



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



**ROBERTA LEIKO AMANO**

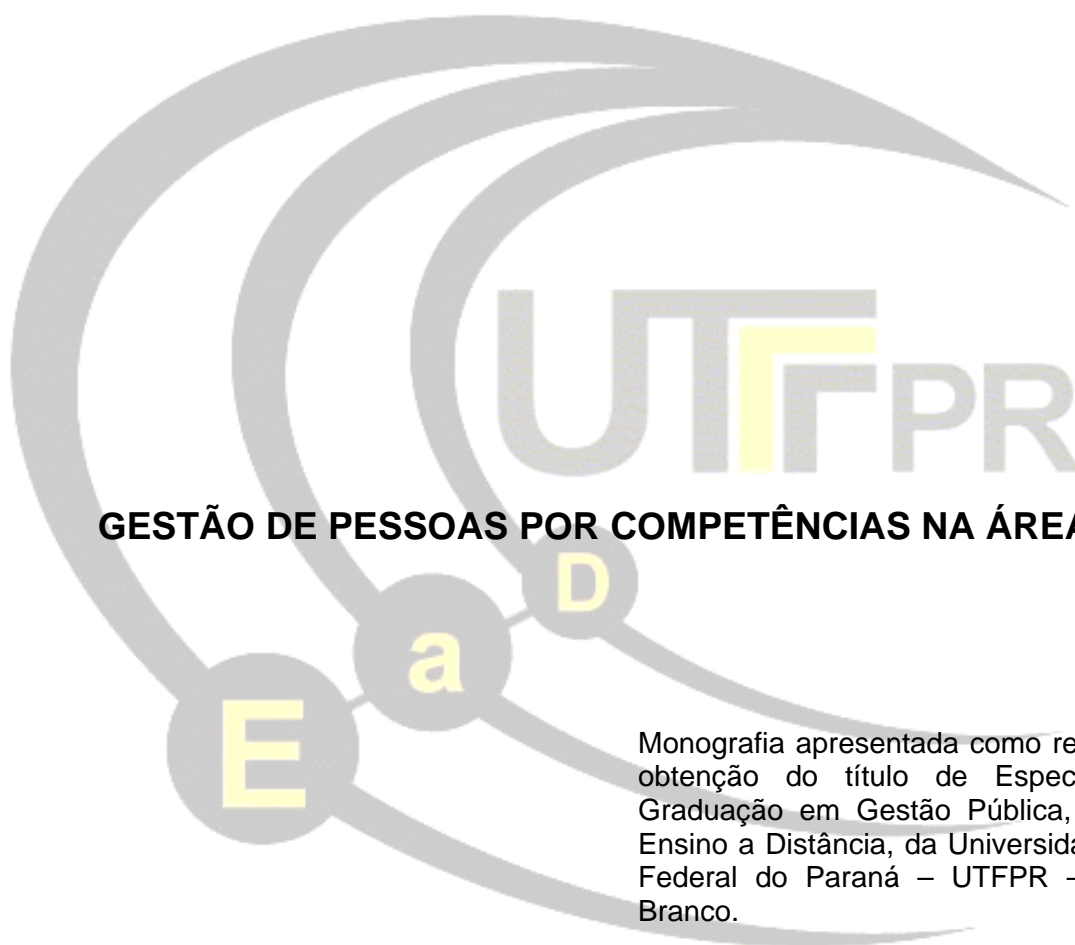
**GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS NA ÁREA PÚBLICA**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**PATO BRANCO**

**2014**

**ROBERTA LEIKO AMANO**



**GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS NA ÁREA PÚBLICA**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista na Pós Graduação em Gestão Pública, Modalidade de Ensino a Distância, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – *Câmpus* Pato Branco.

Orientadora: Profa. Dra Ivete Inês Pastro

**EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA**

**PATO BRANCO**

**2014**



---

## TERMO DE APROVAÇÃO

Gestão de Pessoas por Competências na Área Pública

Por

**Roberta Leiko Amano**

Esta monografia foi apresentada às 21h do dia 24 **de Outubro de 2014** como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista no Curso de Especialização em Gestão Pública, Modalidade de Ensino a Distância, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, *Câmpus* Pato Branco. O candidato foi argüido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

---

Professora Dra. Ivete Inês Pastro  
UTFPR – *Câmpus* Pato Branco  
(orientadora)

---

Professora Audrey Merlin Leonardi de Aguiar  
UTFPR – *Câmpus* Pato Branco

---

Professora Giovanna Pezarico  
UTFPR – *Câmpus* Pato Branco

Dedico ao meu esposo Alexandre pelo incentivo.

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus pelo dom da vida, por toda a proteção e luz nos diversos momentos da minha caminhada.

Aos meus familiares, em especial aos meus pais, Kazuo e Shizuko, pelo apoio nessa fase do curso de pós-graduação e durante toda minha vida.

À UTFPR, *Campus* Pato Branco, aos tutores presenciais e à distância, por todo o ensinamento recebido que será de grande valia ao longo da minha vida, à minha orientadora professora Dra. Ivete Inês Castro, que me ajudou diretamente na conclusão deste trabalho.

Enfim, sou sinceramente grata a todos que contribuíram de forma direta ou indireta para a realização desta monografia.

“Há mais pessoas que desistem do que pessoas que fracassam.”.

(HENRY FORD)

## RESUMO

AMANO, Roberta L. Gestão de pessoas por competências na área pública. 2014. 68 folhas. Monografia (Especialização Gestão Pública). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2013.

A Gestão de pessoas por competências tem sido uma ferramenta bastante pertinente no meio organizacional, embora complexa, pode contribuir com os resultados de uma organização. O presente trabalho aborda, por meio de pesquisa bibliográfica, o conjunto de ações que essa ferramenta proporciona nos subsistemas de recursos humanos, aliada a outras ferramentas de gestão, e procura demonstrar como ela pode melhorar a qualidade dos serviços prestados por instituições públicas, onde há estruturas mais rígidas e resistentes a mudanças. Nesse contexto, o funcionário público é um elemento-chave desse processo, pois é ele quem tem a capacidade de integrar e gerir as competências internas necessárias para o seu desenvolvimento e o da organização. Constatou-se que há diversos desafios na área pública, entre eles, a dificuldade de se promover uma valorização do desempenho profissional, por meio de remuneração vinculada, com o objetivo de valorizar comportamentos e “entregas” que vão ao encontro das expectativas organizacionais. Contudo, a ferramenta pode ser bem sucedida, pode melhorar processos de seleção, desenvolvimento, avaliação e remuneração de pessoas, se houver uma mudança de cultura, o que requer planejamento, sensibilização e amadurecimento dos profissionais que atuam na área pública.

**Palavras-chave:** Competências organizacionais. Gestão pública. Competências profissionais.

## ABSTRACT

AMANO, Roberta L. Competency-Based Management in the Public Area. 2014. 68 folhas. Monografia (Especialização Gestão Pública). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2013.

The competency-based management has been a quite relevant tool in the environmental organization which can contribute to the results of an organization, despite its complexity. This paper analyzes, supported by an extensive bibliographical research, the set of actions that this tool provides the subsystems of human resources combined with other management tools, to demonstrate how it can improve the quality of services provided by public institutions, notoriously more rigid and resistant to changes. In this context, the public servant is a key element of this process, for he is the one with the ability to integrate and manage the internal competencies necessary for his own development and that of the organization. There are several challenges in the public area, among them the difficulty to promote the appreciation of individual professional performance linked to a financial incentive, proportional to the efficiency, for the purpose of stimulating behaviours and deliveries that meet the organization expectations. However, a successful implementation of the competency-based management can improve the process of public servants selection, evaluation, and remuneration, which requires planning, awareness and maturing of professionals in the public area.

**Keywords:** Organizational Competencies. Public Management. Professional Competencies.



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	10
1.1 JUSTIFICATIVA.....	10
1.2 OBJETIVOS.....	11
1.2.1 OBJETIVO GERAL .....	11
1.2.2 OBJETIVO ESPECÍFICO.....	11
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	12
2.1 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.....	12
2.1.1 Origem .....	12
2.1.2 Conceito de competência .....	16
2.1.3 Gestão de pessoas por competências.....	19
2.1.4 Fases do processo de gestão por competências .....	23
2.1.5 A avaliação 360 graus.....	39
2.2 GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS.....	42
2.2.1 Evolução dos modelos administrativos na área pública.....	42
2.2.2 Princípios, legislação e desburocratização.....	44
2.2.3 Desafios à implantação de GPC .....	47
2.2.4 Possíveis soluções.....	52
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA</b> .....	55
3.1 TIPO DE PESQUISA .....	55
3.2 COLETA DOS DADOS .....	55
3.3 ANÁLISE DOS DADOS.....	55
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	62
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	65
<b>APÊNDICES</b> .....	69

## 1 INTRODUÇÃO

Diante do nível de exigência dos usuários de serviços públicos, em relação ao atendimento de demandas sociais, torna-se imprescindível integrar novas ferramentas de gestão na área pública. A ferramenta de Gestão de Pessoas por Competência (GPC) pode ajudar a melhorar processos internos, e, conseqüentemente, resultar em melhor qualidade e agilidade na prestação dos serviços públicos. Para tanto, tendências apontam para a gestão estratégica nas organizações, incluindo a GPC.

