

A ALTERNATIVA DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL: UMA ABORDAGEM TEÓRICA

Raimunda Maria da Conceição

Graduada em Administração pelo Instituto de Educação Superior de Brasília - IESB
Especialista em Gestão Estratégica de Recursos Humanos pela Universidade Castelo Branco – UCB
Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - MPOG
Centro Gestor e Operacional do Sistema de Proteção da Amazônia Censipam/Presidências da República

Resumo

O presente estudo realizou uma análise teórica acerca de como desenvolver uma Gestão por Competências de forma a contribuir no desenvolvimento de pessoas na Administração Pública. Inicialmente traz um breve histórico da emergência da noção de competências e a sua inserção na Administração Pública, destacando a sua interação na realidade das políticas de gestão, contextualizando o cenário atual no meio organizacional, bem como as características da Gestão por Competências como estratégia de mudanças. A seguir, aborda a importância do alinhamento da gestão de pessoas à Gestão por Competências, com abordagem de algumas correntes teóricas sobre o processo de Gestão por Competências, no que tange a nova gestão de pessoas, no contexto organizacional e na elaboração do planejamento estratégico e suas finalidades. E, na última seção, foi tratado da gestão de pessoas na Administração Pública brasileira, analisando aspectos históricos do discurso sobre mudanças na Administração Pública que sustenta as relações do Estado egresso da burocracia, bem como dos desafios em decorrência do novo modelo de gestão, que discute a necessidade de recomposição da força de trabalho, destacando também os conceitos de gestão necessários ao planejamento estratégico. Conclui-se com o estudo que, o processo de gestão de pessoas por competências é um modelo em desenvolvimento, e, sob o ponto de vista teórico existe espaço no sentido de contribuir para a melhoria da força de trabalho da Administração Pública brasileira, desenvolvendo as políticas de pessoal do setor público. A adoção desse modelo no setor público tenderia, ao menos em tese, propiciar mecanismos e técnicas como parâmetros na Administração Pública para um melhor conceito de entrega, especialmente no que se refere aos serviços prestados pelo Estado à população. Facilitaria, ainda, o entendimento da metodologia para a elaboração de políticas públicas e práticas de gestão, a partir da identificação das competências individuais para o desenvolvimento de pessoal, bem como a formação de estratégias de gestão, agregando valor individual e organizacional, em termos de gestão de pessoas. Contudo, por ser a Gestão por Competências um assunto ainda em desenvolvimento no setor público, percebe-se que são poucas experiências de implantação desse modelo na Administração Pública brasileira.

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

A ALTERNATIVA DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL: UMA ABORDAGEM TEÓRICA

INTRODUÇÃO

Em virtude das mudanças estruturais ocorridas no País a partir da década de 90, vem sendo exigido das organizações públicas um grande esforço no sentido de adequarem-se às novas demandas da sociedade. A promoção de planejamentos participativos e a valorização da transparência e da flexibilidade na gestão pública são alguns exemplos das tentativas de adequação. Grandes discussões têm sido feitas nesse sentido, tanto no meio acadêmico quanto no ambiente organizacional.

Diante desse cenário diversificado, onde as organizações vivem a sensação de incertezas e indefinições quanto ao seu futuro, dentre outros aspectos, surge a necessidade de alinhamento das funções de Recursos Humanos aos propósitos da organização, para que as mesmas dêem suporte à estratégia do negócio (ASHTON et all, 2004).

A estratégia organizacional constitui um dos mecanismos pelo qual a organização interage com o contexto ambiental e define o comportamento da organização em um mundo mutável, dinâmico e competitivo. A estratégia é condicionada pela missão e visão organizacionais, servindo como base para implantação do Planejamento Estratégico que por sua vez é voltado para formular objetivos e selecionar programas de ação e execução, levando em conta as condições internas e externas da organização e a sua evolução (BATEMAN E SNELL, 1999).

De acordo com Baterman e Snell (1998, p. 125-126, apud CORRÊA 2008), “A administração estratégica integra o planejamento estratégico em um único processo, sendo que o primeiro torna-se uma atividade contínua em que os administradores são encorajados a pensar estrategicamente, [...]”.

A Estratégica precisa ser planejada. Segundo Chiavenato (2010, p.74: “A Estratégia requer um planejamento estratégico para ser colocada em ação”. Nesse sentido, Lopes (2009) afirma que qualquer meta de desempenho, individual ou grupal, deve ter uma correspondência direta ou indireta com as estratégias, pois esse procedimento é que garante na prática que as pessoas estarão trabalhando na direção certa. Cada unidade da organização terá um papel a cumprir para o alcance desses objetivos. A Estratégia

apresenta o que precisa ser feito para o atingimento da visão sem desperdício de tempo e energia, em tempos competitivos e globalizados.

O Planejamento Estratégico refere-se à organização como um todo e indica como a estratégia global poderá ser formulada e exercida e tem características holísticas e sistêmicas que envolve toda a organização no contexto ambiental; seu horizonte temporal é de longo prazo e definido pela cúpula da organização.

Um dos aspectos mais importante do Planejamento Estratégico da organização é o planejamento estratégico de Gestão de Pessoas (GP), pois ele busca, quase sempre, uma maneira de integrar a função de GP aos objetivos globais. Para Chiavenato (2010):

O planejamento estratégico refere-se à maneira como a função de GP pode contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e, simultaneamente, favorecer e incentivar o alcance dos objetivos individuais dos funcionários, ou seja, alinhar talento e competências com as necessidades da organização.

A partir desse cenário, onde as organizações buscam mais competitividade, o foco tem sido cada vez mais voltado para as pessoas e suas competências. Surge então a Gestão por Competências com uma das alternativas para que a Administração de Recursos Humanos (ARH) seja realizada conforme a atribuição do indivíduo para o sucesso do negócio, considerando fatores tais como: conhecimento, habilidades, atitudes, desempenho e resultado (GRAMIGNA, 2002).

Em decorrência disso, a gestão de pessoas ganhou importância estratégica nas organizações, passando a ser norteada especialmente pelo conceito de competências (MEDEIROS apud RUAS 2005). Em decorrência disso, o modelo de Gestão por Competências passou a ser visto como um mecanismo para produzir benefícios concretos nas organizações.

No plano individual, competência pode ser definida como um conjunto de recursos ou capacidades que, quando articuladas e mobilizadas, permitem ao indivíduo enfrentar situações complexas, agir e atender as expectativas da organização (LE BOTERF 2003; RUAS 2005, apud FEUERSCHÜTTE et all 2009). Na opinião dos autores, para que a competência individual seja expressa, as capacidades não podem estar restritas à dimensão cognitiva, devendo ser também considerado o saber realizar e o comportamento adequado do indivíduo.

Ao nível das organizações públicas, as competências poderão ser desenvolvidas, a partir de reflexões sobre os objetivos organizacionais de natureza pública, diante das

demandas da sociedade, uma vez que elas têm como propósito as necessidades coletivas e atender aos interesses do cidadão.

De acordo com Leme (2005), cada vez mais as empresas entendem que o tema Gestão por Competências deve ser desenvolvido nas organizações. O autor enfatiza ainda que muito se fala em Gestão por Competências, porém, ainda se tem dúvidas quanto a essências do seu significado. Nessa mesma linha, Deluiz (2004, apud Feuerschütte et all 2009) afirma que a noção de competências está historicamente vinculada à idéia de um conjunto de atributos que credenciam um profissional a exercer uma determinada função.

O modelo de Gestão por Competências atualmente chama a atenção para o indivíduo como centro da dinâmica produtiva e agente que soluciona os problemas oriundos das transformações sociais, econômicas e políticas que redimensionaram o mundo do trabalho. Originalmente, o conceito de competência surgiu para atender as demandas de uma realidade e foi definido por McClelland (1986) como sendo uma característica do indivíduo referente à performance superior no desempenho de uma tarefa ou situação.

Na abordagem comportamental, tem-se como foco os atributos individuais que permitem ao indivíduo atingir um desempenho considerado superior ao realizar suas tarefas. Para alguns autores canadenses e brasileiros que compõem a “Escola Francesa” o conceito de *evento* está associado à concepção de competência em sua dimensão individual, uma vez que ele aproxima-se da capacidade de combinar e mobilizar adequadamente recursos já desenvolvidos de um estoque de conhecimentos e habilidades (BOTERF, 1994; DEJOUX, 2001; DUTRA 2001; LEVY-LEBOVER, 1996; ZARIFAN 1995 e 2001).

