UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM NEGOCIAÇÃO COLETIVA

Luciana Franco Gayego

ANÁLISE DAS POSSIBILIDADES DE IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA NO IFSP – CAMPUS BRAGANÇA PAULISTA

Porto Alegre
2010

Luciana Franco Gayego

ANÁLISE DAS POSSIBILDADES DE IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA NO IFSP – CAMPUS BRAGANÇA PAULISTA

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Especialização em Negociação Coletiva – modalidade a distância da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de especialista.

Orientadora: Profa Dra. Elaine Antunes

Porto Alegre

2010

331.25
G286a

Gayego, Luciana Franco.
Análise das possibilidades de implantação da gestão por competência no IFSP – campus bragança paulista/ Luciana Franco Gayego. – Porto Alegre : UFRGS, 2010.

ISBN : R$

1.Gestão por Competência. 2. Gestão Pública. I. Título

Luciana Franco Gayego

ANÁLISE DAS POSSIBILIDADES DE IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA NO IFSP – CAMPUS BRAGANÇA PAULISTA

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Especialização em Negociação Coletiva – modalidade a distância da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de especialista.

Aprovado em ____ de _____ de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

Banca Pólo São Paulo 01
São Paulo, 02 de dezembro de 2010.
Horário: 09hr e 45min.

_____

Profa. Maria Ceci

_____

Prof. Clézio Saldanha

A minha mãe Irani pela paciência
e ajuda durante todo o curso e ao
meu filho Lucas por minha ausência

AGRADECIMENTOS

Ao meu diretor e pai, Professor Francisco Gayego Filho, por ter me proporcionado participar deste curso, todos os amigos de trabalho em especial a Fabiana e a Cida, por terem me ajudado nas horas mais difíceis. A minha prima, Vera, por toda a sua ajuda e dedicação e ao Guilherme por todo o apoio e por não deixar de acreditar que eu era capaz.

“Se queremos progredir, não devemos repetir a história, mas fazer uma história nova."

Mahatma Gandhi

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar a possibilidade de implantação da Gestão por Competência no Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologia de São Paulo (IFSP) utilizando-a como uma ferramenta gerencial e levando em conta o conceito de competência, associado à capacidade das pessoas gerarem resultados para a organização; visando compreender os condicionantes de dita aplicação. A metodologia do estudo realizou-se com pesquisa descritiva e bibliográfica. Justifica-se a realização deste estudo envolvendo o tema a gestão por competência, como ferramenta gerencial, para o desenvolvimento de negociadores. Assim despertar as instituições para a necessidade de implementar um modelo diferente da capacitação tradicional e realizar o planejamento de capacitação fundamentado: no desenvolvimento de competências, no diálogo entre dirigentes e servidores e no aprimoramento pessoal, no qual conhecimentos, habilidades e atitudes concorrem para o crescimento organizacional.

Palavras Chave: Gestão por Competências, Gestão Pública.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 08
2 REFERENCIAS TEÓRICAS..... 12
2.1 GESTÃO POR COMPÊTENCIAS..... 12
2.1.1 TRAJETÓRIA HISTÓRICA..... 12
2.1.2 CONCEITO DE COMPETÊNCIA 13
2.1.2.1 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS..... 16
2.1.2.2 COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS..... 17
2.1.3 COMPREENDENDO A GESTÃO POR COMPETÊNCIA 19
2.2 LIDERANÇA..... 20
2.2.1 CONCEITOS DE LIDERANÇA..... 20
2.2.2 ENTENDENDO A LIDERANÇA..... 22
2.2.3 TEORIAS SOBRE A LIDERANÇA..... 24
2.3 GESTÃO PÚBLICA..... 27
2.3.1 – PRINCÍPIOS CONSTITUCIONAIS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA..... 28
2.4 NEGOCIAÇÃO COLETIVA..... 33
3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO..... 39
4 RESULTADOS..... 41
5 ANÁLISES E CONSIDERAÇÕES FINAIS..... 44
REFERÊNCIAS..... 48
ANEXO A 53

1. INTRODUÇÃO

Em 2009, a Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica celebra seus 100 anos de criação. Essa grande jornada teve início em 23 de setembro de 1909, quando o então presidente da República Nilo Peçanha, assinou o Decreto nº 7.566 criando 19 Escolas de Aprendizes e Artífices, nos principais estados brasileiros: Ceará, Bahia, Rio de Janeiro, Piauí, Paraná, Rio Grande do Norte, Minas Gerais, Maranhão, Espírito Santo, Alagoas, Paraíba, Pernambuco, Amazonas, Goiás, Mato Grosso, Sergipe, São Paulo, Santa Catarina e Pará. Tida no seu início como instrumento de política voltado para as classes desprovidas, a rede federal se configura hoje como importante estrutura para que todas as pessoas tenham efetivo acesso às conquistas científicas e tecnológicas.

Em 1937, foi outorgada a Constituição que previa o ensino técnico, profissional e industrial; e a lei que transformou o nome de Escolas de Aprendizes Artífices para Liceus Industriais foi assinada.

Em 1942, os antigos Liceus passaram a ser Escolas Industriais e Técnicas (EIT) e ofereciam a formação profissional em nível equivalente ao secundário. Em 1959, as EITs foram denominadas Escolas Técnicas Federais e tornaram-se autarquias com autonomia didática e de gestão.

Com as mudanças, a idéia de que esse tipo de ensino era destinado aos elementos das mais baixas categorias sociais começou a mudar, pois o ensino profissional foi equiparado ao ensino acadêmico, com a promulgação da Lei n° 4.024/61, que fixava as Diretrizes e Bases da Educação Nacional.

Em 1978, as Escolas Técnicas Federais do Paraná, Minas Gerais e Rio de Janeiro foram transformadas em Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFET). O período entre os anos 80 e 90 foi marcado pelo desenvolvimento na área de tecnologia, o que fez com que as Escolas Técnicas Federais e Escolas Agrotécnicas Federais fossem progressivamente se transformando em CEFETs.

A Escola Técnica Federal de São Paulo inaugura em 1987 a segunda unidade, localizada no município de Cubatão, litoral paulista, e, em 1996, a terceira unidade, em Sertãozinho, no interior do estado. Nesse último período, houve o reconhecimento público da Escola Técnica Federal de São Paulo pelo excelente

preparo profissional de seus alunos. Registre-se o fato de que, até hoje, ela ainda é conhecida popularmente como Escola Técnica Federal ou Federal de São Paulo.

A Escola Técnica Federal de São Paulo foi transformada em CEFET – SP no ano de 1999, quando o Diretor Geral era o Professor Francisco Gayego Filho. Em 2005 houve a implantação da Unidade de Guarulhos, 2006 as Unidades de Caraguatatuba e São João da Boa Vista, 2007 as Unidades de Salto e Bragança Paulista e em 2008 as Unidades de São Carlos e São Roque.

Em 29 de dezembro de 2008, com a Lei Federal 11.892/2008, 31 centros federais de educação tecnológica (CEFETs), 75 unidades descentralizadas de ensino (UNEDs), 39 escolas agrotécnicas, sete escolas técnicas federais e oito escolas vinculadas a universidades deixaram de existir para formar os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia.

Integram os institutos as novas escolas que estão sendo entregues dentro do plano de expansão da rede federal, que ainda é formada por instituições que não aderiram aos institutos federais, mas também oferecem educação profissional em todos os níveis.

Hoje, o Instituto Federal de São Paulo (IFSP) é composto por vinte e uma unidades em funcionamento, e ainda mais sete em fase de expansão.

Cobrindo todo o território nacional, a rede federal presta um serviço à nação ao dar continuidade à sua missão de qualificar profissionais para os diversos setores da economia brasileira, realizar pesquisa e desenvolver novos processos, produtos e serviços em colaboração com o setor produtivo.

A Unidade Descentralizada de Bragança Paulista (UNED-BRA) foi instituída conforme portaria 1.712 de 20 de outubro de 2006, posteriormente passando a ser denominado Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia - *Campus* de Bragança Paulista.

O *Campus* Bragança Paulista do IFSP está situado na região sudeste do estado, localizado a Rua Francisco Samuel Lucchesi Filho, 770 - Penha - Bragança Paulista – SP e oferece atualmente cursos técnicos e superiores nas áreas de informática e indústria.

O prédio do *Campus* Bragança Paulista, foi originalmente construído para abrigar a escola pertencente ao Segmento Comunitário do PROEP, sendo os recursos financeiros recebidos pela Fundação Municipal de Ensino Superior em Bragança Paulista. – FESB.

Conta atualmente com 704 alunos, 05 servidores técnico administrativos de nível superior, 11 servidores técnico administrativos de nível intermediário, 01 servidor técnico administrativos de nível fundamental e 32 servidores docentes.

Nas últimas décadas, a Gestão de Pessoas desenvolveu-se expressivamente não apenas em nosso país, mas no mundo como um todo e tal processo organizacional necessitam de um posicionamento crítico e reflexivo, que oriente e conduza as organizações e os profissionais à atuação em um mercado de trabalho cada vez mais exigente. Nesse sentido, cabe às organizações adaptarem-se às exigências deste mercado, como também atualizarem-se em relação aos seus públicos, inclusive o interno.

Desta forma, para atender as necessidades do cenário atual, a gestão de pessoas contribui para a conquista de um destaque estratégico nas organizações, desde que baseada no modelo de gestão por competências, pois por meio dela, é possível que as pessoas tenham a oportunidade de desenvolver-se e a instituição poderá aperfeiçoar o seu desempenho organizacional, melhorando os resultados, criando vantagem competitiva e novas possibilidades. Entretanto, para responder aos embates corporativos, e, as pressões do ambiente externo e interno; a capacidade de negociação passa também, a constituir um ingrediente de importância fundamental nessa nova abordagem.

Nesse sentido ao implantar novas práticas, que respondam à complexa combinação de fatores culturais, econômicos e tecnológicos, torna-se fundamental, por parte do gestor, a adoção de atitudes que propiciem condições para que esta finalidade ocorra de forma eficiente e eficaz. Portanto, assegurar a implantação desse modelo, na Administração Pública, constitui-se em um grande desafio para a liderança.