A implantação da GPC requer mudanças significativas, tanto em termos de políticas de recursos humanos, quanto no ambiente organizacional de forma geral. Atualmente, se observa a utilização da GPC muito mais em organizações privadas do que em organizações públicas. Isto porque, para as organizações públicas, os desafios na área de gestão de pessoas são maiores, uma vez que, na sua grande maioria, são organizações menos flexíveis, ambientes burocráticos e resistentes à mudanças.

Contudo, não se pode pensar em reestruturar a administração pública sem levar em conta os componentes da sua formação histórica. Apesar de elementos como a burocracia profissional e legalidade tornarem o ambiente do serviço público complexo, eles não devem ser eliminados, mas sim harmonizados com outras formas de gestão.

Diante do exposto, o presente estudo se propõe a responder a seguinte questão de pesquisa: **como a ferramenta de Gestão de Pessoas por Competências pode influenciar os resultados de uma organização pública, segundo a literatura da área.**

### 1.1 JUSTIFICATIVA

Sob o ponto de vista pessoal, esse trabalho proporcionará maior compreensão, sobre como a ferramenta de Gestão de Pessoas por Competências pode contribuir com a melhoria dos processos internos das organizações públicas.

No aspecto científico, essa pesquisa pode ser mais uma evidência da necessidade de planejamento estratégico nas organizações públicas para se criar um ambiente cooperativo quanto à integração de novas formas de gestão, como a

GPC. Vale ressaltar que, dada a importância do assunto, a Escola Nacional de Administração Pública – ENAP – trouxe reflexões, sobre esse tema, no livro: Gestão por competências em organizações de governo: mesa-redonda de pesquisa-ação.

Já, para a sociedade, essa pesquisa pretende demonstrar os desafios dos gestores em elevar a qualidade dos serviços públicos prestados pelas organizações públicas.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar, a luz da literatura, como a ferramenta de Gestão de Pessoas por Competências pode influenciar os resultados de uma organização pública.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar em que consiste a gestão por competências;
- Identificar como ocorre a implantação da gestão por competências;
- Identificar como a gestão por competências pode influenciar os resultados das organizações;
- Analisar como a gestão por competências pode contribuir com o crescimento pessoal e organizacional;
- Analisar as peculiaridades das organizações públicas à implantação da gestão por competências.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

#### 2.1.1 Origem

Ao longo do tempo, modelos e abordagens de gestão na área organizacional foram sendo construídos. Na década de 1960, pesquisas conduzidas por Alfred Chandler, contribuíram para a formação da teoria Contingencial, a qual demonstra que algumas empresas foram bem sucedidas porque promoveram contínuas mudanças e adaptações de suas estratégias às realidades do ambiente externo. Essa teoria prega também que não há modelos organizacionais universais. Cada situação é única e deve ser tratada contingencialmente, separadamente, em função das suas características, de seu ambiente externo e dos seus objetivos, conforme Fagundes et al (2010)

Uma abordagem da década de 1980, desenvolvida por Peter Senge, propõe “as organizações que aprendem”. Tal abordagem defende a ideia de que a aprendizagem é a principal vantagem competitiva de uma organização, conforme Chiavenato (2000). O autor também destaca que as empresas, assim como as pessoas que nelas trabalham, aprendem coisas novas permanentemente e, dessa forma, enfrentam os desafios que impedem progresso organizacional. Não se trata de um novo modelo de gestão; apenas uma nova premissa: a aprendizagem pela experiência. Para isso, a organização que aprende permite a aprendizagem por meio dos erros cometidos, estimula a geração de conhecimentos e a divulgação de informações, dando condições para que as pessoas reajam com eficácia dentro das organizações, conforme Chiavenato (2000).

Ainda na década de 1980, diante de ambientes turbulentos e rápidas mudanças tecnológicas, ganhou força o enfoque no planejamento estratégico. Segundo Ansoff e McDonnell (1993, p.38), o planejamento estratégico pode ser definida como “uma análise das perspectivas da empresa, identificando-se tendências, ameaças, oportunidades e descontinuidades singulares que podem

alterar as tendências históricas”. Apesar de ser um processo complexo, quando adequadamente instalado o resultado do desempenho é satisfatório. Ainda segundo os autores, o modelo exige dois focos: a administração de postura estratégica e a administração de tempo real, em geral, uma visa sustentar a estratégia futura, ou seja, procura capacitar as pessoas a pensar estrategicamente, e a outra visa administrar ameaças por meio de tomada de decisão estratégica.

Para Oliveira (2001), o Planejamento Estratégico é o processo gerencial formalizado e de longo (relativo) prazo, empregado para definir e atingir os objetivos e metas das organizações. É de responsabilidade do nível estratégico da organização (níveis mais altos da empresa) e tem o seu foco nos problemas globais da empresa, na relação dela com o seu ambiente externo e interno. Objetiva criar os princípios da instituição e nortear as atividades de planejamento dos demais níveis hierárquicos inferiores (tático e operacional). O Planejamento Estratégico (PE) , ainda segundo o autor, possui quatro aspectos de atuação: analisar ambiente externo, melhorar capacidade e competência ( ambiente interno), analisar objetivos da organização a serem alcançados, agir diante de restrições sociais e éticas.

Segundo Leme (2012), ferramentas e abordagens de gestão dão força para o gestor, pois agora, mais do que nunca há a necessidade de integrar e aperfeiçoar novas formas de gestão diante da inadequação dos modelos tradicionais de gestão de pessoas no atendimento às expectativas e necessidades das pessoas e organizações.

Diante da evolução dos modelos teóricos de Administração ao longo dos tempos, a área de Recursos Humanos (RH) acabou por acompanhar essa evolução, passando também por diversas transformações. Essas transformações têm levado as organizações a se adaptarem para melhor gerir as pessoas e, conseqüentemente, obter melhores resultados.

A área de RH, também conhecida como administração de recursos humanos, gestão de recursos humanos ou, ainda, gestão de pessoas (GP), é composta por políticas, técnicas e práticas necessárias para gerenciar, de forma mais eficaz, pessoas e processos de trabalho, potencializar o capital humano e os resultados organizacionais, conforme Chiavenato (2005).

Assim como as teorias, a denominação da área de RH também tem se modificado. A expressão "Gestão de Pessoas", muito usada nos últimos tempos, visa substituir "Administração de Recursos Humanos". Essa alteração da

nomenclatura deve-se à interpretação de que o termo "Administração de Recursos Humanos" passa a impressão de que as pessoas que trabalham numa organização são vistas apenas como recursos passivos e dependentes, cujas atividades devem ser monitoradas e controladas, conforme (Chiavenato 2009).

Já o termo “gestão de pessoas” pressupõe perceber as pessoas como seres humanos, dotados de personalidade própria, diferentes uns dos outros, possuidores de conhecimentos, habilidades, criatividade e iniciativa. É papel da área de gestão de pessoas, dentre outras atribuições, redefinir e realinhar as práticas e políticas de RH, por meio de orientação, seleção, treinamento, desenvolvimento e educação, para criar novos comportamentos e competências de seus colaboradores, conforme Chiavenato (2009).

Ainda segundo Chiavenato (2005, p. 55):

Existem ativos – ainda não mensuráveis pelos tradicionais métodos de contabilidade – e que são identificados como “nossas pessoas”, “nossos clientes” e “nossa organização”.... Organizações bem sucedidas utilizam indicadores – como eficiência, renovação, crescimento, estabilidade – para gerir e monitorar seus ativos intangíveis. Elas perceberam que administrar pessoas vem antes, durante e depois da administração de qualquer recurso organizacional, seja capitais, máquinas, instalações, etc....Muitas organizações desenvolvem esquema de educação corporativas e virtuais para melhorar a gestão do seu capital intelectual.

Em outras palavras, o sucesso de uma empresa depende de como as organizações percebem os profissionais que nelas trabalham e como dão condições para que eles se desenvolvam e atinjam os resultados esperados.