Isso abrange, de forma sistemática, o processo metodológico de Gestão por Competências (Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006), que objetiva a promoção de ações de capacitação com foco nas competências de cada órgão público, de modo que o servidor recebe a capacitação já direcionada para a função que exerce.

A Secretaria de Recursos Humano (SRH) do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) tem como missão desenvolver a gestão de pessoas da Administração Pública federal, autárquica e fundacional, de forma a contribuir para a consolidação do Estado democrático de direito¹.

E uma das ações resultante desse desenvolvimento é a transformação da Secretaria de Recursos Humanos (SRH/MPOG) seguindo os respectivos eixos de atuação:

(i) democratização das Relações de Trabalho, que produz diretrizes e estratégias de ação para a política de democratização das relações de trabalho; (ii) carreiras, para propor as diretrizes para os planos de cargos, carreira e remuneração da Administração Pública Federal; (iii) Gestão por Competências, para difundir e instituir ações para a Gestão por Competências, regulamentar e acompanhar a implantação da gestão de desempenho na Administração Pública Federal.

Nesse sentido, faz-se necessário ter a Gestão por Competência como principal foco para o processo de mudança nas organizações públicas, contribuindo com os gestores e os profissionais de recursos humanos, para que juntos encontrem as “fórmulas”, ou as melhores práticas que se adaptem aos seus universos organizacionais, com ênfase nas pessoas, como suporte à vida da organização.

A partir dessa contextualização, o presente ensaio teórico tem como objetivo contribuir com a seguinte questão: ***Como desenvolver uma Gestão por Competências de forma a contribuir no desenvolvimento de pessoas na Administração Pública Federal?***

Tendo em vista a pergunta de pesquisa acima mencionada, este trabalho tem como objetivo geral analisar como a implantação de um modelo de Gestão por Competências poderia contribuir no desenvolvimento de pessoas da Administração Pública Federal.

Com vistas ao atendimento do objetivo geral são estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar as características e objetivos da Gestão por Competências;
- b) Avaliar as necessidades em termos de gestão de pessoas na Administração Pública Federal.

Tendo em vista a emergência do conceito de competências que caracteriza as pesquisas ou projetos nos quais esse tema aparece de forma direta ou indireta, tem-se percebido o quanto os profissionais de Recursos Humanos (RH), Administradores e Gestores de Pessoas ainda têm carência de referências práticas de como aplicar ou fazer Gestão de Pessoas com foco em Competências.

Ressalta-se aqui que o tema “Gestão por Competências” ainda é bastante insipiente no âmbito do setor público brasileiro, mesmo já existindo organizações que desenvolvam tais atribuições, algumas envolvem apenas parte da empresa no processo. Leme (2005), lembra que algumas empresas implantam a Gestão por Competências em algumas funções, em geral apenas nos níveis gerenciais ou em apenas alguns setores. Isso não significa que o processo está errado ou que não vale a pena, isso significa apenas que o processo está

incompleto, pois apenas um fragmento da organização foi envolvido, levando-se em consideração toda a essência da ferramenta Gestão por Competências.

A discussão em torno de Gestão por Competências remete ao fato de que a profissionalização da Administração Pública tem que ser repensada, enquanto algumas áreas são altamente profissionalizadas outras ainda necessitam avançar para desenvolver uma boa entrega nos serviços à população. O debate não deixa de ser oportuno depois do esforço realizado para a recomposição da força de trabalho da Administração Pública Federal, com vistas ao atendimento de demandas para o projeto de desenvolvimento do país, especialmente diante de novos temas da agenda governamental voltados para a melhoria dos serviços públicos.

O presente ensaio teórico objetiva contribuir nos debates acerca da reformulação nos padrões e na postura dos gestores públicos de forma a lidar com as mudanças e instituírem novas formas de gerir o bem público, diante dos obstáculos encontrados e dada a dimensão histórica e cultural que orientam as relações de poder estabelecidas entre Estado e Sociedade.

Além dessa parte introdutória o presente ensaio será composto por quatro outras seções. Primeiramente, será abordada a emergência da noção de competências enfatizando-se sua inserção na realidade da Administração Pública Federal. Em seguida, será feita uma abordagem de como é possível alinhar-se gestão de pessoas e Gestão por Competências. Posteriormente, serão apresentadas algumas questões pontuais acerca da Administração Pública brasileira que dialogam com a necessidade de mudanças em termos de gestão de pessoal. Por último, serão apresentadas as considerações finais dessa pesquisa.

2 A EMERGÊNCIA DA NOÇÃO DE COMPETÊNCIAS E SUA INSERÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Nesse cenário de expressivas mudanças no meio organizacional, torna-se necessário o aperfeiçoamento e a inserção de novas práticas de gestão. As organizações vêem a mudança instalada em seu cotidiano como uma adaptação do que já existe (mudanças incrementadas) – como Estado de ruptura e de desequilíbrio (mudanças radicais) ou como momentos de mera transição, nos quais existe uma sucessão de fases de acordo com cada estágio de seu ciclo de vida (ótica desenvolvimentista).

Para a ENAP (2009), “Esse novo cenário exige maior qualificação e estabelece maior fluidez nas atividades profissionais [...]” Também se configura num contexto onde as funções e as tarefas mudam constantemente, postos de trabalho e atribuições sem muita definição, aumenta a sensação de incerteza e indefinição quanto ao futuro profissional nas organizações.²

Dentre as mudanças desencadeadas nesse novo cenário, destaca-se o esforço para implantar estratégias de profissionalização dos recursos humanos na Administração Pública, na tentativa de adequar os quadros existentes às reais demandas no sentido da produção e administração no setor público (NININGER; ARTITTI, 2004 apud FEURSCHÜTTE et all 2009). O perfil do gestor público não pode ficar limitado apenas à formação técnica, pois o esforço da Administração Pública, atualmente, é no sentido da profissionalização e modernização, com o objetivo de melhorar a gestão e, conseqüentemente, prestar melhor serviço à sociedade (BACON, 1999, apud FEURSCHÜTTE et all, 2009). Dessa forma, argumenta-se a necessidade de identificar e avaliar as competências predominantes dos gestores, para que o seu novo perfil seja reconhecido e proposto como forma de articular a sua atuação às demandas e interesses coletivos diante da sociedade.

Mesmo com a evolução dos propósitos para uma gestão mais profissionalizada e flexível, percebe-se os traços clássicos da cultura burocrática que ainda predominam na Administração Pública fazendo com que o modelo gerencial não se consolide de sistêmica e efetivamente democrática, sem contudo, contemplar a real missão e as competências principais das organizações públicas (PAES DE PAULA, 2005). O que se percebe em termos de implementação do referido modelo é que as instituições de ações gerenciais ainda estão isoladas e acabam por não se efetivarem, talvez por motivos de caráter político, econômico ou administrativo. Dentre esses motivos também existe falta de profissionalização dos servidores e gestores públicos (FEURSCHÜTTE et all 2009).

A perspectiva contemporânea deste modelo tende a ampliar o conceito do gestor público, por meio da sua própria prática, transpondo a burocracia pública e seus mecanismos operacionais no sentido de atender a lei, articulando novos valores comunitários e normas políticas aos interesses dos cidadãos.

Estudos sobre o modelo de competências chamam a atenção para o indivíduo como centro da dinâmica produtiva e agente na solução dos problemas gerados pelas

transformações sociais e políticas que redimensionaram o mundo do trabalho (BACON 1999, apud FEUERSCHÜTTE et all 2009).

A discussão em termos de competências na dimensão das relações do trabalho, foi desenvolvida inicialmente no setor privado, onde a Gestão por Competências assegurava maior competitividade entre os concorrentes. No setor público, a concorrência é menos evidente, mas também já está presente em várias áreas do setor, tais como, no recrutamento, no acesso aos recursos ou na busca de resultados, o que talvez explique, de certa forma, o interesse sobre o tema nas organizações públicas (HONDEGHEM; HORTON; SCHEEPERS, 2006 apud FEUERSCHÜTTE et all 2009, p. 5)

O contexto da Administração Pública no Brasil ainda encontra-se em um ambiente instável e indefinido, de forma que o gestor poderá deparar-se com situações imprevisíveis. Caberá ao gestor administrar tais imprevisibilidades, criando e inovando em suas decisões sem, contudo, recorrer a padrões pré-estabelecidos. Ou seja, é o momento de atuar de forma a inovar em prol de interesse público, mobilizando seu conjunto de recursos para agir, expressando assim a sua competência. A definição de novas metodologias a partir da Gestão por Competências permite a elaboração de estratégias de recrutamento eficazes identificando e selecionando profissionais.