Nesta perspectiva, analisam-se as possibilidades de implantação da Gestão por Competência no IFSP – *Campus* Bragança Paulista e este trabalho versa sobre o tema: A gestão por competência, como ferramenta gerencial, para o desenvolvimento de negociadores.

Tendo como objetivo geral verificar quais as possibilidades de implantação da Gestão por Competência no IFSP – Campus Bragança Paulista, e como objetivo específico verificar quais os entraves na implantação da gestão de competência dentro da Instituição no âmbito de uma instituição educacional do setor público e assim, identificar e analisar as barreiras e restrições de ordem institucional

enfrentadas pelo gestor no desenvolvimento de implantação do Campus.

2 REFERÊNCIAS TEÓRICAS

2.1 GESTÃO POR COMPÊTENCIAS

2.1.1 TRAJETÓRIA HISTÓRICA

No fim da Idade Média, a expressão competência era utilizada basicamente à linguagem jurídica, pois se referia a capacidade atribuída a alguém ou a instituição para apreciar e julgar certas questões. Os juristas declaravam que determinada corte ou indivíduo era competente para um dado julgamento ou para realizar certo ato. Por conseguinte, o termo passou a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém se pronunciar sobre determinado assunto e, posteriormente, para qualificar o indivíduo que é capaz de realizar determinado trabalho (Isambert-Jamati, 1997).

Já no início do século passado, com o advento da Administração Científica, as empresas procuravam aperfeiçoar em seus colaboradores as habilidades que o cargo necessitava, enfocando aspectos operacionais do trabalho e especificações do cargo. Sob esta perspectiva, referiam-se à competência como um conjunto de conhecimentos e habilidades que credenciavam uma pessoa a exercer certa função. Mais tarde, em razão de pressões sociais e do aumento da complexidade das relações de trabalho, as organizações passaram a considerar, no processo de desenvolvimento de seus empregados, não só conhecimentos e habilidades, mas também aspectos sociais e atitudinais. Reconheceu-se que as pessoas não são competentes apenas do ponto de vista cognitivo, mas também no que se refere aos aspectos emocionais (Santos, 2001).

Contar com indivíduos preparados para desempenhar determinadas funções não é uma preocupação recente. No modelo Taylorista, já se falava sobre a necessidade das empresas contarem com indivíduos eficientes, observando que a procura pelos competentes era maior que a oferta. Naquela época, baseados nos princípios de Taylor, as empresas procuravam aperfeiçoar em seus empregados as

habilidades necessárias para o exercício de atividades específicas, restringindo-se às questões técnicas relacionadas ao trabalho. Logo depois, em decorrência de influências sociais e do aumento da complexidade das relações de trabalho, as organizações passaram a considerar, no processo de desenvolvimento profissional de seus empregados, não só conhecimentos técnicos, mas também, os aspectos sociais e comportamentais do trabalho (Carbone 2006).

2.1.2 CONCEITO DE COMPETÊNCIA

Desde o século XV o termo competência esteve atrelado à competição e à rivalidade. Hoje, as definições são várias. (Gramigna,2007 p.2).

Leboyer (1997) considera a competência como "o repertório de comportamentos que algumas pessoas ou organizações dominam melhor que outras, o que as torna eficazes e competitivas em determinadas situações".

Para Montmollin (1984) competência "é o conjunto de saberes, práticas, comportamentos, procedimentos e tipos de raciocínio que se pode acessar em um novo aprendizado".

Gilbert e Parlier (1991) definem o termo como "o conjunto de conhecimentos, capacidade de ação e comportamentos estruturados, colocados em disponibilidade de um objetivo ou meta, na busca de resultados".

Segundo Dutra (2008 p.22) duas grandes correntes abordam o tema competência. A primeira delas formada em sua grande maioria por autores norte-americanos (McClelland, 1973 e Boyatzis, 1982) caracteriza competência como um conjunto de qualificações (conhecimentos, habilidades e atitudes) que capacita o individuo a executar determinada atividade. A segunda grande corrente formada pelos franceses (Le Boterf, 1994 e Zarifian, 1999) explora o conceito de competências associado à idéia de agregação de valor e entrega a determinado contexto de forma independente do cargo, isto é, a partir da própria pessoa.

O conceito de competência foi proposto pela primeira vez de forma estruturada em 1973, por David McClelland (1973), na busca de uma abordagem mais efetiva do que os testes de inteligência aplicados nos processos de seleção de pessoas para as organizações. O conceito foi rapidamente ampliado para dar

suporte aos processos de avaliação e para orientar ações de desenvolvimento profissional.

Outro expoente na estruturação do conceito de competência é Boyatzis (1982) que, a partir da caracterização das demandas de determinado cargo nas organizações, procura fixar comportamentos ou ações efetivas esperadas. O autor demonstra preocupação com questões como a entrega do indivíduo para o meio em que se dispõe a entrar. A percepção do contexto é fundamental para que o indivíduo possa esboçar comportamento aceitável.

Baseando-se nessas hipóteses Carbone (2006) concluiu que competências são combinações de conhecimentos, habilidades e atitudes, expostos através do desempenho de determinado contexto organizacional que agregam valores às pessoas e as empresas. Fleury (2000) confirma essa mesma ideia: "é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valores econômico à organização e valor social ao individuo."

Sendo assim, a integração empresa-indivíduo assegura um processo contínuo de troca de competências. A empresa transfere para o individuo seu patrimônio, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações pessoais e profissionais, dentro ou fora da organização. E o individuo, transfere para a empresa seu aprendizado, dando-lhe condições para enfrentar novos desafios (Dutra, 2004 p.48)

Sob o mesmo ponto de vista Rabaglio (2008 p.2) considera que cada cargo precisa de um "CHA" (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes) completo e que cada individuo precisa ter o "CHA" de que o cargo necessita, pois sem essa compatibilidade de perfil, não haverá eficácia em relação aos resultados. O quadro 1, abaixo, descreve os três ingredientes da competência, cuja sigla significa "CHA".

CONHECIMENTOS	Para o cargo: formação acadêmica, conhecimentos técnicos, especialidades, pré-requisitos necessários ao cargo.
	Para o indivíduo: formação, escolaridade, idiomas, informática, para atender as necessidades do cargo etc.
HABILIDADES	Experiência, prática, domínio do conhecimento.
	Alguns cargos precisam de muita experiência nas atribuições, precisam de habilidades.
ATITUDES	Valores, sentimentos expressos através do conhecimento humanos, que por meio de uma metodologia, torna possível identificar o perfil comportamental necessário para cada cargo.

Quadro 1- Significado da sigla "CHA" Rablagio, (2008 p.03)

Atualmente, os autores caracterizam competências como a entrega e as características da pessoa que podem ajudá-la a entregar com maior facilidade. Outra linha importante é a de autores que discutem a questão da competência associada à atuação da pessoa em áreas de conforto profissional, usando seus pontos fortes e tendo maiores possibilidades de realização e felicidade (Schein, 1990: Derr, 1988).

Um ponto comum entre as diversas definições se refere ao reconhecimento das contribuições das pessoas diferenciando os resultados das organizações. Existe na verdade, uma grande diversidade de conceitos de competências que podem ser complementares. De um lado, as competências como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o individuo exercer seu trabalho; e de outro lado, temos as competências entendida como a entrega do individuo para a organização.

2.1.2.1 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

"As competências organizacionais norteiam e dão foco ao desenvolvimento e à gestão de pessoas." Rabaglio (2008 p.8)

As organizações têm um conjunto de competências que lhes é próprio. Essas competências decorrem da gênese e do processo de desenvolvimento da organização e são concretizadas em seu patrimônio de conhecimentos, que estabelece as vantagens competitivas da organização no contexto em que se insere (Ruas, 2002).

Quando se fala em competências organizacionais, pode-se citar a analogia de Prahalad e Hamel (1990), que compara as competências às raízes de uma árvore, ao oferecerem à organização alimento, sustentação e estabilidade. Para Fleury (1995) as competências impulsionam as organizações e seu uso constante as fortalece, na medida em que se aprendem novas formas para seu emprego ou utilização mais adequada.

O estudo mais profundo sobre as competências organizacionais expõe uma série de questionamentos sobre sua instituição, desenvolvimento e acompanhamento. Como por exemplo, a distinção entre recursos e competências.

Para Javidan (1998), os recursos articulados entre si formam as competências organizacionais. Recursos e competências, entretanto, diferenciam-se quanto a seu impacto, abrangência e natureza. Para Mills et al. (2002), existem recursos e competências importantes para a organização – por serem fontes para sustentar atuais ou potenciais vantagens competitivas –, e existem recursos e competências da organização que não apresentam nada de especial no momento presente. Porém todos são recursos e competências da organização; daí a importância de criar categorias distintas. Esses autores propõem as seguintes conforme quadro abaixo:

Competências essenciais	Fundamentais para a sobrevivência da organização e centrais em sua estratégia;
Competências distintivas	Reconhecidas pelos clientes como diferenciais em relação aos competidores; conferem a organização vantagens competitivas;
Competências de unidades de negocio	Pequeno numero de atividades-chave (entre três e seis) esperadas pela organização das unidades de negocio;
Competências de suporte	Atividades que servem de alicerce para outras atividades da organização. Por exemplo: a construção e o trabalho eficientes em equipes podem ter grande influencia na velocidade e qualidade de muitas atividades dentro da organização;
Capacidade dinâmica	Condição da organização de adaptar continuamente suas competências às exigências do ambiente.

Quadro 2 – Competências organizacionais Dutra (2008 p.25)

2.1.2.2 COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS

Para Le Boterf (1994) a competência do indivíduo não é um estado, não se reduz a um conhecimento ou *Know-how* específico. O autor descreve a competência individual como a junção de três eixos, a formação da pessoa (sua biografia e socialização), sua formação educacional e sua experiência profissional. Segundo o autor a competência é um saber agir responsável, como tal reconhecido pelos outros, o que implica saber como mobilizar, integrar recursos e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado. (Fleury e Fleury 2008 p.29)

Segundo Dutra (2008 p.30), para compreender melhor o conceito de competência individual é importante entender também o conceito de entrega, pois para efeito de admissão, demissão, promoção e aumento salarial, o indivíduo é avaliado e analisado em função de sua capacidade de entrega para a organização. Uma empresa, por exemplo, ao escolher uma pessoa para trabalhar, além de verificar sua experiência e sua formação, avalia também como ela atua, sua forma de entrega ao trabalho, suas realizações; enfim, cada empresa utiliza diferentes

formas de assegurar que a pessoa que está escolhendo terá condições de obter os resultados de que necessitam.