Importante mencionar que a área de Gestão de Pessoas também é responsável pela administração da mudança na organização, preparando as pessoas para compreenderem a necessidade das mudanças e para se adaptarem a elas de forma menos traumática. Diante disso, compete ao gestor de pessoas, assumir papéis múltiplos: operacionais e estratégicos para agregar valor à organização e criar vantagem competitiva, conforme Chiavenato (2005)

Além disso, Chiavenato (2005) destaca a importância de tratar as pessoas como parceiras da organização e não apenas como recursos. Como recursos elas precisam ser administradas, o que envolve planejamento, organização, direção e controle de suas atividades, ou seja, são considerados sujeitos passivos da organização e precisam ser administrados para se obter o máximo rendimento

possível. Já como parceiros, elas são fornecedoras de conhecimento, habilidades e atitudes e contribuem constantemente com o resultado organizacional. Essa perspectiva foi adotada por organizações que hoje são bem-sucedidas e tratam seus funcionários como parceiros do negócio e não simplesmente como simples funcionário contratado.

Leme (2012), por sua vez, traz o termo “colaborador” como perfil das pessoas que trabalham nas atuais organizações, em vez do termo “funcionário”, não por modismo, mas pela sua essência: o colaborador se preocupa com o crescimento de sua organização, ao passo que o funcionário se preocupa se no dia x o seu pagamento estará depositado na sua conta bancária. Não que o colaborador também não se preocupe com isso ou não tenha necessidade disso, mas o colaborador contribui para o que dinheiro esteja lá, fazendo o seu melhor, sendo empreendedor dentro da empresa onde trabalha.

Para Dutra (2012), as pessoas se comprometem com a organização quando percebem que ela agrega valor ao seu trabalho, tanto na remuneração como nos desafios impostos ao profissional. Para tanto, acrescenta o autor, a empresa precisa transferir seu patrimônio para as pessoas, preparando-as para novas situações profissionais ou particulares, dentro ou fora da empresa.

A Gestão de Pessoas deve, segundo Chiavenato (2005), contribuir para a eficácia organizacional e enumera diversos objetivos que podem variar conforme empresa:

- contribuir no alcance de seus objetivos organizacionais: antigamente, o objetivo da função de Administrar Recursos Humanos era obter eficiência, ou seja, era imposto aos funcionários fazer corretamente as tarefas por meio de métodos e regras. Houve uma mudança de paradigma, e as organizações passaram a visar a eficácia, que tinha a preocupação de atingir objetivos e resultados. Para que isso fosse possível, a função de ARH passou a ter um novo papel, fundamental para o alcance dos objetivos organizacionais.

- proporcionar competitividade à organização: a função de ARH é saber empregar as habilidades e competências necessárias para que sejam produtivas e beneficiem direta e indiretamente clientes, parceiros e empregados.

- proporcionar à organização pessoas bem treinadas e motivadas: envolve , além de treinar pessoas, reconhecer de forma justa as que trouxeram bons

resultados .Para tanto, deve-se tornar os objetivos claros, como são medidos e quais as decorrências de seus alcances.

- aumentar a satisfação das pessoas no trabalho: para que as pessoas se sintam felizes no seu trabalho precisam ser produtivas, sentir que o trabalho é adequado às suas capacidades e que estão sendo tratadas de forma igual.

- desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho : Qualidade de vida no trabalho é um conceito que envolve estilo de gestão, autonomia para tomar decisões, ambiente de trabalho agradável, segurança , horas adequadas e tarefas significativas e agradáveis. Esses aspectos e a confiança na organização ajudam a reter talentos.

- administrar mudanças – as mudanças sociais, culturais, tecnológicas, econômicas e políticas refletem diretamente nas organizações que precisam ser flexíveis e ágeis para garantirem sua sobrevivência. Os profissionais que atuam na área de Gestão de Pessoas devem saber lidar com as mudanças para que sua organização tenha sucesso. Para tanto, as soluções exigem novas estratégias , programas e procedimento.

- manter políticas éticas – para que os funcionários confiem nas organizações, elas precisam ser éticas e transparentes. Valores como não discriminação de pessoas e direitos básicos devem ser considerados. Além disso, a responsabilidade social não é exigência apenas para as organizações, mas inclusive das pessoas que nelas trabalham.

Chiavenato (2005) observa também o movimento holístico da Gestão de Pessoas, a qual aborda que a ênfase agora está em juntar e não mais separar. Segundo esse movimento, o foco não está mais nas tarefas, mas sim nos fins, no resultado. Não mais em cargos individualizados, separados, mas no trabalho conjunto realizado em equipes multidisciplinares e autônomas. É a visão holística: focar o todo e não as suas partes.

### 2.1.2 Conceito de competência

Diante das pressões sociais e do aumento da complexidade das relações de trabalho, as organizações passaram a considerar, no processo de administração de



seus empregados, não só conhecimentos e a habilidades, mas também características atitudinais (PIRES et al, 2005).

Para Vargas e Cagol (2012), o ideograma “CHA”, utilizado para designar competência (conhecimento, habilidade e atitude), foi uma maneira de defini-la:

- Conhecimentos: verifica-se através de sua formação acadêmica. Significa que a pessoa tem o domínio sobre determinado tema ou assunto;
- Habilidades: tem a ver com colocar em prática o conhecimento adquirido. É a técnica utilizada para produzir resultados a partir do conhecimento de experiências anteriores;
- Atitudes: Interesse, determinação. É fazer o que deve ser feito sem precisar ser demandado.

Contudo, Dutra (2001) destaca que apenas esses elementos não bastam, é imprescindível haver entrega para real agregação de valor para a organização.

Então, conforme Dutra (2001), competência é um conjunto de capacidades (conhecimento, habilidades, atitudes e valores) mobilizados para uma entrega, que agrega valor tanto para o indivíduo como para a organização.

Vale registrar a definição de competência segundo Carbone (2006, p.5) como:

o resultado da mobilização, por parte do indivíduo, de uma combinação de recursos ou insumos. E a pessoa expressa a competência quando gera um resultado no trabalho, decorrente da aplicação conjunta de conhecimentos, habilidades e atitudes – os três recursos ou dimensões da competência.

Para Rabaglio (2001) é necessário administrar o CHA através das metodologias, fazendo Gestão de Pessoas com foco em competências. Este conjunto de ferramentas que auxiliam no desenvolvimento do conhecimento, das habilidades e da atitude dos profissionais dentro das empresas é que se identifica como Gestão por Competências. Contudo, Zarifian apud Brandão e Guimarães (2001) destaca que o conceito de competência pode ser tratado, além de um plano individual, a um grupo de trabalho ou mesmo a uma organização como um todo.

Desenvolver competências requer ações de capacitação, como treinamentos oferecidos pela empresa, autodesenvolvimento (custeados pelo próprio profissional), participação de projetos, trabalhos voluntários, entre outras ações, conforme Brandão (2012)..

Leme (2012) aborda competência em dois grupos: competência técnica e comportamental. Competência técnica é todo o conhecimento que o profissional

precisa para desempenhar sua função, por exemplo, idiomas, sistemas de computação, etc e podem ser averiguadas em entrevistas ou testes práticos. Já as competências comportamentais, é tudo o que o profissional precisa demonstrar como diferencial competitivo e tem impacto nos resultados, por exemplo criatividade, relacionamento interpessoal, organização, planejamento, flexibilidade, entre outros. Segue figura ilustrativa do desdobramento do CHA:

<b>Conhecimento</b>	Saber	Competência Técnica
<b>Habilidade</b>	Saber Fazer	
<b>Atitude</b>	Querer Fazer	Competência Comportamental

Tabela 1 – Desdobramento do CHA

Fonte: Leme (p. 18, 2012)

Conforme Leme (2012), ao fazer a Gestão por Competências, é necessário gerenciar tanto competências técnicas como comportamentais. As competências técnicas são mais comuns no mercado, pois há muito tempo fazem parte na cultura das empresas na avaliação, como por exemplo realizar um teste de conhecimento sobre determinado assunto. O foco da gestão de pessoas por competências é nas competências comportamentais, assim como é o desafio para o gestor de RH: identificar e mensurar comportamentos. Afinal, diferente das competências técnicas, as pessoas não conseguem visualizar no currículo de um candidato, por exemplo, se ele tem empatia, criatividade, relacionamento interpessoal, liderança, etc. Isso tudo deve ser extraído através de técnicas especiais, cada uma com uma finalidade específica: para seleção, treinamento, avaliação e remuneração de pessoas.