Entretanto, esse cenário não se modifica repentinamente e as instituições vivem em momentos de transição, nos quais metas reducionistas dão lugar às metas sistêmicas, buscase relações de inter-complementaridade e inter-dependência. Dentre outros aspectos, as instituições necessitam que as funções de Recursos Humanos (RH) estejam alinhadas ao propósito da organização, de forma que as mesmas dêem suporte à estratégia do negócio. (ASHTON ET ALL, 2004).

De acordo com o Relatório da OCDE (Brasil 2010) o governo federal começou recentemente a introduzir a gestão de competência como estratégia de fortalecimento da capacidade do serviço público. É um passo de grande relevância para contribuir com a melhoria da capacidade da administração para cumprir as prioridades do governo em áreas essenciais como educação, política social e proteção ambiental.³

Ainda de acordo com o Relatório da OCDE (Brasil 2010) um Decreto governamental de 2006 (Decreto 5.707, de 2 de fevereiro de 2006), na sequência de um Decreto de 1998, define diretrizes para os institutos federais de desenvolvimento de executivos de gestão e introduz o conceito de administração baseada em competências (Gestão por Competências). Ele o define como a gestão da formação orientada para o

desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes dos servidores públicos para terem um bom desempenho e cumprirem os objetivos das suas organizações.

O referido Decreto também salienta a necessidade de definição de competências relacionadas com os objetivos das organizações no âmbito do Plano Plurianual e que a Gestão por Competências deve utilizar diferentes tipos de metodologias de aprendizagem, tais como educação à distância, oficinas, intercâmbios e atividades de estágio, seminários e aconselhamento profissional.

A Gestão por Competências está sendo inicialmente abordada como uma forma de reorientar e reforçar a formação e desenvolvimento para valorizar o serviço público e para inculir uma cultura de desenvolvimento contínuo. A abordagem baseada em competências está sendo usada para modernizar a formação e desenvolvimento e destiná-los às prioridades identificadas por meio da análise das competências requeridas pelos diferentes organismos do setor público. Dada a necessidade de reforçar as competências e alinhá-las com as necessidades atuais e futuras e melhorar a relação custo-benefício da formação, concentrar a Gestão por Competências nesta área, como primeiro passo, faz sentido. (RELATÓRIO DA OCDE, BRASIL 2010, p.134).

No longo prazo, a Gestão por Competências é considerada como um dos pilares da gestão estratégica de recursos humanos. Alguns autores como, por exemplo, Amaral (2006), considera que ela muda o foco da atribuição formal de uma posição para a consideração do trabalho como uma combinação de conhecimentos acumulados, *know-how*, experiência e comportamento em contextos específicos. O objetivo é, no entanto, a utilização das competências para alterar radicalmente a forma como as pessoas são geridas e aumentar a utilização de competências para todo o ciclo de gestão de pessoal: seleção, alocação, treinamento e desenvolvimento, e sua avaliação de desempenho. (Relatório da OCDE Brasil 2010).

Ramos (2001, apud PAIVA e MELO 2008, p. 369) define a Gestão por Competências como organizada a partir dos seguintes eixos: (i) gestão previsional de empregos e competências, a partir da individualização dos trabalhadores no que diz respeito às suas perspectivas e possibilidades de mobilidade horizontal e/ou transversal; desenvolvimento de competências individuais, diretamente relacionado com mudanças nas políticas organizacionais de formação de pessoal; (ii) reconhecimento das competências do trabalhador, desconsiderando-se suas origens e formas, e incentivando suas próprias ações a esse respeito; (iii) e estabelecimento de políticas avaliativas e remuneratórias por competências.

Ainda na opinião de Ramos (2001 apud PAIVA e MELO 2008, p. 368), as mudanças nas relações de trabalho e nas relações educativas, tendo em vista a inserção do conceito de competências nas políticas e práticas de gestão, sofrem enfraquecimento do poder de barganha tanto individual como coletivo, fruto das ações institucionais individualizantes legitimadas sob a égide de gestão de competências, conforme também atenta Manfredi (1999).

Nesse contexto, surge a emergência do conceito de competência com o desenvolvimento de capacidades que podem ser mobilizadas em situações pouco previsíveis, relacionadas a novos usos e novos processos que fazem parte da organização.

Segundo Leme (2005, p. 169 apud Ruano):

A volatilidade do mercado imprime à Gestão de Pessoas um caráter dinâmico e adaptável a eventuais turbulências nas organizações. O sistema de Gestão por Competências surge como uma alternativa inteligente que visa proporcionar resultados mensuráveis de performance de pessoas em relação aos objetivos da empresa.

De acordo com a ENAP (2005, p. 52), “O conceito de competência consiste numa idéia em construção e contempla, fundamentalmente, duas dimensões de análise: a individual e a organizacional”. (ENAP, 2005)⁴.

Para Ruas (2005, apud LOCHA e ASHLEY, 2008, p. 12) “a noção de competência está mais próxima da capacidade de combinar e mobilizar adequadamente recursos já desenvolvidos do que no armazenamento de habilidades que se voltam mais para a noção de qualificação”. São diversas as formas atribuídas ao conceito de competências e a partir de vários conceitos e pesquisas de escolas no tema, autores brasileiros também apresentaram estudos sobre o modelo de competências. Fleury e Fleury (2000), apud Locha e Aslhey (2008, p. 13) afirmam que “competência é um saber agir de maneira responsável que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Ainda de acordo com Fleury e Fleury (2000, apud LOCHA e ASHLEY, 2008 p. 13), quando aumenta a competitividade, a instabilidade econômica e a política mercadológica, faz com que as instituições se especializem, de forma a gerarem competência interna. Por meio desse processo de aprendizagem e da gestão do conhecimento é que se consegue desenvolver as competências necessárias para a realização da sua estratégia competitiva, conforme sintetizado na Figura 1.

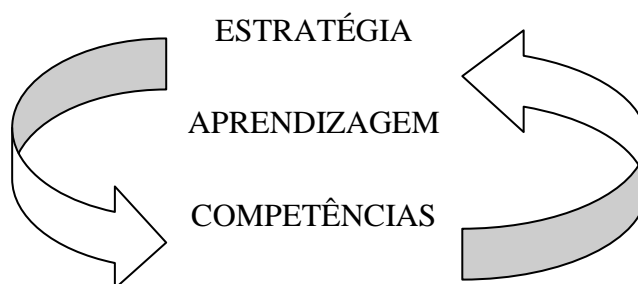


Figura 1 – Construção das competências e da estratégia por meio da aprendizagem

Fonte: Fleury e Fleury (2000, apud Locha e Ashley, 2008 p. 13).

Apenas confira junto as normas se a formatação do título está correta (fonte e se não vai negrito)

Dutra (2001, apud LOCHA e ASHLEY, 2008 p. 13), complementa este conceito ao definir a noção de entrega; ou seja, “a competência está vinculada à capacidade de entrega do indivíduo, realizada a partir da aplicação do estoque de repertórios individuais e organizacionais”. No modelo de Gestão por Competências, o autor enfatiza o desenvolvimento de competências para desenvolver a carreira e para atingir os objetivos organizacionais.

Para Deluiz (1996, apud ENAP 2009, p.39):

Na literatura corrente, a noção de competência é vista, em termos gerais, como a capacidade de articular e mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes, colocando-os em ação para resolver problemas e enfrentar situações de imprevisibilidade em uma dada situação concreta de trabalho e em determinado contexto cultural.

De acordo com a ENAP (2009), vale lembrar que existem diferentes definições da noção de competências, conforme algumas citações trazidas pelos autores a seguir:

Características individuais observáveis – conhecimentos, habilidades, objetivos, valores – capazes de predizer ou causar desempenho efetivo ou superior no trabalho ou em outra situação de vida. (MCCLELLAND 1970, apud RESENDE 2000, p. 39).