Le Boterf (1994) e Zarifian (1996) defendem a teoria de que a competência individual não é um estado ou conhecimento que se tem, nem é resultado de treinamento. Entretanto, para Dutra (2008, p.22) competência é colocar em prática o que se sabe em determinado contexto, marcado geralmente pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e de recursos, etc.

Fleury e Fleury (2004 p.30) definem competências individuais como 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. A seguir no quadro 3 o que significa os verbos expressos nesse conceito.

Saber agir	✓ Saber o que e porque faz. ✓ Saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar	✓ Saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros, materiais, criando sinergia entre eles.
Saber comunicar	✓ Compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros.
Saber aprender	✓ Trabalhar o conhecimento e a experiência. ✓ Rever modelos mentais. ✓ Saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros.
Saber comprometer-se	✓ Saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização.
Saber assumir responsabilidades	✓ Ser responsável, assumindo riscos e as conseqüências de suas ações, e ser, por isso, reconhecido.
Ter visão estratégica	✓ Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades, alternativas.

Quadro 3 – Competências do indivíduo Fleury & Fleury (2004 p.31)

As competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo.

Analisando todas as teorias citadas e a realidade em que se vive na instituição, a definição de Le Boterf aonde a competência é um saber agir responsável, como tal reconhecido pelos outros, o que implica saber como mobilizar, integrar recursos e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado seria a que mais se enquadraria, pois existe um comprometimento do Gestor e essa transferência de saberes da parte dele como a busca por recursos para o bom andamento da instituição como um todo.

Ainda analisando o Gestor, definimo-lo como uma pessoa que procura a 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.

Há diversos modelos eficazes de Gestão e, quando se fala especificamente de Gestão de pessoas, é importante conhecer os modelos atualizados que visam investimentos cada vez maiores em desenvolvimento de pessoas. Isso porque o mercado esta compreendendo que as “pessoas” são seus verdadeiros diferenciais de qualidade e resultados.

2.1.3 COMPREENDENDO A GESTÃO POR COMPETÊNCIA

Para entender corretamente a Gestão por Competências é necessário iniciar pelo que é Gestão. Para Rabaglio (2008) Gestão é o ato de gerir, de administrar. São os meios através dos quais se gere uma equipe, uma instituição, um projeto ou uma empresa.

Segundo Fischer (2004) é inegável que toda e qualquer empresa depende de mecanismos de gestão institucionalizados para direcionar as relações humanas que se verificam no âmbito organizacional. Por isso define estratégias e as transformam em instrumentos, processos e práticas de gestão mais ou menos formalizada, os quais indicam o comportamento humano no trabalho desejado pela empresa. Chanlat (1996) ressalta essa dimensão conceituando método ou modo de gestão:

> Por método ou modo de gestão entendemos o conjunto de praticas administrativas colocadas em execução pela direção de uma empresa para atingir os objetivos que tenha fixado. Dessa forma, o método de gestão

> compreende o estabelecimento de condições de trabalho, a natureza das relações hierárquicas, o tipo de estruturas organizacionais, os sistemas de avaliação e controle dos resultados, as políticas em matéria de gestão de pessoas e os objetivos, os valores e a filosofia de gestão que o inspiram. (CHANLAT, p.1, 1996)

Desta forma, estabelecer condições de trabalho que valorize as habilidades, experiências, aptidões dos empregados para o desenvolvimento de competências profissionais é fundamental.

Nesta perspectiva, Rabaglio (2008) define a gestão por competências como um conjunto de ferramentas práticas, consistentes e objetivas que torna possível para as empresas instrumentalizar o setor de RH (Recursos Humanos) e Gestores para fazer Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, com foco, critério e clareza. Isso é feito através de ferramentas mensuráveis, personalizadas e construídas com base nas atribuições dos cargos ou funções.

A gestão por competências é formada por subsistemas, que servem para fornecer as ferramentas necessárias para organizar os Recursos Humanos, tendo o perfil certo no lugar certo e investir no desenvolvimento de competências necessárias para atingir os resultados esperados de cada colaborador.

2.2 LIDERANÇA

2.2.1 CONCEITOS DE LIDERANÇA

Conceituar liderança é uma tarefa desafiadora, pois vários são os enfoques encontrados na literatura disponível sobre o assunto. Bennis e Nannus (1988, p.15), ao discorrerem sobre a questão, propõem que líderes são aqueles que "delegam poder aos empregados, a fim de que eles procurem novas maneiras de atuar". Todas estas concepções possuem um traço em comum: o líder deve proporcionar ao seu liderado o apoio necessário à motivação no trabalho. Em outras palavras, não cabe ao líder influenciar o liderado a alcançar um dado objetivo. A motivação

para o alcance do objetivo deve ser intrínseca ao trabalhador. Ao líder, cabe o papel de facilitador.

Para Weber (1996), as qualidades emanadas da pessoa do líder são denominadas de carisma e, aquelas provenientes do meio são entendidas como derivadas da burocracia, como estruturas racionais e legais. Weber desejava, com esta análise, identificar tipos ideais, mas observou que, na prática, a autoridade repousava em diversas bases e que o carisma do líder dependia dos seguidores em reconhecê-lo.

Observa-se que nem todos os líderes são "chefes" e que nem todos os "chefes" são líderes e na verdade os líderes estão presentes em todos os níveis de uma organização.

Segundo Hunter (2004), "um líder é alguém que identifica e satisfaz as necessidades legítimas de seus liderados e remove todas as barreiras para que possam servir ao cliente".

"A confiança é a base de qualquer relação. E é sobre esse pilar que devemos construir o relacionamento com nossos colaboradores." Bernardinho[1] (2006)

O líder deve ser capaz de criar o sentido e a razão da existência da equipe. É de fundamental importância criar desafios e dar autonomia para que em conjunto as decisões sejam implementadas. As organizações tendem a buscar o *empowerment*, ou seja, dar autonomia as pessoas para que efetivem as mudanças necessárias ao ambiente de trabalho e a tomada de decisões pertinentes ao seu nível hierárquico. Para entender melhor, *empowerment* é o termo usado para designar o processo de delegação e atribuição de tarefas, acrescido do poder para decidir sobre elas; trazem em si as mesmas características, exigências e dificuldades inerentes ao antigo e conhecido processo de delegação, com a diferença que enfatiza a tomada de decisão do indivíduo sobre as coisas que interferem diretamente sobre o seu desempenho; enfatiza a autogestão (REIS *et al*., 2005:87).

Conforme Levek & Malschitzky (2002:41), podemos observar alguns princípios que são necessários para proporcionar *empowerment*:

a) deixar claro às pessoas quais são suas responsabilidades;

[1] Técnico da seleção masculina de voleyball do Brasil

b) dar-lhes autoridade correspondente às suas responsabilidades;

c) estabelecer padrões de excelência no resultado do trabalho;

d) identificar e oferecer treinamento e desenvolvimento necessários para a satisfação dos padrões estabelecidos;

e) fornecer informações e conhecimentos;

f) oferecer feedback sobre o desempenho de cada pessoa;

g) reconhecer as pessoas por suas realizações;

h) confiar na equipe de trabalho;

i) dar permissão para errar, analisando os erros como referência para os futuros acertos;

j) tratar as pessoas com dignidade e respeito.

Para ser bem sucedido como líder o “chefe” deve saber lidar com aspectos relativos à comunicação, motivação, às relações interpessoais, à dinâmica de grupo e ao trabalho em equipe.

Para isso o líder precisa estar atento para criar um ambiente propício à integração e ao trabalho coletivo, fazendo com que o grupo sinta-se disposto e motivado em busca do objetivo e das metas a serem alcançados. A responsabilidade do líder é gerar meios para que a equipe trabalhe em prol do objetivo comum.

Para Bernardinho (2006), ser líder é dar exemplo para que os outros saibam como se faz e se esforcem para repetir a tarefa no mesmo nível ou ainda melhor. Essa é a única liderança que se sustenta com o tempo. Nada do que você diz influencia mais as pessoas do que aquilo que você faz. Liderar é inspirar e influenciar pessoas a fazerem a coisa certa, de preferência entusiasticamente e visando ao objetivo comum.

2.2.2 ENTENDENDO A LIDERANÇA

Entende-se por liderança a capacidade de influenciar pessoas ou a equipe de trabalho em direção ao alcance dos objetivos, conquistando credibilidade, confiança e aceitação.

Segundo Vergara (2003), liderança é a capacidade de exercer influência sobre indivíduos e grupos, para Robbins (1999), liderança é a capacidade de influenciar um grupo em direção à realização de metas.

De acordo com Hunter (2004), liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente, visando atingir objetivos identificados como sendo para o bem comum. Ainda, segundo o autor, a verdadeira liderança é construída sobre a autoridade, que por sua vez é construída sobre o serviço e o sacrifício, que por sua vez são construídos sobre o amor, e tudo começa com vontade, vontade de servir aos outros. Autoridade é diferente de poder. A primeira é a habilidade de conseguir que as pessoas realizem sua vontade, de bom grado, pela sua influência pessoal, enquanto o outro é a faculdade de forçar ou obrigar outros a fazer a sua vontade – mesmo que ela não seja do interesse deles por sua posição hierárquica.

Liderança para Chiavenato (2005:183) é definida como uma influência interpessoal, na qual uma pessoa age no sentido de modificar ou provocar o comportamento de uma outra pessoa de maneira intencional, exercida em uma dada situação e dirigida pelo processo de comunicação humana para consecução de um ou mais objetivos específicos.

COAÇÃO	PERSUASÃO	SUGESTÃO	EMULAÇÃO
Forçar, coagir ou constranger mediante pressão ou compulsão	Prevalecer sobre uma pessoa, sem forçá-la, com conselhos, argumentos ou indicações para que faça alguma coisa	Colocar ou apresentar um plano, uma idéia ou uma proposta a uma pessoa ou grupo, para que considere, pondere ou execute	Procurar imitar com vigor, para igualar ou ultrapassar, ou, pelo menos chegar a ficar quase igual a alguém

Quadro 4 – Os quadros de Influenciação Chiavenato (2005:184)

Verifica-se então, que a liderança é uma qualidade que faz com que alguém seja capaz de influenciar e conduzir o grupo para um objetivo.