Leme (2012) ressalta, ainda, a riqueza do desdobramento do CHA na figura anterior, pois dá uma noção da dimensão do significado Competência em cada um de seus pilares e, ao mesmo tempo, a integração de ambos.

A partir dela, conforme exemplifica o autor, pode-se supor que se um universitário formado em engenharia não for para o mercado de trabalho praticar todo o seu conhecimento, tem-se Conhecimento sem Habilidade, pois faltou atitude para se atingir esse objetivo.

Outra hipótese, segundo o autor, é se esse engenheiro estiver trabalhando em um setor de pesquisa de uma empresa, mas não tiver criatividade, persistência e

tantas outras características para trazer novidades, descobrir novos processos ou caminhos, ele não terá Competência, pois **CH** sem o **A** não é Competência.

Destaca Leme (2012) que muitas empresas fazem seus processos de avaliação de desempenho baseados no **CH** e deixam de lado o **A** da Competência. Isso leva a avaliações incorretas e errôneas, pois um profissional pode ser tecnicamente excelente, mas péssimo quanto ao seu relacionamento interpessoal. Como consequência, os resultados tanto dele, como da equipe, são afetados.

Na prática, conclui o autor, é muito difícil tirar uma pessoa de um estágio indesejado de uma determinada Competência, como iniciativa, e conduzi-la para o nível de que a função precisa. É um trabalho árduo, pois as ações afetam princípios, crenças, hábitos, vícios e a cultura da pessoa. O quanto antes o trabalho for iniciado, mais rápido será concluído. Em Competências técnicas o trabalho é mais fácil, já que envolve basicamente transmissão de conhecimentos.

### 2.1.3 Gestão de pessoas por competências

Gestão de pessoas por competências não se restringe em mapear competências, mas sim o que o gestor deve fazer após as competências serem mapeadas

Conforme LEME (2012, p. 1), definir gestão de pessoas por competências é:

- a) identificar as competências de que a função precisa;
- b) identificar as competências que o colaborador possui;
- c) fazer o cruzamento das informações apuradas nos passos anteriores identificando o *gap* de treinamento e traçando um plano de desenvolvimento específico para o colaborador. Para cada situação deve ser tomadas ações de forma a estimular e desenvolver os colaboradores, como as hipóteses a seguir:

c1) se o colaborador estiver abaixo do nível de que a função precisa - é necessário traçar um plano de desenvolvimento para o colaborador atingir as competências exigidas pela função. Esse plano de desenvolvimento não pode ser genérico e sim específico para a situação. É necessário buscar o desenvolvimento do colaborador, competência por competência, mensurando e acompanhando sua evolução.

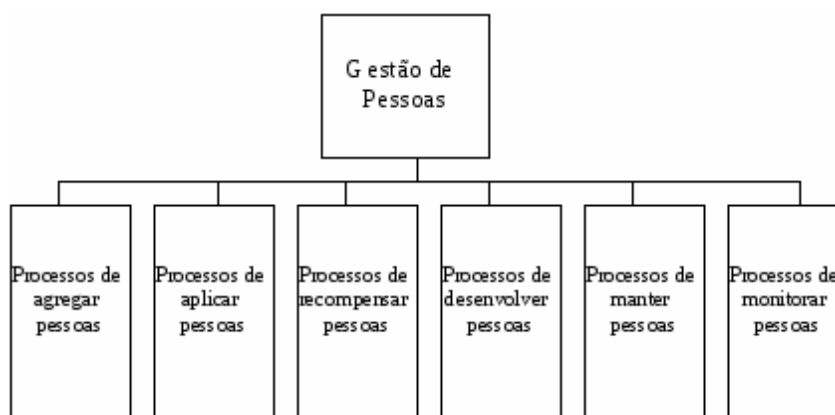
C2) se o colaborador estiver acima do nível de que a função precisa – aqui é necessário uma atenção especial do gestor ou do RH, pois é um sinal de que o colaborador oferece mais do que a função precisa. Nesse caso deve-se avaliar: não é hora de mudar o colaborador de função ou delegar outras funções ou atividades para que ele se sinta desafiado, utilizando toda energia e competência que possui? As organizações precisam reconhecer os esforços e o perfil dos colaboradores nessa situação e encontrar a ocupação onde possa extrair o melhor potencial que eles podem oferecer. Isso traz vantagens não só para a organização, como para o próprio colaborador, que se não se sentir valorizado profissionalmente, pode ficar tentado a procurar desafios em outra organização.

C3) se o colaborador estiver no mesmo nível que a função precisa – esse caso é parecido com o anterior quanto a atenção especial que deve ser dada pelo gestor ou pelo RH para que se apresente novos desafios ao colaborador. O principal objetivo nesse caso é mostrar o horizonte para o profissional para que ele não se sinta acomodado e satisfeito por estar nesse nível.

O conjunto das ações acima é que o que se defini por gestão de pessoas por competências, ela permite que exista foco nas ações, assim como permite o desenvolvimento da organização por meio de seus colaboradores.

Gramigna (2007, p. 44) defini a gestão por competências como um conjunto de ferramentas, instrumentos e processos metodológicos voltados para a gestão estratégica de pessoas. A autora acrescenta que a utilização da gestão por competência “permite a definição e a identificação das competências da empresa e das pessoas, bem como detecta lacunas e direciona as ações de desenvolvimento”.

A Gestão de Pessoas por Competências (GPC) surge como alternativa aos modelos tradicionalmente utilizados pelas organizações, permitindo integrar os diversos subsistemas de RH, processo de agregar pessoas, de aplicar pessoas, de recompensar pessoas, de desenvolver pessoas, de manter pessoas e o de monitorar pessoas, tudo alinhados à estratégia da organização (CHIAVENATO, 2005).



**Figura 1 - Os seis processos de gestão de pessoas**  
 Fonte: adaptado de Chiavenato (2005).

O processo de agregar pessoas consiste em selecionar novas pessoas, com perfil adequado para cada cargo, ou seja, recrutar capital humano qualificado e capacitado, para que haja rápido desenvolvimento e significativas contribuições para os resultados desejados (VIEIRA, 2010)

De acordo com Chiavenato (2005, p.14), o processo de aplicar pessoas significa "desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho ". Nesse sentido inclui análise e descrição de cargos, desenho organizacional e orientação .e avaliação de desempenho.

Quanto ao processo de recompensar as pessoas, existem inúmeras formas. Algumas empresas utilizam a remuneração de forma fixa e outras de forma variável, de acordo com a produção do colaborador, por exemplo. Araujo (2006), diz que a remuneração variável tem como foco principal as pessoas, no sentido de recompensá-las pelas suas habilidades, competências e resultados proporcionados a organização que em contra partida desenvolve seu critério de remuneração que pode ser por habilidades, competências ou resultados.

Já, no processo de desenvolver pessoas, a Gestão de Pessoas busca desenvolver o colaborador, tanto para sua área de atuação, quanto para possíveis áreas de crescimento profissional, porém os processos de desenvolvimento de pessoas envolve questões como preparação de lideranças, gestão de aprendizagem, novos talentos e do aprendizado organizacional. (CHIAVENATO, 2008).

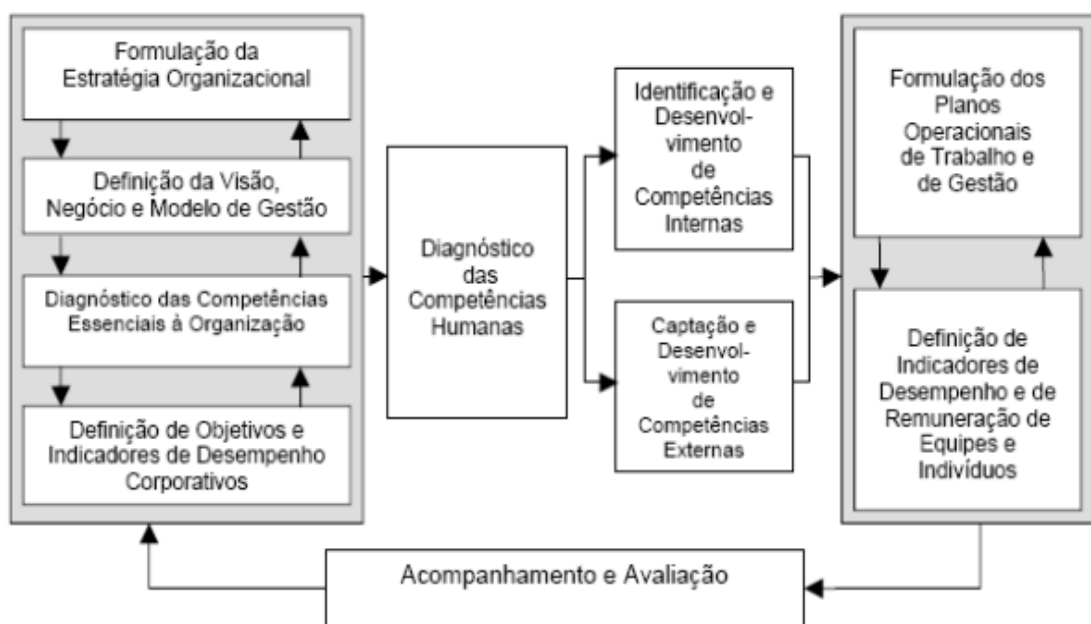
Por fim, o processo de monitorar as pessoas tem como objetivo o desenvolvimento do autocontrole em relação às metas e resultados a serem

alcançados, esse processo está diretamente relacionado com a maneira pela qual os objetivos devem ser alcançados através da atividade das pessoas que compõem a organização (CHIAVENATO, 2008).

