acesso em: 01 mar. 2019.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão Estratégica de Pessoas: Evolução, Teoria e Crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MELLO, Ana Cláudia Prisco Paraíso de Queiroz. **Aplicação da Gestão por Competências na Administração Pública**: Uma análise no Detran/ RS. 2012. 71 f. TCC (Graduação) - Curso de Gestão Pública, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/71342>>. Acesso em: 14 ago. 2018.

MORE: Mecanismo online para referências, versão 2.0. Florianópolis: UFSC Rexlab, 2013. Disponível em: < <http://www.more.ufsc.br/> >. Acesso em: 04 mai. 2019.

PREFEITURA MUNICIPAL DE ESTEIO (Município). **Lei nº 6711, de 13 de dezembro de 2017**. Dispõe sobre o Modelo de Governança e Gestão do Poder Executivo do Município de Esteio. Esteio, RS.

PREFEITURA MUNICIPAL DE ESTEIO (Município). **Lei Complementar nº 5231, de 26 de janeiro de 2011**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos estatutários do município e dá outras providências. Esteio, RS.

PREFEITURA MUNICIPAL DE ESTEIO (Município). **Lei nº 6643, de 14 de setembro de 2017**. Consolida o quadro de cargos de provimento efetivo que compõem a estrutura administrativa do Poder Executivo Municipal e dá outras providências. Esteio, RS.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por Competências**. 4^o ed. São Paulo: Educator, 2001.

RIBEIRO, Renato Jorge Brown. **Desenvolvimento de Estrutura de Treinamento e Produção de Conhecimento em órgãos da Administração Pública - o caso do Tribunal de Contas da União**. Florianópolis: 2000.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de Estudo e de Pesquisa na Administração**. Florianópolis: 2009.