2.2.3 TEORIAS SOBRE A LIDERANÇA

Dos estudos existentes sobre liderança destacam-se as seguintes teorias:

Teoria dos Traços - Segundo Vergara (2003), o líder já nasce feito, ou seja, alguns indivíduos já nascem líderes, eram possuidores de determinadas características, sendo físicas (aparência, estatura, força física,...), intelectuais (autoconfiança, entusiasmo, inteligência elevada,...) traços sociais (cooperação, habilidades administrativas e interpessoais) e traços relacionados com a tarefa (persistência, iniciativa, impulso de realização...). Assim aqueles que não nascessem com algumas dessas características seriam liderados. Não se descarta a importância de certas características de personalidade para o exercício da liderança, porém não ficou evidenciado nesta teoria o sucesso da liderança.

Teorias Comportamentais (Chiavenato,2005) Conforme essa teoria, existem três estilos de liderança, que tem como foco seus liderados:

- **Autocrático**: o seu comportamento com relação aos subordinados é critico e preconceituoso. O líder autocrático é centralizador, define os objetivos de seus subordinados e o método de trabalho, não dando oportunidade para participarem do processo decisório. O controle é rígido e a avaliação de desempenho tende a não ser objetiva.
- **Democrático**: o líder democrático tende a tomar decisões através do consenso do grupo**,** incentivando a participação de todos, procurando delegar autoridade e, usando feedback. Aceita as decisões do grupo, mesmo que contrariem a sua própria opinião. A preocupação do líder é atender as aspirações e os pontos de vista dos subordinados que gozam de ampla liberdade para decidir, sugerir e implementar.
- **Liberal**: também chamado de *Laisse-Faire*, neste tipo o líder toma poucas decisões, deixando que a maior parte delas seja tomada pelos subordinados. Os subordinados gozam de ampla liberdade, em virtude de ausência de controle ou avaliação do desempenho. Nesse estilo o líder procura deixar o grupo completamente à “vontade”.

	LIDERANÇA AUTOCRÁTICA	LIDERANÇA DEMOCRÁTICA	LIDERANÇA LIBERAL
TOMADA DE DECISÕES	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder	Total liberdade para tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder
PROGRAMAÇÃO DOS TRABALHOS	O líder determina providências para a execução das tarefas, uma por vez, na medida em que são necessárias e de modo imprevisível para o grupo	O próprio grupo esboça providências e técnicas para garantir o alvo com o aconselhamento técnico do líder. As tarefas ganham novos contornos com os debates	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que solicitadas
DIVISÃO DO TRABALHO	O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual seu companheiro de trabalho	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus próprios colegas	Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos colegas ficam por conta do grupo. Absoluta falta do líder
PARTICIPAÇÃO	O líder é pessoal e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um	O líder procura ser um membro normal do grupo. É objetivo e estimula com fatos, elogios ou críticas	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Faz apenas comentários quando perguntado

Quadro 5 – Os Três estilos de Liderança Chiavenato (2005: 187)

A liderança autocrática põe forte ênfase no líder, enquanto a liderança liberal põe ênfase nos subordinados. Na prática, o líder utiliza os três estilos de acordo com a situação, com as pessoas e com a tarefa a ser executada. O líder tanto manda cumprir ordens, como sugere aos subordinados a realização de tarefas, como ainda consulta os subordinados antes de tomar alguma decisão. Ele utiliza coerentemente os três estilos de liderança. A principal problemática da liderança é

saber quando aplicar qual estilo com quem e dentro de que circunstância e tarefas a serem desenvolvidas (Chiavenato, 2005:188).

Teoria Contingencial Situacional: o líder parte do princípio que não existe um único estilo de liderança válido para e toda e qualquer situação, ou seja, cada tipo de situação requer um estilo de liderança diferente para se alcançar a eficácia da equipe de trabalho. O líder precisa ter flexibilidade na relação com seus liderados alterando seu estilo de atuação em função dos aspectos situacionais. O exercício da liderança é em função de três variáveis: o líder, os liderados e a situação em que se encontram.

Para Levek & Malschitzky (2002:40), a liderança situacional varia de acordo com o momento, devendo os gerentes adaptarem seu estilo de liderança ao nível de desenvolvimento dos colaboradores em cada tarefa específica. Trata-se da adoção de vários estilos de liderança conforme as diferentes necessidades dos colaboradores. Um estilo de liderança adequado para um funcionário novo e inexperiente provavelmente não dará certo com uma pessoa experiente.

Três fatores interagem para produzir resultados:

a) a intensidade da supervisão do líder em relação aos funcionários;

b) a intensidade do apoio que o líder proporciona aos funcionários;

c) a habilidade dos empregados para desempenhar atividades, funções e atingir objetivos.

Sendo assim, o gestor da entidade pública considera que a liderança assume particular importância na transformação das organizações e dos seus quadros. Os projetos de liderança só produzem frutos com espírito de equipe e visão partilhada do que se está a pretender construir. Nesse sentido a comunicação constante e envolvimento de todos constituem um referencial fundamental no panorama nacional da Administração Pública.

2.3 GESTÃO PÚBLICA

Falar nos dias de hoje em Gestão Pública, é compreender que o processo de transformação da sociedade é inevitável e que para gerenciar instituições públicas, é preciso investir em novas tecnologias sim, mas é imprescindível investir também no capital humano, ou seja, propiciar formas para que o conhecimento individual seja agregado ao conhecimento coletivo para que, desta forma**,** se crie valores que não são tangíveis e que também não se encontram à venda. Um trabalhador do conhecimento é aquele que sabe selecionar, absorver informação e conhecimento onde quer que ele se encontre e com capacidade para aplicar este conhecimento em ações concretas. (HBR, 2000, apud SANTOS, 2004, p. 3).

O déficit institucional reflete principalmente na amplitude do atendimento às demandas sociais, bem como, na qualidade da prestação de serviços públicos.

O Novo Modelo, denominado "GRP – *Government Resource Planning*" ou Sistema Integrado de Gestão Pública tem como foco o gestor público, o elemento chave para a mudança. O GRP fornece ao gestor público um Painel de Controle, fortemente baseado em fatos e dados, permitindo tomar decisões com respostas rápidas e eficazes, mesmo com recursos humanos e financeiros escassos. (WOLYNEC, 2005, p.2). Esse novo conceito tem como objetivo:

a) revisão e automação de processos;

b) estratégias de redimensionamento, realocação, capacitação e valorização do serviço público;

c) redução de custos;

d) otimização da arrecadação;

e) melhoria da qualidade dos serviços prestados.

Pode-se afirmar que na atual gestão quem exerce um papel fundamental são os gestores. Devem priorizar pontos estratégicos da Administração Pública, sendo eles: Planejamento Estratégico; Padronização de Processos; Gestão do Capital Intelectual; Ambiente de Inovação; Aprendizagem Contínua com foco central a Comunicação Produtiva.

O cenário mundial atual traz consigo uma série de mudanças que afetam tanto a realidade empresarial como os processos de comunicação das organizações. Considera-se que a sociedade é a principal responsável pela sua própria

organização e pela provisão de suas necessidades. Assim, há um crescente deslocamento de tarefas públicas para a esfera privada, o que vem exigindo das empresas públicas um maior diálogo e comunicação com a sociedade.

A denominada função administrativa do Estado submete-se a um especial regime jurídico. Trata-se do denominado regime de direito público ou regime jurídico-administrativo. Sua característica essencial reside, de um lado, na admissibilidade da idéia de que a execução da lei por agentes públicos exige o deferimento de necessárias prerrogativas de autoridade, que façam com que o interesse público juridicamente predomine sobre o interesse privado; e de outro, na formulação de que o interesse público não pode ser livremente disposto por aqueles que, em nome da coletividade, recebem o dever-poder de realiza-los. Consiste, na verdade, no regime jurídico decorrente da conjugação de dois princípios básicos: o princípio da supremacia dos interesses públicos e o da indisponibilidade dos interesses públicos.

2.3.1 – PRINCÍPIOS CONSTITUCIONAIS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

De Acordo Com A Emenda Constitucional n.º 19/98 Primeiramente, cumpre distinguir o que é Administração Pública. Assim, MEIRELLES elabora o seu conceito:

> "Em sentido formal, a Administração Pública, é o conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do Governo; em sentido material, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em acepção operacional, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços do próprio Estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade. Numa visão global, a Administração Pública é, pois, todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas ".

A Administração Pública, ainda, pode ser classificada como: *direta* e *indireta*. A Direta é aquela exercida pela administração por meio dos seus órgãos internos (presidência e ministros). A Indireta é a atividade estatal entregue a outra pessoa

jurídica (autarquia, empresa pública, sociedade de economia mista, fundações), que foram surgindo através do aumento da atuação do Estado.

A Constituição Federal, no art. 37, *caput*, trata dos princípios inerentes à Administração Pública:

> "Administração Pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência."

A sociedade da informação, que atualmente vivenciamos se caracteriza pela necessidade de respostas rápidas e por uma cultura acentuadamente voltada aos relacionamentos internos e externos, transformações que se localizam principalmente nas formas e no tempo de distribuição da informação, resultado de inovações tecnológicas e da importância ofertada ao desenvolvimento social.

O ambiente das comunicações também mudou, com a inclusão das novas tecnologias que, de um lado, oferece mais recursos e, de outro lado, acelera os processos e altera uma cultura bastante tradicional de relacionamentos entre as comunidades interna e externa das organizações. Assim, temos notícias via satélite e por redes de computadores, Internet e Intranet, a explosão da informação em nosso cotidiano, crescente autonomia comunicacional do cidadão, a diminuição da prestação de serviços públicos presenciais, o crescente envolvimento da mídia com o mercado, enfim tudo parece indicar que existe uma grande transformação da cultura de comunicação na sociedade contemporânea (MATOS, 2000).