Contudo, cada processo pode ajudar ou prejudicar outro, quando bem ou mal utilizado, destaca Chiavenato (2005). Um processo mal planejado de agregar pessoas pode exigir um intenso processo de desenvolver pessoas, para compensar as suas falhas. Quando um processo de recompensar pessoas é mal elaborado pode exigir mais do processo de manter pessoas. Nesse sentido, segundo o autor, por todos esses processos estarem bastante relacionados é importante que estejam harmonizados com a estratégia da organização.

Assim, a proposta do modelo é identificar quais são as competências organizacionais críticas para ao sucesso da instituição, desdobrá-las em competências profissionais e dar condições aos colaboradores desenvolvê-las.

Vale reforçar a importância de a GPC estar em sintonia com a estratégia organizacional. Conforme Brandão e Guimarães (2001, p. 11) “a gestão por competências deve ser vista como um processo circular, envolvendo os diversos níveis da organização, desde o corporativo até o individual, passando pelo divisional e o grupal”



**Figura 2: Modelo de Gestão de Desempenho Baseada nas Competências**  
 Fonte: Brandão e Guimarães (2001, p.09)

Embora, nesta pesquisa, utilize-se a expressão “Gestão de Pessoas por Competências” para denominar esse modelo de gestão, muitos autores adotam denominações diferentes para expressar conceitos semelhantes. É comum, conforme Pires et al (2005) na literatura sobre o assunto, por exemplo, a utilização de expressões como “gestão de competências”, “gestão baseada em competências”, “gestão de desempenho baseada em competências” e “gestão de pessoas baseada em competências”, que, apesar das diferenças de ordem semântica, representam essencialmente a mesma ideia. Conforme os autores, muitos optam por utilizar simplesmente a denominação “gestão por competências”, porque a partícula “por”, quando utilizada na formação de adjuntos, indica fim, propósito, destino. Assim, a expressão “gestão por competências” inspira a ideia de que o esforço gerencial tem como propósito alavancar, desenvolver, mobilizar competências. Neste trabalho, optou-se por utilizar a “gestão de pessoas por competências” dada a intenção de destacar as pessoas como elementos essenciais no sucesso desse modelo de gestão.

#### 2.1.4 Fases do processo de gestão por competências

O projeto de implantação de um modelo de competências envolve, na maioria das vezes, as seguintes etapas ou fases, conforme Brandão e Bahry (2005):

a) **Formulação da Estratégia Organizacional:** fase em que é determinada a visão, missão, objetivos estratégicos. Nessa etapa, devem ser definidos os indicadores de desempenho e metas conforme os objetivos estratégicos anteriormente definidos.

b) **Mapeamento de Competências:** o objetivo é levantar o *gap* ou lacuna de competências. Vale ressaltar aqui que as competências internas podem tornar-se obsoletas com o passar do tempo, então o processo de mapeamento de competências deve ser feito de tempos em tempos.

c) **Captação de Competências e Desenvolvimento de Competências:** a captação está relacionada à seleção de competências externas, que pode dar-se, no nível individual, por intermédio de ações de recrutamento e seleção de pessoas . e, no nível organizacional, por meio de parcerias ou alianças estratégicas. Já o

desenvolvimento, refere-se ao aprimoramento das competências internas disponíveis na organização, que ocorre, no nível individual, por meio da aprendizagem e, no nível organizacional, por intermédio de investimentos em pesquisa.

d) **Acompanhamento e avaliação:** são monitoradas as execuções das estratégias lançadas e corrigidas eventuais desvios. Nesta fase, acompanha-se também se as metas estabelecidas estão sendo alcançadas.

e) **Retribuição:** quando a organização remunera ou premia de acordo com a contribuição de cada pessoa, equipe, organização com intuito de estimular a manutenção do comportamento desejado e corrigir eventuais desvios.

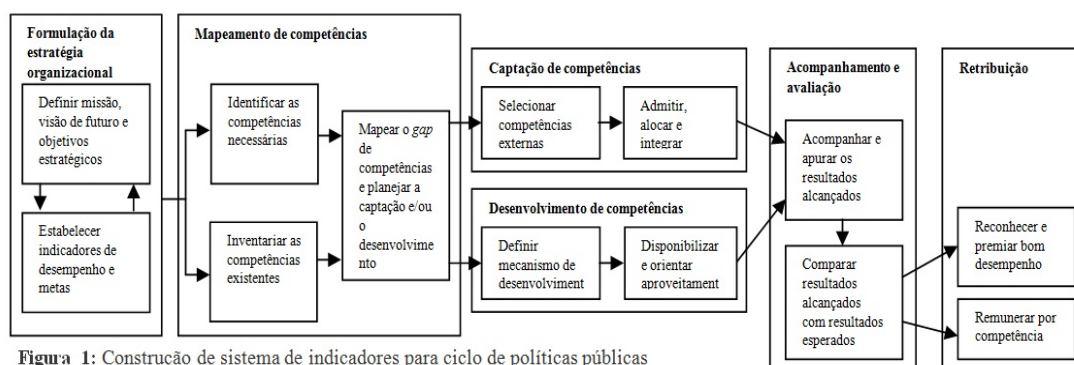


Figura 1: Construção de sistema de indicadores para ciclo de políticas públicas

Figura 1: Construção de sistema de indicadores para ciclo de políticas públicas  
Fonte: Brandão e Bahry (2005, p.03)

Brandão e Bahry (2005) chamam a atenção que deve ser dada ao processo de descrição de competências. Nesse processo, as organizações devem utilizar critérios metodológicos para descrever as competências, pois quando a descrição não é clara, as pessoas tendem a dar a interpretação que melhor lhes convém. Portanto, a descrição de competências deve, segundo os autores, representar um desempenho ou comportamento esperado, pode ser representado por um verbo e um objeto da ação, a isso pode ser acrescentado uma condição na qual se espera que o desempenho aconteça. Pode-se, também, incluir um padrão de qualidade considerado satisfatório, conforme tabela a seguir:



<b>Comportamento (Verbo + Objeto da ação)</b>	<b>Critério</b>	<b>Condição</b>
Realizar análises financeiras	Com acurácia	Utilizando diferentes modelos para estimar o retorno de investimentos
Atende os cidadãos (usuários de serviços públicos)	Com presteza e cordialidade	Levando em consideração as suas expectativas e necessidades

**Quadro 1:** Exemplos de condições e critérios associados a competências.  
Fonte: Brandão e Bahry (2005)

Os autores registram que devem ser evitadas descrições muito longas, termos técnicos de difícil compreensão, ambiguidades, irrelevâncias ou obviedades, duplicidade de características, abstrações ou , seja, prescindir descrições inéditas ou incomuns.

Além do mais, acrescentam, entrevistas são uma das melhores ferramentas para se levantar as competências necessárias. Muitas vezes, quando ela é individual, pode levar muito tempo, então pesquisadores optam por grupos focais, onde o entrevistador tem o papel de moderador. Também há opção do pesquisador optar pela observação no ambiente de trabalho para identificar o comportamento competente.

No âmbito organizacional, o questionário é uma das formas mais eficazes de se mapear competências. A criação desse instrumento requer a aplicação de outras técnicas prévias, como entrevistas, análise documental e observação. Por meio dessas técnicas o pesquisador levanta as competências relevantes para a organização (BRANDÃO e BAHRY, 2005).