Uma pessoa sabe agir com competência quando: sabe combinar e mobilizar um conjunto de recursos pertinentes (conhecimentos, saber-fazer, qualidades, rede de recursos) para realizar, em um contexto particular, atividades profissionais segundo certas exigências profissionais, para produzir resultados (serviços ou produtos) que satisfaçam critérios definidos de desempenho. (LE BOTERF (2000, apud ENAP 2009, p. 39).

Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados que afeta parte considerável das atividades de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido por padrões estabelecidos e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento. (PARRY 1996, apud DUTRA E COLABORADORES 2000, P. 39 - ENAP 2009).⁵

Assumir responsabilidades frente a situações laborais complexas e desenvolver uma atitude reflexiva sobre o trabalho, que permite ao profissional lidar com

eventos inéditos, surpreendentes e de natureza singular. (ZARIFIAN 1996, apud ENAP 2009, p. 39).

Para a ENAP (2009, p. 40) é possível se definir o termo competência de diferentes formas, porém alguns elementos são comuns a todos esses conceitos e enfatiza, também, alguns elementos presentes nos conceitos de competências, tais como:

- 1) **Trabalho** – a noção de competência refere-se ao mundo do trabalho e qualquer tentativa de defini-la ou caracterizá-la pressupõe uma análise do trabalho e seu contexto.
- 2) **CHA** – os Conhecimentos, Habilidades e Atitudes aparecem em alguma medida nas definições.
- 3) **Imprevisibilidade e subjetividade** – essas duas características estão presentes em algumas definições, significando que, em algum momento, o indivíduo, por mais bem preparado, formado e capacitado que seja, utilizará de sua subjetividade para empreender ações em contexto de trabalho novo, que não havia sido antecipado.

De acordo com Leme (2005), existem várias definições de competências, com diversas palavras, no entanto, todas têm a mesma essência.

É um conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes, que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relaciona com seu desempenho no trabalho (GRAMIGNA apud LEME 2005, p. 16).

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 preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento (RABAGLIO apud LEME 2005, p. 17).

O *Conhecimento* é o saber, é o que aprendemos na escola, nas universidades, nos livros, no trabalho, na escola da vida. Sabemos de muitas coisas, mas não utilizamos tudo o que sabemos.

A *Habilidade* é o saber fazer, é tudo o que utilizamos dos nossos conhecimentos no dia-a-dia.

Já a *Atitude* é o que nos leva a exercitar nossa habilidade de um determinado conhecimento, pois ela é o que fazer. (LEME 2008, p. 19).

Alguns autores enfatizam a dimensão organizacional ou institucional da noção de competência. As competências organizacionais podem ser consideradas como atributos específicos da organização, permitindo, dessa forma, o atingimento dos objetivos estratégicos, uma vez que, de acordo com Prahalad e Hamel (1990, apud BRUNO-FARIA e BRANDÃO, 2003, p. 40 – ENAP 2009), “as competências de uma organização são muito mais do que a soma das competências individuais de cada funcionário. Outros aspectos são incluídos no conceito de competências organizacional, inclusive no setor público”. Ou seja, o modelo mobiliza e integra as competências individuais de forma a contribuir para o desenvolvimento das competências organizacionais.

Após a passagem pelo tema Gestão por Competências que trata mais especificamente de questões ligadas à emergência da noção de competências como forma de inserção das novas práticas de gestão na Administração Pública, configurando mudanças instaladas no cotidiano como forma de adaptação do que já existe, com mais exigência na qualificação e maior fluidez nas atividades, serão abordados, na próxima seção, aspectos importantes que traduzem o novo cenário organizacional no sentido de aperfeiçoar e inserir novas práticas de gestão, de forma a alinhar o novo modelo de gestão de pessoas por competências nas organizações, a partir de algumas correntes teóricas sobre estratégias organizacionais.

3 ALINHANDO A GESTÃO DE PESSOAS À GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Nesta seção será abordado o processo de gestão de pessoas no sentido de alinhamento à Gestão por Competências. Trata-se de um processo que requer investimento contínuo no sentido de garantir melhoria constante em resultados.

Para Rabaglio (2008, p. 10):

Se partirmos do princípio que todos os resultados são realizados pelas pessoas e que o modelo de Gestão determina maior ou menor produtividade e qualidade através das pessoas, a saída é investir num modelo de gestão que esteja alinhado com eficácia em resultados.

Para a autora, o ato de gerir, de administrar, são os meios pelos quais se gere uma equipe, uma instituição, um projeto ou uma empresa. São vários os modelos eficazes em Gestão de Pessoas (GP) e o mercado, atualmente, já entende que as pessoas são seu verdadeiro diferencial, tanto na qualidade quanto no resultado. No entanto, gerenciar pessoas é uma tarefa difícil que exige preparo, treino e desenvolvimento, fornecendo ferramentas consistentes, práticas e objetiva, para que se possa fazer GP com qualidade, nivelando cultura organizacional e de lideranças (RABAGLIO 2008, p. 9).

O contexto da gestão de pessoas é formado por pessoas e organizações, e é dentro das organizações que as pessoas passam a maior parte das suas vidas. Por sua vez, as organizações dependem das pessoas para alcançarem o sucesso e as pessoas dependem das organizações para atingirem seus objetivos pessoais e individuais.

A moderna gestão de pessoas consiste em diversas atividades que se integram entre si para a obtenção de efeitos sinérgicos e multiplicadores para as organizações e para as

pessoas que nela trabalham (CHIAVENATO 2010, p. 14). Existem vários processos de GP que formam um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos, nos quais um deles é o Processo de Desenvolver Pessoas – incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal dos indivíduos. Esse processo envolve treinamento e desenvolvimentos, gestão do conhecimento e gestão de competências, aprendizagem, programas de mudanças e desenvolvimento de carreira.

Dentro dessa nova conjuntura de GP, inicia-se um novo contexto onde cada processo tende a favorecer ou prejudicar os demais e todos são desenhados de acordo com as exigências que influenciam o ambiente externo e das influências organizacionais internas, no sentido de obter uma melhor compatibilização entre si.

A moderna GP se constitui em várias atividades - descrição e análise de cargos, planejamento de RH, seleção, orientação, motivação, treinamento, desenvolvimento, relações sindicais, etc. O autor enfatiza ainda que, a Administração em Recursos Humanos refere-se às políticas e práticas necessárias para administrar os trabalhos das pessoas e que tais políticas e práticas resumem-se em alguns processos básicos, “que estão intimamente relacionados entre si, de tal forma que se interpenetram e se influenciam reciprocamente” (CHIAVENATO 1999, p. 11 e 12) ”.

De acordo com Chiavenato (1999, p. 24) “As organizações operam como sistemas abertos através de mecanismos de cooperação e de competição com outras organizações”. Ou seja, a estratégia organizacional opera mecanismos através do qual a organização interage com o seu contexto ambiental, condicionada pela missão organizacional, visão de futuro e objetivos estratégicos e o único elemento integrante racional e inteligente da estratégia organizacional é o ser humano. O autor acredita que as pessoas constituem o mais importante ativo das organizações e que o contexto da Gestão de Pessoas representa a íntima interdependência das organizações.

Para o alcance das metas organizacionais gerais e específicas, um bom administrador trabalha com três tipos de planejamento: estratégico (o que fazer), gerencial (como fazer) e planos operacionais (onde e quando fazer). Para o autor, o planejamento estratégico é fundamental para o funcionamento harmonioso da organização e um de seus aspectos mais importantes é a ligação com a função de Gestão de Pessoas, pois essa busca integração dos objetivos globais da empresa, uma vez que todas as demais áreas dependem direta ou indiretamente de decisões relacionadas à área administrativa (CHIAVENATO 1999, p. 49).

De acordo com Chiavenato (1999): O conceito de administração de recursos humanos tem evoluído bastante em algumas empresas, graças ao planejamento estratégico que redireciona a visão dos gestores no contexto atual. Para o autor a estrutura de cargos de uma empresa é condicionada pelo seu desenho organizacional. Se a estrutura é rígida e imutável, os cargos também são fixos, permanentes, fechados, individualizados e delimitados, porém, se a estrutura é flexível e adaptável, eles são maleáveis, ajustáveis e abertos. Ou seja, possuem um elevado índice de integração com o ambiente.