Historicamente, pode-se dizer que a Administração no Brasil passou por fases conceituais distintas:

a) Administração Pública Patrimonialista (anterior à Revolução de 30).

b) Administração Pública Burocrática (criação do Departamento de Administração do Serviço Público –DASP , em 1938).

c) Administração Pública Gerencial (com enfoque no cidadão, nos resultados e na descentralização dos serviços).

Nos ano 90, a Administração Pública tem um ótimo período com a investida do governo em inovações tecnológicas que facilitam o acesso às redes informatizadas na esfera pública, permitindo o processo de interação do cidadão

com os vários órgãos prestadores de serviços públicos, criando novas oportunidades para a área de comunicação. Essa participação no setor público envolve os sistemas de Cogestão, Autogestão, Planejamento Participativo, Orçamento Participativo, Comunidades virtuais e os Instrumentos de Consulta Constitucional.

Com o propósito de atender melhor às demandas e interesses da cidadania, bem como trazer o cidadão às esferas públicas, os governos são desafiados à qualificação permanente em torno de técnicas de negociação, habilidades de harmonia de interesses, diversidades e da administração de conflitos.

Em meio a esse cenário, a gestão da comunicação na esfera pública pode ser explicada pela administração de conflitos, da diversidade e da cooperação entre os públicos e a necessidade de uma gestão de relações entre a esfera pública e a esfera privada.

A configuração dessa nova realidade conduz ao debate para o espaço da comunicação, onde a definição de novas redes sociais, de acordo com Fossatti (2004), passa a impor medidas que assegurem ao cidadão a facilidade de acesso e disponibilidade de informações. Para Mattelart (2000, p.170) existe uma perspectiva de ampliação do espaço da comunicação, ao afirmar que:

Essas novas redes sociais passam a fazer parte do debate sobre a possibilidade de um espaço público em escala planetária. Em todas as latitudes, a problemática da transformação do espaço público, nacional e internacional, tende, aliás, a ocupar lugar de destaque nas abordagens críticas inspiradas pela sociologia, pela ciência política e pela economia política (Mattelart, 2000, p.170).

Torquato (2002, p.34) aponta para quatro formas de comunicação nas organizações, sintetizadas a seguir:

a) Cultural – quando as pessoas falam umas com as outras.

b) Administrativa – que reúne cartas internas, memorandos.

c) Sistema de informações – agrega informações armazenadas em bancos de dados.

d) Social – caracteriza-se por um processo indireto, unilateral e público, envolvendo as áreas de jornalismo, relações públicas, publicidade, editoração e marketing.

Adotando-se a perspectiva de Torquato (2000) para a comunicação social, a gestão da comunicação corresponde a um elenco de atividades básicas que envolvem “analisar tendências, assessorar o poder de decisão, realizar diagnósticos,

prognósticos, planejar e implementar programas de comunicação que tenham como diretriz o sistema organizações-público" (SIMÕES, 2001, p.36).

Segundo Mintzberg e Quinn (2001, p. 41), os gerentes das organizações precisam usar uma parcela considerável de seu tempo, compartilhando suas informações, tanto com terceiros (em espécie de porta-voz) quanto com o pessoal interno (em uma espécie de disseminador). Assim, para esses autores, o ato de gerenciar é fundamentalmente uma questão de processar informações nas organizações, notadamente falando e ouvindo. As organizações, portanto, devem recorrer aos meios de informação para a viabilização da melhor decisão. A informação, nas organizações, é transmitida na forma de um sistema aberto, compreendendo um conjunto de elementos dinamicamente relacionados, formando uma rede de comunicação e reações, desenvolvendo um processo/atividade para o alcance de um ou mais objetivos. Isso requer a existência de *feedback* contínuo. Além disso, como ressalta Kunsch (2003, p.72), nem sempre é possível assegurar que as informações veiculadas atendam o desejo dos públicos das organizações, por que:

Como fontes emissoras de informações para seus mais diversos públicos, não devem ter a ilusão de que todos os seus atos comunicativos causam os efeitos positivos desejados ou são automaticamente respondidos e aceitos da forma como foram intencionados. É preciso levar em conta os aspectos relacionais, os contextos, os condicionamentos internos e externos, bem como a perplexidade que permeia todo o processo comunicativo.

A chave para melhorar o desempenho dos governos é a formação de equipes de trabalho comprometidas com as instituições e, sobretudo com as missões primordiais do Estado: prestar serviços de qualidade à população e induzir o crescimento econômico do país. O Estado, através da gestão pública em tempos de globalização, e num ambiente concorrencial**,** tende a dedicar-se, por um lado, menos ao provimento direto de bens públicos físicos, e por outro lado, procura estabelecer parcerias com o setor privado para desenvolver rodovias, portos, aeroportos, energia e abastecimento de água. Não faz isso porque esses bens seriam menos públicos, mas porque, com a existência de um setor privado avançado e bem regulado, a terceirização pode ser uma opção mais eficiente para o desenvolvimento econômico do país.

A mudança de papel do governo é de fundamental importância na sociedade contemporânea. Com a crescente sofisticação dos mercados – e desde que estes sejam bem regulados – muitas áreas do setor privado podem assumir funções anteriormente executadas pelo Estado. Essa transferência ocorre de forma contínua, porque, na mesma velocidade com que o Estado abre mão de funções, novos problemas relativos ao interesse público aparecem.

O papel do Estado não se reduz à medida que a economia se desenvolve e se expande, muito pelo contrário. A globalização beneficiou a maioria dos países ao possibilitar a geração de riquezas em níveis sem precedentes na história. Contudo, os mercados, por sua natureza, favorecem os mais fortes, e o crescimento econômico tende a aumentar o abismo entre os pequenos e os grandes investidores na economia e esse abismo desgastam os valores compartilhados pelo conjunto da nação. Por isso, um corolário do sucesso dos mercados é a necessidade de o governo esforçar-se, através de um efetivo processo de regulação dos segmentos econômicos, para evitar que determinados setores da sociedade sejam marginalizados. Assim, justificam-se os investimentos em formação e treinamentos de servidores públicos na área da regulação.

As alavancas que impulsionam mudanças e configuram o setor público para tornar o governo adequado às necessidades da sociedade contemporâneas e perfazem em quatro principais ferramentas para desencadear mudanças na gestão pública: o processo orçamentário, o sistema de gestão de pessoal, o papel do Estado (devolução e privatização) e a transparência.

A configuração do serviço público é crucial para a qualidade de qualquer sistema de governo, e neste cenário, a administração pública moderna requer servidores politicamente responsáveis e capazes de interagir com grupos sociais diversos; exige pessoas intelectualmente preparadas para analisar problemas complexos e oferecer assessoramento para solucioná-los; necessita de equipes suficientemente estáveis para assegurar que o conhecimento institucional permaneça independentemente das mudanças de governo; e por fim requer uma base ética profissional, de forma que os agentes políticos recebam dos servidores de carreira o assessoramento apartidário, e os cidadãos recebam tratamento equânime.

Para garantir à administração pública esses atributos é necessário ter uma estrutura flexível, que permita uma gestão diferenciada para funções muito variadas.

A tendência em muitos países é que para garantir a continuidade do ethos da administração pública, é necessário que os principais órgãos sejam dotados de estruturas de carreira e tenham um processo de desenvolvimento de líderes com experiência no setor público e, sobretudo, compromissados com o interesse público.

A Administração Pública Moderna passa a exigir uma Gestão por Resultados, por desempenho, pois um governo com foco em resultados é aquele em que corações, mentes e ações de políticos e servidores públicos de carreira são orientados aos objetivos, para cujo cumprimento o governo existe.

2.4 NEGOCIAÇÃO COLETIVA

A negociação coletiva de trabalho no setor público é exigida e contribui para a consolidação de uma concepção de Estado Democrático, participativo, atuante, eficaz e eficiente na prestação dos serviços essenciais ao exercício da cidadania na medida em que "a participação e a consensualidade nas democracias contemporâneas, através da coordenação de ações, mediante cooperação e colaboração, contribui para o aprimoramento (1) da governabilidade, (2) dos mecanismos voltados à inibição de abusos, (3) da observância dos interesses gerais, (4) da qualificação das decisões adotadas, (5) bem como desenvolve a responsabilidade dos cidadãos e (6) confere maior aceitabilidade e obediência aos comandos estatais, realizando, através de tais aspectos, os postulados da eficiência, legalidade, justiça, legitimidade, civismo e ordem, respectivamente." (DEMARI:2007:189).

A negociação é um processo através do qual duas ou mais partes se afastam dos seus pontos de divergência inicial para chegar a um ponto em que se consegue chegar a um acordo. As negociações coletivas de trabalho são um processo de determinação de normas. Elas são primariamente concebidas para estipular regras que regulam a relação de emprego. Normas coletivas sobre a relação de emprego consistem de direitos e obrigações a que empregadores e empregados (as partes) devem se submeter. Entretanto, dado que são conduzidas através da interação entre outros agentes sociais que desempenham o papel de negociadores - normalmente, sindicatos de trabalhadores e associações patronais (os agentes de

negociação) -, as negociações coletivas tratam também das relações entre estes agentes e de seus direitos e obrigações institucionais.

> "A negociação coletiva deve ser entendida como o complexo de entendimentos entre representações de categorias de trabalhadores e empresas, ou suas representações para estabelecer condições gerais de trabalho destinadas a regular as relações individuais entre seus integrantes ou solucionar outras questões que estejam perturbando a execução normal de contratos". (PINTO 1998, p,168 apud MISOCZKY, 2009, p.7)

A negociação coletiva, atividade central na vida sindical demanda, daqueles que nela se envolvem, uma capacitação bastante especializada que inclui, entre vários outros aspectos, estudos de matemática sindical (cálculos de salário, índices de inflação, entre outros), habilidades de comunicação e postura em mesas de negociação, e conhecimento da legislação trabalhista. Observa-se a tendência, então, de se criarem, por várias razões, especialistas em negociação coletiva. Em alguns países, como na Inglaterra, contratam-se profissionais para atuarem de forma profissionalizada como "negociadores" dos sindicatos. Segundo Ruprecht,

> "Negociação coletiva é a que se celebrar entre empregadores e trabalhadores ou seus respectivos representantes, de forma individual ou coletiva, com ou sem a intervenção do Estado, para procurar definir condições de trabalho ou regulamentar as relações laborais entre as partes". (RUPRECHT, 1995, p.265 apud MISOCZKY, 2009, p.8)

No projeto negociação da universidade de Harvard (Fischer/Ury/Patton) encontra-se esta definição: "Negociar é obter acordo de mútuo interesse e, se houver conflitos, adotarem padrões corretos, sem considerar propostas puramente individuais"

O Institute of World Affairs, órgão das Nações Unidas (ONU) assim define:

> A negociação em seu nível mais fundamental pode ser definida como o processo em que duas ou mais partes compartilham idéias, informação e opções para atingir um acordo mutuamente aceitável. A negociação é um processo que envolve o intercâmbio de propostas seguras e garantias, freqüentemente por escrito.