Contudo, conforme Costa (2004), promover a ideia de um planejamento estratégico pode resultar em diversas posturas: alguns profissionais simplesmente não aceitam nenhum planejamento de longo prazo, pois alegam que as mudanças na economia e legislação mudam com tanta rapidez que qualquer planejamento futuro da organização fica desatualizado e obsoleto. Estes vão improvisando, sem se preocuparem muito com o futuro. Já, outros profissionais têm ideias sobre o futuro da organização, mas não compartilham com executivos ou dirigentes, evitando ser mal interpretado e causar conflitos e mal estar desnecessário. Há ainda

os que entendem que o cotidiano das organizações é tão repleto de demanda que não conseguem arrumar tempo para refletir sobre o futuro.

Considerando que as posturas anteriormente descritas, pouco contribuem para o futuro, é pertinente, segundo Costa (2004), uma mentalidade imaginativa e criativa. Segundo o autor, esse processo consiste em fazer com que a pessoa se imagine em um futuro desejável, considerado possível. E a partir dele, olhar para trás (presente) e perguntar o que fazer hoje para que o idealizado seja alcançado.

Para uma compreensão maior dos desafios de se formular a estratégia organizacional em organizações públicas, vale destacar Costa (2004). Ele pondera a burocracia como uma solução para a organização pública caótica da época em que foi implantada, pois estabilizou as estruturas, bem como permitiu processos e políticas bem definidos e formalizados. Contudo, o autor, preocupa-se com o excesso de burocracia das organizações públicas atuais, que coloca a forma acima do conteúdo, ou seja, o como fazer as coisas é mais importante do que a atividade em si. Assim, nessas empresas, segundo ao autor, em situações de emergência, se não houver uma norma, regulamento, papel impresso em várias vias, com assinaturas e carimbos, ninguém terá a ousadia de fazer algo que não esteja escrito em um manual, norma ou regulamento, mesmo que isso salve a empresa de um colapso. Conclui o autor, que as organizações excessivamente burocráticas têm dificuldade de enxergar o futuro, pois ele não consta registrado em regulamento ou manuais, diante disso há necessidade de uma mudança de cultura nessas instituições.

Complementando, Costa (2004) registra que há muitos desafios para a implantação de uma estratégia como obstáculos culturais, organizacionais e gerenciais. Apesar da implantação de uma nova metodologia de trabalho esbarrar, quase sempre, em obstáculos a serem vencidos, o autor reforça que esses obstáculos não devem de maneira alguma desanimar ou assustar, pois podem ser superados com sabedoria e habilidade.

Conclui Costa (2004) que é preciso que o executivo mude a alegada falta de tempo e adotem uma postura estratégica: faça uma reflexão em conjunto para exercitar a visualização do futuro.

Antes de avançar, segue definição de taxonomia, conforme Gramigna (2007, p. 46), para melhor compreensão da visão dessa autora:

A ideia central da taxonomia é a de que aquilo que os educadores querem que os alunos saibam (definido em declarações escritas como objetivos educacionais) pode ser arranjado numa hierarquia do menos para o mais complexo.

Para uma compreensão prática, Gramigna (2007) desdobra a Competência do tipo Liderança segundo orientações taxonômicas. Tal competência está desdobrada em atitudes, conhecimentos e habilidades, de modo a torna-la passível de desenvolvimento:

- **Competência Liderança:** é a capacidade de reunir os esforços grupais de forma a atingir ou superar os objetivos organizacionais, estabelecendo um clima motivador, formando parcerias e estimulando o desenvolvimento da equipe.

- **Habilidades de Liderança:** mantém a equipe comprometida com os resultados e metas, cria um clima de entusiasmo e envolvimento, tem facilidade para convencer o grupo a seguir suas orientações, obtém a atenção e o respeito das pessoas, acompanha e participa do andamento dos trabalhos, coloca-se disponível caso haja necessidade, avalia e reorienta as ações obtendo a colaboração da pessoas

- **Conhecimentos:de Liderança:** sobre funções e papéis de liderança de vanguarda como apoiar, acompanhar, orientar, delegar, treinar, etc; sobre estilos de liderança assertivos, que geram resultados satisfatórios; e estilos não assertivos, que impedem o alcance de resultados; - a respeito do próprio trabalho (competências técnicas); - acerca do negócio como um todo; - sobre as principais funções do papel de liderança; - sobre o perfil das competências de liderança esperadas pela empresa.

- **Atitude: respeita as pessoas, demonstra satisfação com resultados** alcançados em grupo, vibra e passa energia para o grupo, valoriza resultados e metas, incentiva o desenvolvimento das pessoas.

Algumas dicas, conforme Gramigna (2007), para desenvolver essa competência:

- converse com seu supervisor e peça-lhe que seja um mentor nesse processo;

- ofereça-se para coordenar um projeto ou grupo, sempre que surgir uma oportunidade;

- participe de um grupo informal de sua comunidade, bairro ( associação de pais e mestres, associação dos moradores, etc) e ocupe espaços de liderança;

- peça feedback sobre sua atuação como líder e/ou observe a reação das pessoas à sua forma de liderar;
- monitore periodicamente a evolução dos projetos do setor e seja acessível para esclarecimentos e feedback;
- assuma a responsabilidade, mas valorize a pessoa que realizou o trabalho;
- delegue a pessoa certa para fazer o trabalho e , ao delegar, forneça todas as informações necessárias para a conclusão da tarefa;
- contribua para o crescimento das pessoas de sua equipe, propondo metas e desafios;
- aprofunde seus conhecimentos de liderança por meio de livros, palestras e cursos que abordem o tema.

Além disso, Gramigna (2007) cita o banco de talentos como uma importante ferramenta para conhecer a força de trabalho disponível, identificando os pontos de excelência e insuficiência de cada colaborador. Segundo a autora, o banco de talentos permite a empresa desenhar um raio X do seu potencial humano, servindo de base para a tomada de diversas decisões gerenciais , entre elas: critérios objetivos e justos na escolha de profissionais para participação em processos sucessórios; - elaboração de planos de treinamento e desenvolvimento de pessoal com base nas competências em déficit; aproveitamento de potenciais em evidência na formação de equipes multidisciplinares e complementares. Uma vez que as competências estão reunidas, ampliam as possibilidades de se alcançar os resultados pretendidos em um prazo menor e com menos esforço.

Outros fatores justificam a criação de um banco de talentos para Gramigna (2007): detectar os talentos humanos existentes para preencher vagas internas, criar horizontes profissionais compatíveis com a capacidade de desenvolvimento das pessoas, promovendo maior qualidade e produtividade, remanejar colaboradores de diversos setores que não estão ajustados ao cargo que ocupam ou a função que exercem, ampliar o espaço de autonomia das pessoas, bem como suas responsabilidades e participação no processo decisório organizacional.

Ainda segundo a autora, o banco de talentos favorece uma gestão mais dinâmica e participativa , mas , destaca que é necessário manter uma base de dados informatizada que permita consultas rápidas e objetivas; assim como prospecção dos colaboradores na carreira e próximas opções profissionais; -

ampliação do domínio das competências; - maior rendimento e produtividade;- melhoria do potencial humano; maior integração das funções.

Ao implantar o banco de talentos, o primeiro aspecto a ser considerado é o potencial das pessoas para Gramigna (2007, p. 99)

O processo de identificação de potenciais e de talentos é fundamental para que a organização possa realinhar suas estruturas e pessoal. Todos ganham. Para as pessoas, a vantagem é a possibilidade de planejar o autodesenvolvimento por meio do conhecimento das suas potencialidades e dificuldades. Para a empresa, fica a certeza de que a responsabilidade pelo desenvolvimento profissional é uma questão de parceira. Ambos têm que se esforçar e criar condições para tal.

Após a implantação de um banco de identificação de talentos, faz-se necessário o acompanhamento e a utilização desses resultados na tomada de decisão, conforme Gramigna (2007). Algumas ações possíveis são: identificação de colaboradores considerados talentos em potencial, alocando-os em projetos significativos e desafiadores, tal atitude instiga a motivação e estimula a busca de novas competências; oferta de programas de treinamento e desenvolvimento para os que se posicionarem dentro da média esperada, de forma a ampliar seu domínio de competências; acompanhamento e aconselhamento aos colaboradores que apresentarem performances abaixo do esperado, as causas, neste grupo, devem ser pesquisadas na busca do realinhamento.

A autora apresenta também (2007) uma metodologia STAR para entrevista por competências. Essa metodologia apoia o entrevistador ao verificar o nível de experiência, domínio ou dificuldade nas competências definidas no perfil, assim como validar as informações declaradas pelo funcionário em um banco de talentos. Faz-se necessário preparar as perguntas com antecedência, sendo que para cada competência, sondada a sigla Star deverá ser roteirizada:

- SITUAÇÃO: o que aconteceu? O que aconteceu? Como aconteceu? Quando aconteceu? Quem estava envolvido?