Na visão de Carvalho e Nascimento, (1997), para identificar o que uma pessoa faz em uma organização busca-se conhecer seu cargo, pois ele define o que ela faz e a posição que ocupa na empresa.

A nova gestão de pessoas também é conhecida por formar um tripé estratégico chamado de Gestão por Competências; democratização das relações de trabalho para gerar ambientes que se ajuste à inovação; e qualificação intensiva das equipes de trabalho, incluindo o uso de tecnologia da informação (RSP, 2006).

A elaboração de um planejamento estratégico tem a finalidade de minimizar os problemas com os recursos humanos, para isso será necessária uma previsão de etapas ou uma seqüência de passos para que se possa atingir um objetivo maior.

A definição dos objetivos globais e setoriais da organização em conjunto com a definição da missão e a visão, conduz à formulação da estratégia organizacional. A estratégia é fundamental na empresa e deve ser traçada de forma associada aos fatores externos e internos para afetar o processo de recrutamento e seleção e, conseqüentemente, toda a organização (UCB, 2005).⁶

Para que uma organização assegure a sua competitividade, faz-se necessário muito mais que capital financeiro e humano, e tecnologia. É preciso que exista uma estratégia de negócio a longo prazo. As estratégias genéricas de longo prazo requerem, ainda, a definição e o alinhamento das estratégias específicas, que são de responsabilidade de cada área de expertise. Ou seja, a partir da estratégia genérica do negócio, as áreas de finanças, recursos humanos, marketing, pesquisa, desenvolvimento, produção etc, deverão estabelecer suas estratégias, também de longo prazo, alinhadas à estratégia do negócio (PASCHINI 2006, p. 32).

Para Paschini (2006), a estratégia a longo prazo requer uma estratégia específica da área de recursos humanos, que será traduzida em prioridades e decomposta em um plano de ação. O mercado de trabalho é constituído pelas ofertas de trabalho ou de emprego, em determinado lugar e época, enquanto o mercado de RH é formado pelo conjunto de indivíduos aptos ao trabalho

Tendo em vista que a Gestão de Pessoas por Competências constitui-se de diversas atividades e conceitos, com várias conotações, podendo ser interpretados a partir de diferentes correntes teóricas, torna-se relevante abordar o tema da estratégia organizacional.

Dentro de um plano estratégico de implementação da metodologia de Gestão por Competências, como o primeiro passo fundamental para definir as competências organizacionais ou corporativas tem-se como indicadores: missão, visão, valores, estratégias, princípios, filosofias, objetivos, etc. Isso se a primeira ação da empresa já estiver com a sua cultura de gestão de lideranças preparada nesse sentido. Para Rabaglio (2008), todas as ações voltadas para estratégias da empresa e nivelamento da cultura organizacional são um indicador de competências.

A definição das competências organizacionais merece um grande evento de divulgação, de forma a provocar impacto, por meio de ações educacionais de forma continuada, para que todos compreendam os benefícios do enriquecimento do seu perfil comportamental, na sua vida pessoal e profissional (RABAGLIO 2008).

De acordo com Leme (2005) implantar Gestão por Competências incorre nas seguintes etapas:

1. Sensibilizar/Consultar;
2. Definir as competências organizacionais;
3. Definir as competências da função;
4. Identificar as competências dos colaboradores;
5. Desenvolver os colaboradores; e

Acompanhar a evolução/Gestão por Competências

Na visão de Rabaglio (2008, p. 12) Gestão por Competências:

É um conjunto de ferramentas práticas, consistentes, objetivas e mensuráveis que torna possível às empresas instrumentalizar RH de Gestores para fazerem 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.

Gestão por Competências tem como primeira análise o objetivo de nivelar conceitos para identificar as competências que uma função precisa, tais como: “foco em resultados, criatividade e flexibilidade; identificar as competências que o colaborador possui. E, finalmente fazer cruzamento das informações apuradas de acordo com o *gap* de treinamento, traçando plano de desenvolvimento direcionado para o servidor. Ou seja, “em

Gestão por Competências, o primeiro passo é saber quais os requisitos da função, que podem ser técnicas ou comportamentais” (LEME 2005, p. 5).

Muito se fala em Gestão por Competências, porém, ainda se tem muitas dúvidas quanto à essência do seu verdadeiro significado. E, em primeira análise, com o objetivo de nivelar conceitos, pode-se defini-la como exemplo, as seguintes etapas: (i) identificar as competências que uma função precisa (foco em resultado, criatividade e flexibilidade); (ii) identificar as competências que o colaborador possui (competência 1, competência 2 e competência 3); e (iii) fazer cruzamento das informações apuradas nas etapas (i) e (ii) para identificar o *gap* de treinamento e traçando um plano de desenvolvimento específico para o colaborador LEME 2005, p. 3).

Ainda de acordo com Leme (2005, p. 5) o primeiro passo do detalhamento em Gestão por Competências é saber quais os requisitos da função (técnicos ou comportamentais), feito isso, o próximo passo é saber o que o colaborador que desempenha a função em questão tem a oferecer nessas competências. Ou seja, quais as competências e quanto de cada uma delas o colaborador possui. Feito isso temos de colocar essas informações lado a lado para se ter uma visão da comparação ideal x real (função x colaborador), para que sejam tomadas ações para estimular e desenvolver o colaborador.

De acordo com Rabaglio (2008), Gestão por Competências é formada por um conjunto de subsistemas que fornece todas as ferramentas necessárias para organizar os Recursos Humanos, informando o perfil certo no lugar certo investindo no desenvolvimento de competências necessárias para atingir os resultados esperados de cada colaborador.

Leme (2005, p. 32 e 33) argumenta que não se deve fazer Gestão por Competências com base em “achismo”, sem se levar em conta a dimensão daquilo que está sendo avaliado, temos que ter fatos nas mãos, ou seja, é necessário que se tenha indicadores. Quando se conhece os indicadores, é possível ter-se condições de saber em quais indicadores o colaborador não está bem. A empresa que agir dessa forma, conseguirá ampliar os seus resultados em treinamento, uma vez que, esse procedimento dará foco sem generalizar. E, finalmente, sendo o treinamento eficaz, os resultados serão notados e o RH passará a ter um argumento real e financeiro de um programa eficiente de Gestão por Competências com foco em competências.

Ainda de acordo com Leme (2005, p. 7), “Gestão por Competências deve ser um processo participativo onde todos devem colaborar. E é por isso que deve ser levado a todas as funções da empresa, para que todos tenham uma visão geral das etapas de implantação. Para o autor em uma Gestão por Competências é necessário que se trabalhe tanto as competências técnicas quanto as comportamentais, pois enquanto que a primeira é aprendida a segunda é desenvolvida.

As competências técnicas são mais comuns ao mercado por fazerem parte da cultura das empresas, enquanto que as competências comportamentais são bem mais difíceis, pois são identificados e mensurados os comportamentos e isso não se pode identificar em currículo.

Contudo, após essa visão sobre os indicadores e a amplitude que representa o processo de Gestão por Competência, pode-se definir a Metodologia do Inventário Comportamental, a partir da visão de Leme (2005), como sendo “uma lista de Indicadores de Competências que traduz a conduta do comportamento ideal desejado e necessário para que a Organização possa agir alinhada à Missão, à Visão e aos Valores e Estratégia (MVVE)”. Portanto, o objetivo do inventário comportamental para mapeamento de competências é a montagem dos indicadores, plenamente, por seus colaboradores. Para o autor esse processo deverá envolver todos os colaboradores, de forma a expressar a realidade da organização.

A aplicação do inventário comportamental para mapeamento de competências deverá seguir os seguintes passos:

- Identificar as competências organizacionais;
- Identificar as competências de cada função;
- Identificar as perguntas para a aplicação da avaliação com foco e competências;
- Auxiliar na criação das perguntas para aplicar seleção por competências através da entrevista comportamental.

Assim será possível a identificação, de forma natural, das competências da organização e das competências de cada função, e conseqüentemente do nível necessário de cada uma delas. Para Leme (2005), o resultado dos indicadores apurados servirá para aplicação da avaliação com foco em competências – desde a auto-avaliação, avaliação de superiores, avaliação conjunta, avaliação 360 graus e outras.