Complementando vejamos duas outras definições interessantes: "Negociação é um processo de tomada de decisão entre partes interdependentes que não

compartilham preferências idênticas. É pela negociação que as partes decidem o que cada um deve dar e tomar em seus relacionamentos" (Neale, citado por Chiavenato 2005);

"Negociação é o processo de buscar a aceitação de idéias, propósitos ou interesses, visando ao melhor resultado possível, de tal modo que as partes envolvidas terminem as negociações conscientes de que foram ouvidas, tiveram oportunidades de apresentar toda a sua argumentação e que o produto final seja maior que a soma das contribuições individuais." (L.A. Junqueira- IMVC).

Ao reconhecer o direito de livre associação sindical e o direito de greve aos servidores públicos, a carta de 1988 institucionalizou a garantia de que as condições de trabalho não são ditadas unilateralmente pelo empregador, mas que, pelo contrário, também será fruto da composição de interesses dos dois pólos que compõe a relação de trabalho, em razão do reconhecimento da existência de conflitos em seu âmago. A este respeito, aliás, a doutrina reconhece que no Brasil, os governantes, antes mesmo da Carta Política e já na última fase da ditadura militar, vêm reiteradamente reconhecendo a legitimidade dos conflitos coletivos dos servidores com a Administração e sentando à mesa de negociações. É bem verdade que o fazem informalmente, sem renunciar em definitivo à faculdade de acionar o direito autoritário professado pelos juristas tradicionais e aplicado pelos tribunais conservadores, direito que preservam como uma reserva técnica para o exercício da repressão quando o confronto se prolonga.

Contudo, mesmo diante de tal quadro, o Supremo Tribunal Federal (STF) negou a possibilidade dos servidores públicos participarem das determinações das suas condições de trabalho que a sua relação de trabalho quando do julgamento da ADIn 492-1/DF, nos termos expostos no capítulo segundo.

Ao analisar-se a postura adotada pelo STF, pode-se afirmar que foi na manifestação deste Tribunal a respeito da matéria que se estabeleceu a atual diferença no tratamento deferido à questão, quando se compara a situação brasileira à espanhola.

Conforme descrito anteriormente, o cenário jurídico espanhol era muito semelhante ao cenário brasileiro, no que tange às disposições constitucionais objetivas acerca da matéria. Tanto em um quanto em outro país, a Constituição vigente silencia sobre a negociação coletiva entre servidores e administração. No entanto, o divisor de águas veio justamente quando os Tribunais responsáveis pela

guarda do texto constitucional foram provocados a manifestar-se sobre a questão. Ao apreciá-la, o Tribunal Constitucional Espanhol declarou, expressamente, que a negociação coletiva dos servidores públicos não poderia ser tratada mediante a aplicação análoga dos dispositivos que regulamentam a questão no setor privado.

Contudo, diferentemente do que fez o STF, o Tribunal Constitucional Espanhol, no exercício da sua função de interpretar e resguardar a vigência do ordenamento constitucional, não declarou a ilegalidade dos processos negociais entre os pólos da relação de trabalho estatutária, não obstante tenha o mesmo, num primeiro momento, afastado tal possibilidade.

Nesta linha, o Tribunal Constitucional Espanhol (TCE) foi, aos poucos, consolidando a sua interpretação acerca do conteúdo da expressão "liberdade sindical", reconhecida pela Constituição Espanhola ao funcionalismo público, determinando que ela é ampla, e deve abranger todas as formas de composição coletiva de interesses. A partir disto, a comunidade jurídica reuniu esforços no sentido de legalizar os julgados do TCE e do movimento surgiu a Lei 11/85, que, ao definir o alcance da expressão "liberdade sindical", incluiu a negociação coletiva dentre as atividades sindicais por ela abrangidas. A partir deste reconhecimento, foi editada a Lei 9/1987 (com a redação que lhe conferiu a lei 7/1990) que regulamentou a negociação coletiva no setor público. Além disso, nas ocasiões em que foi compelido a apreciar a validade e eficácia dos pactos e acordos firmados no setor público frente às imposições do Princípio da Legalidade, invocado como limitador da exigibilidade do que fora coletivamente convencionado, o TCE determinou que tal princípio era, justamente, um dos imperativos ao cumprimento do conteúdo das convenções coletivas, em razão dos textos legais que alçaram a negociação coletiva à condição de direito dos servidores públicos.

O Supremo Tribunal Federal, por outro lado, ao apreciar a questão, o fez de forma muito mais restrita e, pode-se dizer até mesmo retrógrada, limitando-se a apreciá-la sob o enfoque dos impeditivos suscitados, sem considerar o significado do reconhecimento, na Constituição de 1988, do direito de sindicalização e greve para os servidores públicos.

Note-se que, quando da provocação do STF à apreciação da questão, esta se encontrava muito mais evoluída no Brasil do que se encontrava na Espanha no mesmo momento histórico, pois o ordenamento jurídico brasileiro já contava com uma previsão legal para a realização da negociação coletiva nos sindicatos dos

servidores públicos, previsão esta, aliás, contida em texto legal vigente a partir de dezembro de 1990, o que significa reconhecer que ele foi elaborado na esteira da Cata de 1988.

Diante desta realidade, o Supremo Tribunal Federal poderia, assim como fez o Tribunal Constitucional Espanhol, interpretar o conteúdo constitucional atinente à matéria a partir de uma perspectiva hermenêutica, reconhecendo a legalidade da negociação coletiva no setor público, vez que o art. 240 da lei 8.112/90 estava em conformidade com o modo de ser da Constituição, a qual fornece um conjunto de indícios formais que conduz a tal conclusão, dentre os quais se podem citar os seus artigos 8º, inciso VI, 9º, 37, incisos VI e VII (direito de sindicalização e greve), a participação dos servidores públicos nas determinações das suas condições de trabalho. Tal reconhecimento poderia ter ocorrido mediante interpretação conforme, por exemplo.

Quanto aos impeditivos representados pelo Princípio da Legalidade, o Princípio da Reserva Legal, bem como pelas imposições e limitadores das leis orçamentárias, estes de fato haviam de ser considerados quando da apreciação da constitucionalidade do artigo 240 da Lei 8.112/90. No entanto, não poderiam estes ter ensejado o esvaziamento do conteúdo da liberdade sindical reconhecida aos servidores. Pelo contrário, tais impeditivos poderiam ter ensejado a remessa da regulamentação da questão à lei específica que tratasse de regular a negociação coletiva dos servidores a partir destas limitações. Poderiam de outro lado, ter limitado as hipóteses de negociação às questões cujo conteúdo pudesse ser definido sem, em contrapartida, esbarrar nos obstáculos suscitados.

Isto se diz por que a moderna doutrina constitucional ensina que o ordenamento constitucional deve ser interpretado de forma a compatibilizar ao máximo os princípios que a Carta Maior veicula, de forma a evitar que a aplicação de algum princípio anule por completo a vigência de outro princípio constitucional.

No caso, a tese segundo a qual os Princípios da Reserva Legal e da Legalidade impedem a negociação coletiva, em face da impossibilidade de concessão de eventuais acréscimos remuneratórios aos servidores, é de se ressaltar que tais argumentos não subsistem a uma análise mais atenta, pois em primeiro lugar, nem todos os processos de negociação coletiva envolvem postulações de acréscimos remuneratórios, e, em segundo lugar, tais questões devem ser apreciadas a partir da tão em voga ponderação princípio lógica, de forma a

compatibilizar com tais princípios a liberdade sindical dos servidores e a democratização do Estado, questões também elevadas à seara constitucional.

Aliás, no que diz respeito ao espaço deferido ao Princípio da Reserva Legal no ordenamento jurídico, interessante a lição de Rogério Viola Coelho, eis que o mesmo denuncia que esta tendência de deslocamento do poder normativo do Poder Legislativo para o Poder Executivo (bem representada pelo princípio em questão) no que concerne às questões vinculadas aos servidores públicos, é prova do resquício do autoritarismo estatal.

A tendência de deslocamento do poder normativo nesta matéria do Parlamento para o Chefe do Poder Executivo se expressa ao nível das Constituições, com particular intensidade nos países periféricos. As leis relativas à organização dos serviços públicos passam a ser de iniciativa exclusiva do Chefe do Poder executivo, o mesmo ocorrendo com aquelas que regulam as relações de trabalho com o Estado. Por outro lado, o Parlamento é cerceado na apresentação de emendas aos projetos oriundos do Executivo nestas matérias. Por último, a edição de medidas provisórias ganha uma dimensão inusitada.

3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Para este estudo, de caráter descritivo, será usada pesquisa bibliográfica, experiência pessoal e uma entrevista com o Diretor Geral do Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologia de São Paulo – *Campus* Bragança Paulista, com questões semi-estruturadas e analisadas qualitativamente, a partir de um roteiro com perguntas abertas pertinentes ao tema do problema, de forma que o entrevistado possa manifestar e descrever a sua experiência e dificuldades com respeito ao assunto investigado.

Este trabalho aborda e analisa as possibilidades e as principais dificuldades que o Diretor Geral percebe para uma possível implantação da Gestão por Competências no órgão citado, com base na teoria de Rabaglio (2008) em que o autor define Gestão como "o ato de gerir, de administrar. São os meios através dos quais se gere uma equipe, uma instituição, um projeto ou uma empresa".