- TAREFA: Qual era seu papel? O que vc devia fazer? Para que fazer tal coisa? Que resultados eram esperados de vcoê?

- AÇÃO: O que você fez? Como fez? Como foi a ação? O que os outros fizeram?

- RESULTADO: Qual o efeito da sua ação? De que forma percebeu os resultados ( indicadores)? Como soube dos resultados? O que ocorreu depois?

A autora registra a seguir o resultado de mapeamento de competências por setores pelas clientes empresas da MRG (entre 1997 e 2000):

Empresa Pública	Prestação de Serviços	Autarquia	Indústria
- capacidade empreendedora - capacidade de trabalhar sob pressão - comunicação - criatividade - flexibilidade - liderança - motivação - negociação - planejamento - visão sistêmica	- capacidade empreendedora - capacidade de trabalhar sob pressão - comunicação - criatividade - dinamismo - liderança - motivação - negociação - planejamento - visão sistêmica	- capacidade empreendedora - capacidade de trabalhar sob pressão - comunicação - criatividade - cultura da qualidade - flexibilidade - liderança - motivação - negociação - planejamento - relacionamento interpessoal - visão sistêmica	- capacidade empreendedora - capacidade de trabalhar sob pressão - comunicação - criatividade - cultura da qualidade - flexibilidade - liderança -relacionamento interpessoal - negociação - tomada de decisão - visão sistêmica

Nome: resultado de mapeamento de competências por setores ( clientes da MRG)

Fonte: Gramigna (2007, p. 116) adaptado

Curiosidades apontadas desse resultado por Gramigna (2007): a maioria das empresas pesquisadas acredita no valor da competência criatividade, porém ainda não possuíam um programa de inovação e criatividade institucionalizado, algumas organizações ainda estão na fase de decidir-se pela implantação de seus programas de sucessão de líderes, embora a competência liderança tenha sido apontada por todas as empresas em seus perfis, as competências que obtiveram maior peso ( consideradas as mais importantes para o negócio) foram relacionamento interpessoal e comunicação, seguidas de liderança e comunicação.

Para Pires et al (2005), uma clara identificação dos objetivos estratégicos é um pré-requisito fundamental para a implantação do modelo de gestão de pessoas por competências. As atividades de mapeamento de competências alinhadas aos planos estratégicos são recursos importantes para a elaboração e o desenvolvimento de grande número de projetos.

Tais projetos fornecem importantes subsídios para as atividades de gestão de recursos humanos em organizações públicas. Além de auxiliar na formatação de concursos, agilizar ações de recrutamento e seleção interna e otimizar os processos de lotação e de movimentação de pessoal, essa prática permite a definição de critérios claros para as iniciativas de avaliação de servidores, de estruturação de planos de desenvolvimento pessoal e profissional e de remuneração, promovendo maior integração dos subsistemas de gestão de pessoas, conforme Pires et al (2005).

Ainda segundo os autores, implantar sistemas informatizados tipo banco de talentos fornece para a instituição um acesso melhor ao perfil dos servidores e a suas respectivas trajetórias profissionais. É possível, assim como menciona Gramigna (2007), a análise das competências disponíveis, bem como dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes que a organização deseja adquirir ou que são necessários para a atuação, no presente ou no futuro, em cada carreira ou setor. Normalmente, o banco de talentos é um cadastro de servidores com dados sobre formação, especialização, atividades acadêmicas, experiência profissional, realizações, atividades de entretenimento, artísticas e esportivas, entre outras, armazenadas em um sistema informatizado que permite a realização de consultas e pesquisas refinadas. A proposta, conforme Pires et al (2005), é disponibilizar para a organização dados que auxiliem na identificação do perfil geral dos funcionários, incluindo informações curriculares, indicações comportamentais – como, por exemplo, as provenientes da auto-avaliação de habilidades e atitudes – e dados sobre atividades realizadas de modo voluntário pelos servidores. Os itens que formam o cadastro de cada indivíduo são definidos pela organização, de acordo com suas necessidades, expressas, por exemplo, pela localização de especialistas em determinados temas ou das pessoas interessadas em setores situados em cidades e países diferentes do que abriga a sede ou matriz.

No cadastro, segundo Pires et al (2005) , pode haver campos de preenchimento obrigatório e optativo; campos fechados, diante dos quais o servidor deve selecionar a melhor alternativa para o registro da informação, e campos de livre descrição, onde o servidor registra os dados de forma não padronizada. A autoria do registro e a forma de atualização das informações podem ser mais ou menos rígidas, de acordo com as implicações que podem ter sobre a vida profissional do servidor. Pires et al (2005) dá destaque a uma das questões mais

delicadas presentes na gestão de um banco de talentos: certificação das competências declaradas. Nesse caso, a organização deve estabelecer os critérios para a validação das informações. Os autores acrescentam que cada processo seletivo pode-se, por exemplo, propor a realização de entrevistas e dinâmicas, aplicar testes psicológicos ou de conhecimento, etc.

Na prática, para Leme (2012), há dificuldades enfrentadas no método tradicional de competências. Um dos problemas é a separação que as pessoas tentam fazer do CHA. Essa separação, além de burocrática, não leva a nada, a não ser a falta de entendimento, à dificuldade e ao abandono. Mapear competências separando Conhecimento, Habilidade e Atitude levará a um exaustivo trabalho que não contribuirá para o processo, além de promover uma miscelânea com as tarefas.

Leme (2012) observou que algumas empresas implantam GPC em apenas algumas funções, geralmente no nível de gerência para cima ou às vezes em apenas um setor da organização, como financeiro, atendimento ao cliente. No entanto, segundo o autor, esse seria um processo incompleto. São vários motivos que levam a isso, o principal dele é a falta de preparo dos profissionais diretamente ligados ao projeto. Assim como a visão de outros autores, implantar Gestão de Pessoas por Competências exige o envolvimento de toda a empresa. É um projeto que precisa ser compartilhado por todos os colaboradores, partindo da direção da empresa.

Etapas da implantação, conforme o autor:

- 1 - Sensibilizar,
- 2 - Definir a Competências Organizacionais,
- 3 - Definir as Competências de cada Função,
- 4 - Identificar as Competências dos Colaboradores e
- 5 - Acompanhar a Evolução/ Gestão por Competências

Para uma melhor compreensão, será abordado o que consiste cada etapa de implantação, conforme Leme (2012):

1 - Sensibilizar – Apesar de todas as etapas serem importantes, essa etapa é o princípio de todo o processo e se e não for bem sucedida, certamente o projeto não será concluído. Na sensibilização, é necessário apresentar os motivos da necessidade da implantação de Gestão por Competências em toda a organização. O desafio é falar aos diversos setores com as linguagens que eles entendem. Mas falar o quê? Falar o que é competência , para que implantá-la, qual o objetivo da



implantação, o que “conquistaremos” e não o que a organização irá conquistar, pois é necessário o envolvimento de todos no processo. Para tanto, pode-se usar recursos visuais, palestras, cartazes, fazer uso do *endomarketing* ( que é o marketing interno , dentro da organização). O objetivo na sensibilização é motivar as pessoas, fazer com que elas compreendam a ideia. Elas precisam sentir que é um recurso de desenvolvimento das pessoas e que irão participar da construção.

2 -Definir as Competências Organizacionais – Nessa etapa do processo serão definidas as competências de que a organização precisa para trabalhar alinhada com Missão, Visão, Valores e Estratégia ( MVVE ).

O autor traz o tema em dois aspectos: metodologia tradicional de definição das Competências Organizacionais e a Metodologia do Inventário Comportamental para o Mapeamento de Competências.

A primeira metodologia, a tradicional, analisa a MVVE da empresa em conjunto com os erros e acertos da empresa nos últimos anos definem-se as competências que a empresa precisa. Esse é um formato válido, segundo o autor, porém as técnicas e comprovação são difíceis de serem explicadas em livros, por se tratar de um método totalmente subjetivo. Requer grande experiência do condutor do projeto , assim como investimentos financeiros altos, em função da experiência do consultor. Vários autores ao descreverem sobre Competências acabam tratando de forma indireta o mapeamento como uma “caixa preta”. Na realidade eles passam dicas de como extrair essas competências que, basicamente, resumem-se em reuniões com direção e gerência e consenso pelas competências ali definidas.

A segunda metodologia, Inventário Comportamental para Mapeamento de Competências, desenvolvida pelo próprio autor, consiste em uma Lista de Indicadores de Competências que traduz a conduta do comportamento ideal desejado e necessário para que a organização possa agir de acordo com a MVVE.