A construção do Inventário Comportamental deverá ser feita em duas partes: *Parte I* – identificando as competências organizacionais e *Parte II* – identificando as

competências de cada função, sendo que a parte I compõe-se de cinco etapas – eleger amostras da rede de relacionamento; coleta de indicadores; consolidação dos indicadores; associação das competências aos indicadores; e avaliação., conforme sintetizado na Figura 2 (LEME 2005, p. 42).

De acordo com Rabaglio (2008, p. 17), “As competências organizacionais norteiam e dão foco ao desenvolvimento e à Gestão de Pessoas.” O mapeamento das competências organizacionais deverá ser criterioso, pois ele identifica as competências necessárias de uma empresa, para que essa cumpra suas estratégias de forma a atingir suas metas e seus objetivos. Esse processo deverá ser realizado através de indicadores de competências. Na visão da autora esses indicadores são os seguintes: Missão, Visão Valores, Mapa estratégico, Princípios, Objetivos, filosofia e etc.

Ainda de acordo com Rabaglio (2008, p. 17), “Todas as ações voltadas para estratégias da empresa e nivelamento de cultura organizacional são um condicionador de competências.” Ou seja, o universo cultural de uma empresa é a base de seus indicadores.

O primeiro passo para se chegar às competências técnicas e comportamentais é através dos indicadores de competências e para isso é necessário todas as informações sobre a função, para que se tenha certeza de quais conhecimentos, habilidades e atitudes são imprescindíveis para o sucesso na função. Para Leme (2005, p. 77): “cada informação de uma descrição de função indica várias Competências Técnicas ou Comportamentais”.

Para Guimarães (2000) a abordagem de competências é coerente com o novo modelo de Administração Pública caracterizada pelo downsizing e pela descentralização, onde a flexibilidade é a regra. De acordo com o autor esses modelo, de um lado visa aproximar o servidor público do cidadão – tornando o servidor público mais eficiente, por outro lado, pressupõe a redução de pessoal, desde o escalão mais alto até as bases das organizações públicas. É possível observar que a gestão baseada em competências pode ser um modelo empreendedor de gestão da organização pública, por outro lado, pode implicar em exclusão. A gestão baseada nas competências pode implicar em um atendimento de algumas condicionantes, ou seja, a existência de uma estratégia corporativa, de um ambiente organizacional inovador e criativo e de políticas e diretrizes de gestão coerentes e consistentes entre si.

Nessa seção foram abordadas algumas correntes teóricas sobre as mudanças no meio organizacional e sua relação com a Gestão por Competências, que alinham aspectos da organização às novas práticas de gestão do novo modelo de gestão de pessoas por

competências, fazendo com que a estratégia organizacional opere mecanismos de interação com o contexto ambiental, definindo seu comportamento no mundo mutável, dinâmico e competitivo. A seguir serão abordados os desafios da gestão de pessoas diante das transformações do trabalho na Administração Pública brasileira.

4 GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

O objetivo desta seção é discutir os desdobramentos para as transformações da organização do trabalho na Administração Pública brasileira a partir do surgimento dos aspectos fundamentais da moderna Gestão de Pessoas: as pessoas vistas como seres humanos; as pessoas vistas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais; e as pessoas vistas como parceiros da organização (CHIAVENATO 1999, p. 7).

Gestão de Pessoas na Administração Pública Brasileira – Um grande desafio nos dias atuais, pois “o século XX trouxe grandes mudanças e transformações que influenciaram poderosamente as organizações, sua administração e seu comportamento” (CHIAVENATO 2010, p. 34).

De acordo com Feuerschütte et al., (2009, p. 1): “Dentre os princípios e práticas que se destacam para orientar a gestão organizacional, atualmente, encontra-se a noção da competência, vinculada à estratégia da organização[...]”. Com relação à estratégia organizacional, foi na década de 90, que o discurso sobre competências se transformou, especialmente no setor empresarial, em razão da nova lógica da atividade econômica baseada no aceleração da concorrência, na redução dos postos de trabalho e no aumento das demandas por produtos e serviços, que cada vez mais eram exigido com aprimoramento e qualidade (RUAS 2005).

Com isso, as organizações passam a estabelecer novas formas de configuração do trabalho, sendo exigida mais responsabilidade sobre os resultados, o que influencia diretamente à prática dos seus gestores e demais membros (FLEURY et al., 2001; BITENCOURT, 2004; RUAS 2005).

A nova Administração Pública que surgiu na segunda metade do século XX foi marcada pelo início da era do conhecimento e da informação (LASTRES, 1999 apud GUIMARÃES, 2000). Os desafios que se colocam no setor público para a nova Administração Pública são no sentido de transformar as estruturas burocráticas

hierarquizadas com tendência de um processo de insulamento em organizações flexíveis e empreendedoras.

A reforma Gerencial da Administração Pública no Brasil iniciou-se na década de 90, tendo como premissa as estruturas organizacionais e tecnológicas de gestão baseadas em modelo burocrático em uso pelas organizações públicas em geral, modelo esse que estava ultrapassado, não tinha qualidade nem eficiência às demandas dos cidadãos. Surge então a necessidade das organizações públicas adotarem modelos flexíveis e autônomos, com capacidade de responder eficientemente às demandas da sociedade com serviços de qualidade.

O antigo Modelo da administração pública apresentava várias limitações, era orientado por uma visão restritiva da razão humana, centrando o papel das organizações na busca de meios mais eficientes para os fins políticos, transformando as pessoas em ferramentas para atingir um objetivo político. (FEUERSCHÜTTE et all 2009).

De acordo com Amaral (2006, p. 550)⁷, a partir dos problemas evidenciados no Brasil nas últimas década, surge um discurso genérico por mudanças efetivas na Administração Pública, sustentando relações de um Estado engessado burocraticamente, com pouca capacidade de gestão, opaco e intransponível para o cidadão comum. Mudar significa valorizar efetivamente o servidor, dando ênfase a qualidade e a eficiência dos serviços, evitando o desperdício.

Diante do exposto, se faz presentes um novo debate a cerca das questões de melhorias do serviço público, no sentido de desenvolver o servidor, preparando-o para o enfrentamento dos desafios contemporâneos, tornando a Administração Pública brasileira um fator de riqueza e vantagem competitiva do País, analisando o fator crítico à luz do contexto em que a administração foi constituída e apontando as prioridades de desenvolvimento de competências para impulsionar a capacitação, com ênfase no desenvolvimento estratégico (Amaral 2006, p. 551).

Entre as mudanças ocorridas, em decorrência dos novos modelos de gestão, destaca-se o esforço no sentido de implementar estratégias de profissionalização de recursos humanos no setor público, com a finalidade de adequação dos quadros existentes às demandas de produção e administração na área pública (NININGER; ARDITTI, 2004, apud FEUERSCHÜTTE et all 2009).

A reforma administrativa ocorrida no século XX teve como objetivo a transposição das limitações experimentadas pelo então modelo burocrático, no sentido de se alcançar a

eficiências por meio de redução de custos e o aumento da qualidade dos serviços prestados ao cidadão. Esse novo modelo, na opinião de Bergue (2005), impõe ao Estado a necessidade de flexibilização e capacidade de adaptação às tensões existentes.

A Administração Pública gerencial vem avançando ao longo dos últimos anos o que é fundamental para a implementação das reformas nas políticas de gestão pública, rompendo, de certa forma, com a administração burocrática, no entanto, ainda reinam alguns antigos critérios seguidos para efetuar admissão de pessoal, carreira e outros. No entanto, a forma de controle é mais acentuada, dando ênfase aos resultados e não somente nos processos, deixando evidente a descentralização e a redução nos níveis hierárquicos. (CHIAVENATO 2006).

Na opinião de Amaral (2006), ainda persiste uma enorme dissonância entre o mundo real e o prometido pelo governo nos serviços públicos. Percebe-se, por trás da eficiência e de uma falsa irracionalidade da máquina pública, relações de poder, dominação. Ou seja, ainda se vive no Brasil, uma racionalidade enraizada na Administração Pública, com duplicidade e discursos genéricos que traduz mudanças e ao mesmo tempo uma férrea oposição.

Esse problema não se esgota no funcionalismo, toca também nas relações autoritárias que ainda marcam o Estado e a sociedade no Brasil – relações que sustentam um Estado engessado burocraticamente, dificultando a gestão para o cidadão comum (AMARAL, 2006).