Ao analisar a instituição estudada, por meio de observação, pode-se perceber que o Diretor faz uso da Gestão por Competências informalmente, e por se tratar de uma instituição em processo de desenvolvimento o uso desta ferramenta possibilitaria a implantação de ações que potencializem o conhecimento, a integração da gestão das competências individuais e institucionais**,** visando à auto-realização das pessoas por excelência no cumprimento da missão institucional, mesmo encontrando barreiras que uma instituição pública traz.

O motivo que levou a escolha deste tema foi o fato da Gestão por Competências ser ainda pouco aplicada nas instituições públicas. Trata-se de um instrumento que poderá ser utilizado como parâmetro na identificação, alocação, mapeamento, desenvolvimento e avaliação de competências dos servidores públicos.

É neste processo que se pode perceber a ênfase nas pessoas como recurso determinante do sucesso organizacional, uma vez que a competitividade faz com que as organizações procurem profissionais capacitados para a execução das tarefas. No entanto, é a partir dessa premissa que é possível visualizar a gestão de competências como instrumento de diferencial de mercado para oferecer alternativas eficientes de gestão às organizações.

Estando no cargo de Coordenação de Ensino há seis meses e sendo servidora pública há dois anos e oito meses, utilizo a experiência adquirida como observadora e servidora do IFSP – Campus Bragança Paulista, como base na implantação dessa gestão e para acrescentar informações importantes.

O questionário foi desenvolvido através de questões abertas, de caráter qualitativo aonde o resultado responderia as dúvidas para a finalização da análise da autora. Elaborado através de dúvidas que surgiram ao longo da pesquisa bibliográfica quando comparadas com a realidade do IFSP – Campus Bragança Paulista. Estas são dúvidas pertinentes à implantação da Gestão por Competência e na percepção da pesquisadora não havia uma definição de como o Gestor estava introduzindo ou aplicando a Gestão em alguns casos.

A escolha da aplicação de apenas um questionário, por um lado, deve-se ao fato desta pesquisa ser baseada nas dificuldades que o Diretor encontra em alterar o modelo tradicional de gestão pública, e, por outro, obter respostas que vão ao encontro das necessidades de desenvolvimento dos indivíduos e da organização, como uma importante vantagem competitiva.

3 RESULTADOS

O objetivo principal da Gestão por Competências é instituir um novo estilo de gerenciamento na organização no que tange administração dos recursos humanos e de maneira mais efetiva e estratégica.

O processo de implantação implica mudanças profundas na forma de entender o desempenho, a avaliação de desempenho, remuneração fixa e variável, desenvolvimento de carreira e retenção de talentos. Este processo enfatiza a determinação de quais condutas são necessárias para alcançar os resultados, diferente da tendência tradicional de controlar somente por resultados apresentados.

O desenvolvimento desta implantação resulta no ordenamento dos processos e da organização em geral. Requer identificar claramente qual é a direção a seguir nas diferentes áreas e atender ao plano estratégico que a organização planejou.

Um processo de gestão por competências deve garantir elementos como confiabilidade, imparcialidade e legitimidade. Para isto acontecer é necessário obter ferramentas bem estruturadas que prestem apoio para todos os processos da Gestão do Capital Humano.

De acordo com a experiência da pesquisadora as possibilidades de implantação da Gestão por Competências no Instituto Federal de São Paulo ainda são de difícil aplicação, pois faltam funcionários para compor o quadro de servidores, para a formação de um time multidisciplinar onde cada pessoa consiga explorar o seu potencial e suas habilidades. Hoje os servidores do IFSP – Campus Bragança Paulista exerce diferentes funções e ocupações. Muitos deles se aventuram em outros concursos públicos em busca de melhores salários e acabam exonerando de seus cargos, alguns não residem na cidade do campus e se sujeitam a ficar longe de suas famílias ou fazendo viagens longas todos os dias para trabalhar e com a expansão acabam sendo transferidas para campus mais próximos a suas residências e famílias.

A autora do estudo ainda vê como outro fator que dificulta a implantação da gestão é o fato do governo não liberar o número de vagas e servidores necessários para o bom andamento do serviço. As escolas estão em expansão sendo meta chegarem a 90 escolas só no estado de SP nos próximos cinco anos, mas não

tendo força de trabalho nem estrutura para isso acontecer. O processo de contratação de servidores é lento e burocrático.

A formação de negociadores dentro do quadro de servidores do IFSP – Campus Bragança Paulista entra neste estudo mais como uma das soluções a ser apresentada aos servidores, pois completaria uma ligação entre o sindicato e o Campus, já que hoje o sindicato dos funcionários públicos com sede dentro do Campus São Paulo acaba tendo poucos associados fora do Campus São Paulo, por falta de divulgação do seu trabalho. Com o negociador tornaria essa ligação de mais fácil acesso, uma melhor divulgação das ações executadas pelo sindicato e as conquistas e lutas do mesmo.

A entrevista foi feita com o Diretor Geral do Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologia de São Paulo – Campus Bragança Paulista, o professor Francisco Gayego Filho. Ele possui 39 anos de serviço público e atua como Diretor Geral do Campus Bragança Paulista desde a implantação no 2° semestre de 2007 até hoje.

Ele conta um pouco de sua trajetória, formado como Engenheiro Metalurgista pela Escola de Engenharia Mauá, mestre em Educação Técnica pela Oklahoma State University. Ingressou no Instituto no ano de 1971, na época Escola Técnica Federal de São Paulo como professor da área de mecânica, foi vice-diretor por oito anos (1988-1994), diretor-geral por seis anos (agosto de 1994 a janeiro de 2001). Estando dentro da administração pública por 16 anos.

O Gestor participou de treinamentos sobre Gestão por Competência e a define como sendo uma gestão difícil quanto o aprendizado é em serviço, mas acredita que influencia no trabalho dos servidores e melhora a performance dos mesmos.

Para haver a implantação a Gestão por Competência ele prevê treinamento, confiança mutua e comprometimento de todos devido à formação eclética dos servidores. Acredita que há programas de treinamentos oferecidos na Instituição ou fora dela, como em órgãos como ENAP (Escola Nacional de Administração Publica) que oferece cursos voltados para o desenvolvimento de negociadores.

A Instituição oferece oportunidades freqüentes de formação como cursos e treinamentos para seus servidores, e estes agregam valores como maior eficiência, eficácia, formação de equipes para a instituição em que eles trabalham. A oferta de treinamento está aumentando, porém ainda não atinge as metas previstas em lei.

Analisa que a sua equipe ainda é difícil de aplicar, pois o quadro de funcionários ainda é muito pequeno e é necessário formar times multidisciplinares. Aponta também como barreira a formação de gestores democráticos e abertos para negociação e é necessário criar confiança nestes gestores.

Em sua opinião se existissem negociadores dentro do quadro de servidores do IFSP ajudaria muito na solução de problemas de administração pública porque possuem audiências públicas para muitos assuntos, mas a negociação é difícil por não haver transparência e assuntos importantes são impostos, pois o tempo é curto para as ultimas modificações na implantação e consolidação do IFSP. Assim, a transformação foi e é muito grande nos últimos 3 anos com a mudança para Instituto Federal e a criação dos novos *campus*. E a consolidação só se dará daqui a 5 anos aonde chegarão a 90 campus no estado de São Paulo.

4 ANÁLISES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em um mundo globalizado e de constantes mudanças em que as empresas e instituições publicas vivem, fruto de reformas de ordem econômica mundial e da crise financeira, os responsáveis pelas organizações se deparam com novos conceitos a uma velocidade que, quando começam a processá-los, os paradigmas já se alteraram.

A Gestão por Competências é um modelo que permite alinhar o capital intelectual de uma organização com sua estratégia de negócios, facilitando simultaneamente o desenvolvimento profissional dos envolvidos. O grande desafio das organizações, neste contexto, é ter maior clareza de para onde estão indo e quais são as técnicas de gestão que podem garantir sucesso em um mercado competitivo no qual se desenvolvem.

O modelo de gestão cada vez mais presente é a Gestão por Competências. Este modelo estabelece que apesar de cada organização possuir características que as distinguem das demais, existem muitos fatores em comum que permitem estabelecer mecanismos similares de gestão a ser implantados pelas equipes de gestores.

É claro que cada organização tem uma estratégia diferente e suas competências também serão. Por este motivo, o Modelo de Competências deve estabelecer-se em função dos requisitos que os funcionários devem possuir para seguir a estratégia organizacional, partindo da filosofia da missão e visão organizacional.

Na última década, a Gestão por Competências mostrou-se a forma mais útil e eficiente de obter um alto rendimento e desempenho nas organizações. Todavia, é importante ter cautela para não cair na tentação de querer aplicar o modelo de competências de maneira improvisada, sem a suficiente preparação e conhecimento das distintas aplicações e seus impactos.

Considerando ter sido este estudo de caráter descritivo, realizado por meio de pesquisa bibliográfica, experiência pessoal e questionário uma entrevista com o gestor do IFSP – Campus Bragança Paulista e, retomando, por um lado, o questionamento motivador de identificar as barreiras encontradas pela liderança, na possível implantação da Gestão por competência e, por outro, o objetivo de

investigar as possibilidades, adaptações e restrições ao inserir esse modelo na administração pública, onde o assunto ainda é recente.

Pode-se constatar que na articulação dos pressupostos teóricos levantados, encontram-se os subsídios que se enquadram no escopo deste estudo, por fornecerem elementos favoráveis à implantação desse tipo de gestão e por existir um comprometimento do Gestor com essa transferência de saberes da parte dele como a busca por recursos para o bom andamento da instituição como um todo e fará toda a diferença junto ao pessoal da instituição que atuo.

Diante das expressivas mudanças no meio organizacional, torna-se uma necessidade o aperfeiçoamento e a inserção de novas práticas de gestão. A gestão por competências surge como um meio de aproximar os objetivos individuais e organizacionais, apresentando um conjunto de alternativas alinhadas ao cenário moderno e competitivo das organizações atuais. Segundo a crença do Gestor toda a implantação da Gestão por competência se torna muito difícil quando a mesma tem que ser implantada na pratica, mas que influencia no trabalho dos servidores e melhora a performance dos mesmos.

Antes, os conceitos de competências eram baseados nos princípios de McClelland (1973) e Boyatzis (1982), como citado ao longo deste estudo, que caracteriza competência como um conjunto de qualificações (conhecimentos, habilidades e atitudes), capacitando o individuo a executar determinada atividade.