De acordo com Karmack 2004, apud AMARAL (2006, p. 549), também é possível se constatar que existe na literatura um alto grau de correlação entre o desempenho econômico e o funcionamento da Administração Pública. Ou seja, uma economia dinâmica depende de seu setor público. Isso pode explicar certa convergência de ações voltadas para o aumento da eficiência, bem como a preocupação em construir uma maior capacidade do Estado desde a década de 90.

A estabilização econômica que se inicia no ano de 1995 marca um novo período, com grande importância para a análise política de pessoal, pois efetivamente exige do gestor público a adoção de políticas mais conseqüentes para a gestão da folha de pagamentos, tendo em vista a turbulência inflacionária vivida no período. A política de pessoal do Poder Executivo é marcada por períodos claramente definidos durante os três últimos mandatos presidenciais, como por exemplo, a reforma do Estado – MARE (1997)

que apresentou diretrizes com intuito de desenvolver o potencial dos servidores por meio de capacitação. (GUERZONI 2007).

De acordo com publicação no sitio do MPOG, em 20/5/2010, o Secretário de Gestão informou que “o relatório da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento (OCDE) é uma oportunidade para a auto-avaliação no setor público e um estímulo para continuar o processo de melhorias”⁸. Um dos desafios do relatório é o alinhamento entre realidades, competências e remuneração e a introdução ou consolidação dos novos valores do serviço público, de resultado, performance e agilidade.

O relatório cita pontos importantes da agenda, como por exemplo, a profissionalização da ocupação dos cargos da direção; a valorização dos servidores e a democratização das relações de trabalho; o aprimoramento do processo de capacitação e a discussão do tema Gestão por Competências.

Para o Secretário de Gestão do MPOG o relatório serve como modelo e vem desenvolvendo um sistema capaz de auxiliar os gestores de pessoas a promover o desenvolvimento profissional dos servidores a partir de capacitação orientada pelas competências consideradas essenciais ao bom desempenho da Organização, tornando o sistema mais amigável e utilizando uma lógica mais descentralizadora em sua implementação, a fim de disseminar o modelo de competência a ele subjacente. (OCDE, 2010).

De acordo com a SRH/MPOG, “entre os desafios que merecem destaque está a compreensão, de maneira mais ampla, dos conceitos e metodologias de Gestão por Competências pelo conjunto dos órgãos.”⁹ Também é destacada a necessidade de elaboração do planejamento estratégico da organização para identificação das competências organizacionais, de forma a satisfazer o mapeamento das competências relacionadas as atividades desenvolvidas.

Para ENAP (2009), essa nova política de capacitação e de desenvolvimento de pessoas que vem sendo implantada no governo federal tem uma visão estratégica. Considera ainda que, a gestão de pessoas necessária é aquela que promove a Gestão por Competências. É um modelo ainda pouco conhecido no setor público, mas é inovador pelos conceitos que utiliza. O Governo considera que a capacitação em um processo permanente e deliberado de aprendizagem para o desenvolvimento de competências institucionais e individuais. A capacitação é colocada como foco na melhoria da eficiência e da eficácia do serviço público. (ENAP, 2009).

As abordagens ora apresentadas, apesar de parciais, identificam que a implantação de um novo modelo de gestão de pessoas por competências pode contribuir no desenvolvimento do pessoal na Administração Pública nacional. Mesmo sendo um modelo insipiente no âmbito do setor público brasileiro, tem muitas organizações que já desenvolvem a Gestão por Competências, em alguns níveis, ou em determinados setores.

O debate é oportuno, uma vez que, vem sendo cada vez mais discutida a necessidade da recomposição da força do trabalho da Administração Pública Federal, no sentido de atender às demandas para os projetos de desenvolvimento do país, pois o cenário desejável é aquele em que a política de gestão de pessoas seja capaz de estimular o desenvolvimento dos servidores, de forma a motivá-los no exercício de suas responsabilidades, com o compromisso de melhoria na gestão pública.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos autores estudados buscou-se perceber as possibilidades, restrições e adaptações do modelo de Competências à melhoria da gestão de pessoas na Administração Pública Federal. O assunto ainda é recente no setor público nacional e são poucas as experiências de implantação do referido modelo. As fontes de pesquisas bibliográficas e artigos científico referentes ao assunto são extensos, mas percebe-se que ainda são desconsideradas algumas peculiaridades existentes no setor público. No entanto, percebe-se que consiste em um modelo moderno, relevante no novo cenário complexo e competitivo das organizações. Ao menos em tese, o modelo de Competências poderia propiciar mecanismos e técnicas capazes de serem utilizadas como parâmetro na Administração Pública, oportunizando potenciais melhorias em sua gestão de pessoal.

Ao analisar-se a Gestão por Competências sob o ponto de vista teórico, percebe-se que existe espaço na Administração Pública para o desenvolvimento de um melhor conceito de entrega, mais especificamente no que se refere aos serviços prestados diretamente pelo Estado à população. O debate é oportuno tendo em vista os novos temas da agenda governamental voltados para a recomposição da força de trabalho com vistas a atender as demandas do projeto de desenvolvimento do país.

Embora haja um discurso voltado para a execução da agenda governamental, percebe-se a necessidade de aperfeiçoamento e da inserção de novas práticas de gestão,

pois esse novo cenário exige maior qualificação e estabelece maior fluidez das atividades profissionais. As funções e as tarefas mudam constantemente, aumentando a sensação de incerteza e indefinição quanto ao futuro profissional nas organizações, buscando-se relações de inter-complementaridade e inter-dependência, onde as organizações necessitam que as funções de Recursos Humanos estejam alinhadas ao propósito da organização, dando suporte ao negócio.

Os conceitos de competências admitem análise em diversos níveis quando estudado no contexto organizacional – essenciais organizacionais e individuais. Os autores estudados apontam com maior ênfase dois níveis de competências: as competências essenciais da organização e as competências individuais referentes as pessoas no trabalho.

Também se pode perceber que a Gestão por Competências, em primeira análise, tem o objetivo de nivelar conceitos que podem identificar as competências de uma função com precisão, bem como identificar as competências que um colaborador possui, cruzar informações e identificar *pags* de treinamento e traças plano de desenvolvimento, ou seja, ela fornece as ferramentas necessárias para organizar os recursos humanos, informando perfil certo no lugar certo e investe no desenvolvimento de competências necessárias para atingir os resultados esperados de cada colaborador.

O estudo também chama a atenção para o novo modelo de gestão, que incentiva a gestão de pessoas a investir na democratização das reações de trabalho, na geração de ambientes que se ajuste a inovação, com uma gestão mais profissionalizante e flexível bem como no planejamento de ações e tarefas críticas para o alinhamento ou realinhamento estratégico das competências como estratégia de fortalecimento e melhoria da capacidade do serviço público.

Além disso, percebe-se que as diversas formas atribuídas ao conceito de competências, classifica-se como um saber agir de maneira responsável que pode mobilizar, interagir, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, no sentido de agregar valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Sob esta perspectiva, torna-se possível a utilização do modelo de Gestão por Competências em várias ações no âmbito da Administração Pública Federal. A utilização de critérios, com base nas competências adequadas para a investidura em determinado cargo, significaria uma profunda mudança, ampliando e aproveitando o potencial humano, evidenciando o profissionalismo e valorizando o desempenho dos servidores públicos.

Dessa forma, pode-se inferir que a utilização de um modelo de Gestão por Competências com base em estratégias organizacionais na Administração Pública Federal, tenderia a um maior aproveitamento do potencial humano, contribuindo com o desenvolvimento contínuo, gerando maior desempenho e valorizando os servidores.

Por fim, o estudo contribuiu para uma reflexão sobre a necessidade de implementar os modelos e ações de administração do setor público, especialmente no se refere a recomposição da força do trabalho da Administração Pública Federal.

REFERÊNCIAS

AMARAL, Helena Kerr do. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. Revista do Serviço Público (RSP). Brasília 57 – Out/Dez 2006 (Material da disciplinas disponível na apostila: Disciplina: Desenvolvimento e multiplicação de Competências UFRGS).

AMARAL, Roniberto Morato do. **Gestão por Competências em Organizações Públicas**. XV Simpósio Nacional de Bibliotecas Universitárias -SNBU, São Paulo: CRUESP. (Material de disciplinas disponível na Biblioteca – UFRGS).