Atualmente, os autores Le Boterf (1994) e Zarifian (1999) consideram o conceito de competência associado à idéia de agregação de valor e entrega a determinado contexto de forma independente do cargo, isto é, a partir da própria pessoa. Neste contexto, o Gestor preverá para a implantação da Gestão a oferta de treinamento, confiança mutua e comprometimento de todos devido à formação eclética do seu quadro de servidores. Acredita também que Competência associada à atuação da pessoa em áreas de conforto profissional, fortalece seus pontos fortes, gerando ou propiciando maiores possibilidades de realização e felicidade.

Com o avanço da tecnologia, o trabalhador necessita de competência, pois precisa entender e dominar todo o ciclo de trabalho para não interferir no processo e tomar decisões.

Objetivando valorizar e aproximar as competências individuais às estratégias organizacionais, este trabalho, também buscou definir conceitos, métodos e técnicas

do tema em questão, como seleção, mapeamento, desenvolvimento e avaliação por competências no âmbito da administração pública.

Segundo o autor WOLYNEC(2005), como visto anteriormente, prevê as mudanças no setor publico e tem como elemento chave nesta mudança o gestor público, esse novo modelo denominado Sistema Integrado de Gestão Pública fornece ao gestor público um painel de Controle, fortemente baseado em fatos e dados, pois as competências organizacionais norteiam e dão foco ao desenvolvimento e à gestão de pessoas. (Rabaglio, 2008 p.8).

A Política Nacional de Gestão de Pessoas do atual Governo definiu, através da Secretaria de Recursos Humanos, órgão ligado ao Ministério do Planejamento, o perfil necessário ao novo Gestor Público: liderança, planejamento e pensamento estratégico; conhecimento de administração pública gerencial; implantação e gerenciamento de mudanças; análise e gerenciamento de conflitos; negociação coletiva; motivação e obtenção de compromisso de pessoas e equipes; conhecimento sobre desenvolvimento de sistemas de recursos humanos; delegação de responsabilidades e cobrança de resultados; gerenciamento de recursos financeiros e legislação de recursos humanos, para isso, o Gestor entrevistado passou por treinamento e concluiu que na instituição em que atua a aplicabilidade dessa política torna-se difícil devido ao pequeno quadro de servidores, fazendo-se necessária a criação de equipes multidisciplinares.

Segundo o Gestor entrevistado, para que essas transformações venham ocorrer é fundamental a implantação de um modelo de gestão de recursos humanos que propicie a capacitação necessária aos servidores da área de RH, para que estes possam atuar como agentes facilitadores e estratégicos de mudança das instituições públicas e gestores democráticos e abertos para negociação.

Segundo Vergara (2003), “liderança é a capacidade de exercer influência sobre indivíduos e grupos”, para Robbins (1999), “liderança é a capacidade de influenciar um grupo em direção à realização de metas.”

O perfil da liderança na gestão pública sofre alterações a cada troca do poder executivo. Os servidores alinhados com a nova Administração respondem pela implantação e manutenção da “nova ordem”.

A Constituição Federal de 1988 assegurou aos servidores públicos civis instrumentos de defesa de interesses corporativos como o direito de sindicalização e o direito de greve. Ao garantir esses direitos reveladores da democracia, o legislador

constituinte reconheceu a legitimidade dos conflitos nas relações de trabalho no setor público. No entanto, mesmo com a garantia da liberdade sindical e do direito de greve (que ainda necessita de regulamentação), observa-se que no Brasil não foram institucionalizados mecanismos próprios de negociação coletiva, que estão intrinsecamente vinculados a esses direitos. É neste contexto que, atualmente, busca-se preencher uma lacuna, com a criação de um sistema de negociação coletiva ou de solução de conflitos, democratizando assim as relações entre servidores públicos, sindicatos e governo.

Diante do exposto, conclui-se que são muitas as barreiras encontradas pelo Gestor para a implantação de uma gestão por competência, entre elas pode-se mencionar 1) o fato de o quadro de servidores ainda estar em processo de formação dentro da instituição, 2) a formação eclética dos mesmos, havendo a necessidade de encontrar uma forma de canalizá-los para a função na qual mais se tem aptidão formando-se assim equipes multidisciplinares e adquirindo-se confiança de seus servidores para formar uma equipe unida e trabalhando pelo mesmo objetivo. Com a formação de negociadores dentro destas equipes ajudaria tanto nas funções administrativas, quanto no bom andamento do serviço, pois com transparência e boa vontade chegaremos ao bom senso e ao melhor resultado a todos.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Wanessa de. *Instituto Federal de São Paulo – IFSP.* [S.l]. Disponível em: http://www.vestibular.brasilescola.com/universidades/centro-federal-educacao-tecnologica-sao-paulo-cefetsp.htm. Acesso em: 20/12/2010.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. *Gestão de competências e gestão de desempenho*: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo contruto? RAE - Revista de Administração de Empresas, [S.l] v.41, n.1, 2001. Disponível em: <http://www16.fgv.br/rae/artigos/151.pdf>. Acesso em 09/07/2010.

CARVALHO, Irene Mello. *Introdução à psicologia das relações humanas*. 13. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1983.

CAVALCANTI, Vera Lucia; CARPILOVSKY, Marcelo; LUND, Myrian. *Liderança e motivação. São Paulo:* FGV, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando com as pessoas*: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

_____. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

_____. *Introdução à teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

_____. *Gestão de pessoas:* e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

CONSULTORIA, Grh. *A gestão por Competências e seus benefícios*.. [S.l]. Disponível em: http://www.serhcm.com/noticia/84/a-gestao-por-competencias-e-seus-beneficios. Acesso em: 21/11/2011

DUTRA, Joel Souza. *Gestão de pessoas*: modelos processos tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, Joel Souza; HIPÓLITO, José Antonio Monteiro; SILVA, Cassiano Machado. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações, Curitiba, v. 4, n. 1, 200. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S141565520000001000009&script=sci_arttext>. Acesso em 20/07/2010.

_____. *Competências*: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

FRANÇA, Ana Cristina Simongi. *Práticas de recursos humanos:* conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2007.

FISCHER, R.M. Mudança e transformação organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme. *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002. p.147-164.

FLEURY & FLEURY, Afonso e Maria Tereza Leme. *Estratégias empresariais e formação de competências*: um quebra-cabeça caleidoscópico da industria brasileira. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*. [S.l.], v.5, Edição especial, ano 0, p.183-196, 2001.

GIL, A.C. *Como elaborar projetos de pesquisa.* São Paulo: Atlas, 1999.

GRAMIGNA, Maria Rita. *Modelo de competências e gestão de talentos*. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall; 2007.

HUNTER, James C. *O monge e o executivo:* uma história sobre a essência da liderança. 17. ed. (trad. Maria da Conceição Fornos de Magalhães) RJ: Sextante, 2004.

LACOMBE, Francisco. *Recursos humanos; princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2005.

LAGO Regina Arczynska. *Liderança e motivação*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

LEVEK, Andréa Regina H. Cunha; MALSCHITZKY Nancy. Liderança. In: *Gestão do capital humano*. Curitiba: FAE - Business School, 2002. pág. 33-46.

LOPES, Manuel Carlos Domingues. *Remuneração por habilidades e competência*, [S.l], 2008. Disponível em: <http://www.consultores.com.br/artigos.asp?cod_artigo=250>. Acesso em 13/08/2010.

RABAGLIO, Maria Odete. *Gestão por competências*. [S.l]: Qualitymark, 2008.

RESENDE, Bernardo Rocha de. *Transformando suor em ouro.* Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

RODRIGUES, Regina Rodrigues. *Governança corporativa à gestão pública através do pregão eletrônico. 2009.* 11 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Gestão Empresaria) – Centro Universitário Nove de Julho – UNINOVE – SP, São Paulo, 2009.

STEPHEN , P. Robbins. *Comportamento organizacional*. 11. ed. São Paulo. Person Prentice Hall, 2005.

IRIAS, Cássia. *Competências Organizacionais.* [S.l]. Disponível em: <http://www.gestaoporcompetencias.com.br/artigo/competencias-organizacionais/>. Acesso em: 10/07/2010.

MEDEIROS, Igor Baptista de Oliveira. Gestão por competências: uma abordagem estratégica adaptada à pequena empresa. Revista de Administração e Inovação. [S.l]. v.4, n.2, 2007. Disponível em: <http://www.revista-rai.inf.br/ojs-2.1.1/index.php/rai/article/viewArticle/122> Acesso em: 10/07/2010.

NABUCO, Fundação Joaquim. . [S.l]. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/centenario/linha.pdf. Acesso em : 21/12/2010.

LOPES, Cristiane Paiva Calvacante. *Gestão por competências como ferramenta para um RH estratégico Universidade Católica de Pernambuco.* 2007. 30 f. Trabalho de Conclusão de Curso (pós-graduação em Gestão de Equipes) – Universidade Católica de Pernambuco – Recife, 2007.

ANEXO A

1) Qual a sua função dentro do IFSP – Campus Bragança Paulista?
Resp:_____

2) Qual o tempo que você designa esta função nesta instituição?
Resp:_____

3) Quanto tempo você tem de serviço público?
Resp:_____

4) O Gestor já participou de algum treinamento sobre Gestão por Competência?
Resp:_____

5) Qual a sua opinião sobre a Gestão por Competência?
Resp:_____

6) A Gestão por Competências influencia no trabalho dos servidores? Como?
Resp:_____

7) O que você prevê para a implantação da Gestão por Competências?
Resp:_____

8) Há programas de treinamento oferecidos na Instituição ou fora dela voltado para desenvolvimento de negociadores?
Resp:_____

09) A instituição oferece oportunidades freqüentes de formação (cursos,treinamentos) para seus servidores? E que valores ele pode agregar para a instituição?
Resp:_____

10) Como a sua equipe percebe a Gestão por Competência?
Resp:_____

11) Com que outras dificuldades o gestor se depara para implantar a Gestão por Competências visando a formação de negociadores?
Resp:_____

12) Na sua opinião, se dentro do quadro de servidores públicos do IFSP existissem servidores com a formação em negociação coletiva ajudaria na solução de problemas da administração publica?
Resp:_____