ASHTON, C.; HAFFENDEN, M.; LAMBERT, A. **He fit for purpose HF function. Corporate Research Forum**. Strategic HR Review, 2004.

Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo – Relatório da organização para a Cooperação e o Desenvolvimento – OCDE: Brasil 2010. Disponível em <http://planejamento.gov.br>. Acesso em 6 Jul 2010.

BATERMAN, Thomas S.; Snell, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Atlas, 1998.

BRAGA, Douglas Gerson. **Programa de Capacitação de Negociadores do SUS: construindo o Sistema Nacional de Negociação Permanente do SUS – SiNNP – SUS**. São Paulo: Internacional de Serviços Públicos. ISP. Brasil, 2007. (Material de disciplinas disponível na Biblioteca – UFRGS).

BRANDÃO, Hugo Pena. **Aprendizagem, Contexto, Competência e Desempenho: Um Estudo Multinível. Programa de Pós-Graduação – UNB**. 2009. (Material de disciplinas disponível na Biblioteca – UFRGS).

_____. Hugo Pena. **Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? São Paulo., Revista de Administração de Empresas**. nº 41, v. 1, p.8-15, Jan./Mar, 2001.

BOTERF, G. **De La compétence**. Les Editions d'Organization Paris, 1994.

BITENCOURT, Claudia. **Gestão Contemporânea de Pessoas**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 1997. V. 1.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: 3ª Ed**. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

_____. Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações: 18ª Tiragem**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CONFERÊNCIA NACIONAL DE RECURSOS HUMANOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL – **A democratização das relações de trabalho: um novo olhar sobre a política de gestão de pessoas na Administração Pública Federal**, Julho de 2009 (Material de disciplinas disponível na Biblioteca – UFRGS).

DEJOUX, C. **Lês compétences qu coeur de l’entreprise**. Paris: Editions d’Organization, 2001.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão por Competencias**, São Paulo: Editora Gente, 2001

ENAP. **Gestão por Competências** - Mesa-redonda de Pesquisa-Ação, 2009.

ENAP. **Gestão por Competências em Organizações de Governo** – Mesa Redonda de Pesquisa-ação, 2005.

FERREIRA, Duvanier Paiva; RIBEIRO, Idel Profeta; ALVES, Charles Moura. **Negociação coletiva de trabalho no serviço público brasileiro**. CLAD. Buenos Aires, Argentina, 2008.

FEUERSCHÜTTE, Simone Ghisi; NG, Luana Li Yi; PADILHA, Mayeni Medeiros; RAQUEL, Izabel; RONCONI, Luciana Francisco de Abreu. **Competências e o Novo Serviço Público: As Atribuições dos Gestores da Secretaria de Estado de Assistência Social, Trabalho e Habitação de Santa Catarina**, II GPR. Curitiba/PR, 2009. (Material de disciplinas disponível na Biblioteca – UFRGS).

FLEURY, A. 7 FLEURY, M. T. L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

FLEURY, Maria Tereza Lopes; OLIVEIRA JUNIOR, Afonso Carlos Correa. **Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competencia**. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

GRAMINGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. São Paulo: Editora Pearson, 2002.

GUERZONI, Gilberto Filho. **“Diagnóstico e perspectivas da política de recursos humanos na administração pública brasileira**. Revista de Informação Legislativa – Brasília ^a 44 n. 175 jul./set., 2007. (Material de disciplinas disponível na Biblioteca – UFRGS).

GUIMARÃES, T. A. A. **A Nova Administração Pública e a Abordagem da Competência**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 34, nº 3. Mai./jun, 2000.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Revista Amp. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEME, Rogério. **Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competências**. Qualitymark Editora Ltda. Rio de Janeiro. 1ª Edição, 2005.

LOCHA, Marta Lucia Martins; ASHLEY, Patrícia Almeida. **Gestão por Competências: Um estudo e proposta de modelo alinhado à gestão do conhecimento e objetivos estratégicos organizacionais.** (IV Congresso Nacional de Excelência em gestão. De 31 de julho a 2 de agosto de 2008. (Material de disciplinas disponível na Biblioteca – UFRGS).

LOPES, Neyde Vernieri. **Gestão Estratégica de Desempenho: organizando o capital humano das organizações.** Qualitymark Editora Ltda, 2009.

MANFRED, S. M. **As Metamorfoses da Qualificação: Três décadas de um conceito.** Anais do encaminhamento anual de associação nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Comunicação Social. Caxambu, MG – Brasil.

McCLELLANDE, Dave. **Características de empreendedores bem sucedidos.** O jornal Criativo, 1996.

Metodologia para negociação coletiva do setor municipal – **projeto** – FNV MUNICIPAL. Dez 2008 – organizado por Pêrsio Plensake, educador sindical, pedagogo e colaborador da ISP.Brasil.

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Institucional – Estrutura. Brasília-DF. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/>. Acesso em 20 Fev 2010.

PAES DE PAULA, Ana Paula. **Administração Pública Brasileira entre o gerencialismo e a gestão social.** Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 45, nº 1.

PAIVA, Kely César Martins de; MELO, Marlene, Catarina de Oliveira Lopes. **Competências, Gestão de Competências e Profissões: Perspectivas de Pesquisas.** RAC. Curitiba, v. 12, n 2, p. 339-368, Abr./Jun, 2008.

PASCHINI, Selma. **EstRHatégia: Alinhando Cultura Organizacional e Estratégia de RH à Estrutura de Negócio.** Qualitymark Editora Ltda, 2006.

RABAGLIO, Maria Odete, autora do livro **Seleção por Competências**(2001) Editora Educator 2ª edição. São Paulo, 2001.

_____. Maria Odete. **Gestão por Competências.** Rio de Janeiro. Qualitymark Editora Ltda, 2008.

RUANO, Alessandra Martinewski. **Gestão por Competências:** ISBN: 85 – 7303-426-2,2007.

RUAS, Roberto; ANTONELLO, Claudia Simone; BOFF, Luiz Henrique. **Os Novos Horizontes da Gestão: Aprendizagem Organizacional e Competências.** Porto Alegre. Bookmam, 2005. (Material de disciplinas disponível na Biblioteca – UFRGS).

Universidade Castelo Branco-UCB – **Módulo de Gestão Estratégica de Recrutamento e Seleção de Pessoas** – Pós graduação latu sensu), 2005.

Competências Gerenciais dos Coordenadores/orientadores do Curso de Graduação em Administração de Empresas – **Um estudo de caso na Universidade de Caxias do Sul**. 2010 ((Material de disciplinas Apostila: Desenvolvimento e Multiplicação de Competências do Curso Negociação Coletiva -URFGRS).

YIN, Robert. K. Estudo de Caso: **Planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

ZARIFIAN, P. Valor. **Organização e competência na produção do serviço** – esboço de um modelo de produção de serviço. São Paulo: Senac, 2001.

II Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho — **Competências e o Novo Serviço Público: As Atribuições dos Gestores de Secretaria de Estado de Assistência Social, Trabalho e Habitação de Santa Catarina** Curitiba/PR-15 a 17 de novembro de 2009. (Material de disciplinas disponível na Biblioteca – UFRGS).

¹ Disponível em http://www.planejamento.gov.br/link_secretaria.asp?cod=459&cat=227&sec=24&sub. Acesso em 30 de junho de 2010.

² Mesa Redonda Pesquisa-Ação – Escola de Governo e Gestão por Competências – ENAP 2009.

³ Avaliação de Gestão de Recursos Humanos no Governo – Relatório da OCDE: BRASIL; Governo Federal – OCDE 2010

⁴ Mesa Redonda Pesquisa-Ação – Escola de Governo e Gestão por Competências – ENAP 2005.

⁵ Mesa Redonda Pesquisa-Ação – Escola de Governo e Gestão por Competências – ENAP 2009.

⁶ Informações extraídas de apostila de pós-graduação do curso de Gestão Estratégica de Recursos Humanos da Universidade Castelo Branco – Texto da unidade I (COLOCAR O ANO).

⁷ Revista do Serviço Público

⁸ Extraído do sitio: www.planejamento.gov.br em **20/5/2010**.

⁹ Informações extraídas da Conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal (2009) – Material disponível para estudo, na NAVI