O Inventário Comportamental para o Mapeamento de Competências utiliza uma metodologia construtiva (busca o que é melhor para a organização ) e participativa ( o qual os próprios colaboradores identificam os indicadores de competências através da condução de uma simples atividade. Dado a isso, é possível o envolvimento de colaboradores de todos os níveis da organização, desde o cargo mais simples até o mais alto. Nessa metodologia, segundo o autor, a implantação é simples e rápida, o que reduz drasticamente o custo de implantação. Além disso, por ser mais simples que a tradicional, pode ser conduzida utilizando os

recursos da própria empresa: área de RH ( Gestão de Pessoas) e Gestores. Os passos para aplicação , Leme (2012, p. 46-47):

- identificar as competências organizacionais;
- identificar as competências de cada função;
- identificar as perguntas para a aplicação da avaliação com foco em Competências;
- auxiliar na criação das perguntas para aplicar Seleção por Competências através da Entrevista Comportamental.

Como Inventário Comportamental, pode-se identificar de forma mais natural quais as Competências da Organização e também as Competências de cada função, além do nível necessário para cada uma delas.

Com essa metodologia, tem-se automaticamente as questões que devem ser utilizadas para a aplicação da avaliação com foco em competências, que pode ser avaliação conjunta, chegando até a avaliação 360º ou avaliação por múltiplas fontes.

O objetivo do Inventário comportamental é identificar os indicadores de competências da organização com o auxílio dos próprios colaboradores. Como os indicadores a serem apurados devem representar TODAS as competências que a organização precisa , é oportuno envolver representantes de todas as funções ( pelo menos uma boa amostra da população), seja pessoas de um cargo mais simples ou um cargo mais alto. O importante é que cada uma delas possa contribuir com sua visão do que seria o ideal para a organização, conforme Leme(2012).

Após ter lista dos colaboradores, pode-se extrair desses colaboradores eleitos os indicadores de competência. Para tanto, deve-se aplicar uma atividade extremamente simples chamada: **“gosto/não gosto/ o ideal seria”** Com o resultado dessa atividade tem-se os indicadores identificados pelos próprios colaboradores. Certamente , pela simplicidade da atividade, os colaboradores que participarem dessa atividade não farão ideia da dimensão de sua contribuição nesse processo.

A atividade consiste em cada colaborador preencher a folha-exemplo a seguir e pensar nas pessoas com as quais se relaciona dentro da organização, uma a uma, não importando se elas são seus superiores, subordinados, pares, clientes ou fornecedores internos. Na folha de coleta serão registrados os comportamentos das pessoas que o colaborador estiver refletindo , uma a uma, separando-os

**“gosto/não gosto/ o ideal seria”**. Desse resultado, sairão os indicadores de competências necessários para a organização.

Gosto	Não Gosto	O Ideal Seria

Tabela 2 – Folha-exemplo da Atividade do “gosto/não gosto/ o ideal seria”  
Leme(2012, p. 52)

O autor propõe que, ao refletir sobre uma pessoa, pode-se identificar os problemas dessa pessoa, ou ainda, as atitudes que contribuem para o sucesso da organização. Se for além, pode-se chegar à conclusão do que ela poderia melhorar para executar seu trabalho com mais êxito, de forma que a organização cumpra seu MVVE – Missão, Visão, Valores e Estratégia.

Algumas orientações dados pelo autor na atividade **“gosto/não gosto/ o ideal seria”**:

a) Sensibilizar as pessoas que irão responder - Para o alcance do sucesso da atividade, deve-se deixar claro o que se quer dos colaboradores e o porquê deles estarem fazendo essa atividade, o que pode ser feito nos 15 minutos iniciais, onde devem ser tratadas a conscientização e a explicação da atividade.

b) Não há limites de comportamentos a serem registrados – quanto mais indicadores melhor.

c) Uma única lista para cada eleito – cada colaborador receberá uma única folha para preenchimento.

d) Não identificar quem está respondendo e de quem é o comportamento.

e) Não é necessário escrever novamente um comportamento, caso já esteja relacionado.

f) A reflexão deve ser feita com todas as pessoas com as quais o colaborador se relaciona.

g) Usar frases curtas, porém esclarecedoras.

h) Considerar MVVE, erros e acertos – um detalhe que ajuda a melhorar a qualidade da atividade é pedir para o colaborador, no momento da reflexão sobre uma pessoa, leve em consideração o comportamento da pessoa em relação a

Missão, Visão, Valores e Estratégia da organização. Proponha, ainda, que seja considerada os erros e acertos dessa pessoa, sempre no sentido profissional.

i) Atenção com E e Vírgulas – múltiplos indicadores de comportamentos – Exemplo da coluna **Não Gosto** da forma incorreta: não tem paciência para explicar o trabalho e realiza todo o trabalho sozinho, acumulando tarefas.

Exemplo da forma correta:

- não tem paciência
- realiza todo o trabalho sozinho
- acumula tarefas

j) Padrão de Relacionamento – Algumas pessoas de destaque , referência, liderança ou por força de sua personalidade virão a sua mente. As demais passam a ser comuns, por mais numerosa que seja seu relacionamento profissional. Lembrando-se delas uma a uma, virá em sua mente as características mais marcantes, então a atividade em si não tomará tanto tempo do colaborador.

l) Indicadores que não são indicadores de competências – dentre os diversos indicadores, pode ter aquele que não é indicador de competência, eles são indicadores de clima organizacional ou de até uma investigação a ser realizada ( assedio de mulheres na empresa, não recebimento de comissões de fornecedores e por aí vai). E isso não é um problema do processo, mas não tem a ver com gestão de competências, contudo, pode servir de base e sustentação de estudos na organização.

A próxima etapa que é a consolidação dos indicadores, é com certeza a mais trabalhosa, segundo o auto, pois consome mais tempo. Consolidar envolver as seguintes etapas:

- escrever verbo no infinitivo;
- escrever de forma afirmativa,
- no sentido ideal da organização,
- eliminar frases duplicadas ou de mesmo significado,
- separar quando tiver mais de um indicador na mesma frase.

Após concluir essa etapa, a tarefa é a Associação das Competências aos Indicadores, segue lista sugerida pelo autor, o objetivo é ser didático e ilustrativo, mas não se recomenda o uso de uma lista pronta, e sim utilizar a lista de competências levantada pela própria organização.

Para cada competência, utiliza-se exemplos de indicadores que representam essas competências, de caráter exclusivamente didático, conforme Leme (2012):

- criatividade
- empreendedorismo
- visão sistêmica
- negociação
- organização e planejamento
- foco em resultado
- foco no cliente
- cultura da qualidade
- liderança
- tomada de decisão
- comunicação
- trabalho em equipe
- relacionamento interpessoal
- flexibilidade

Indicador de Comportamento Apurado	Competência Associada
Solucionar de forma rápida os problemas do cliente	Foco no cliente
Trazer soluções criativas para os problemas que parecem difíceis de resolver	criatividade
Ser cortês com os colegas de trabalho	Relacionamento interpessoal
Saber ouvir os feedbacks	Relacionamento interpessoal
Ser objetivo ao expor sua ideia	comunicação
Confraternizar os resultados esperados	liderança

Tabela 5 – Associação de Indicadores às Competências  
Leme (2012, p.62)

Chega-se enfim ao Resultado das Competências Organizacionais Definidas e seus respectivos indicadores.

Ao validar a Definição de Competências Organizacionais, pela direção ou comitê de implantação, conforme Leme (2012) pode-se ter duas situações : que as competências atendem as necessidades e expectativas da organização - MVVE, ou, logo de início perceber a ausência de alguma competência importante, como, por exemplo, visão sistêmica. Na visão do autor, se essa competência não for só um desejo da comissão de implantação, mas sim necessária para a organização, isso indica que seus colaboradores, inclusive os que ocupam cargos estratégicos, não possuem a visão dessa necessidade, pois foram eles que responderam o **Gosto/ Não Gosto/O Ideal Seria** . Isso pode significar o motivo pelo qual a organização pode não atingir os resultados de que precisa.

Nesse caso, o que deve ser feito, segundo o autor, é a sua inclusão no rol das competências e seria interessante promover ações que ajudem a conscientizar os colaboradores dessa necessidade.

3 - Definir as competências de cada Função - Após a etapa de estabelecer as competências organizacionais , deve-se analisar a descrição de funções e definir quais das competências organizacionais são necessárias para cada função e em que intensidade, ou seja, quanto. É nessa etapa que se estabelece o perfil ideal da função. Mais uma vez, a metodologia tradicional de mapeamento de competências requer grande perícia do condutor do projeto, pois , através do mesmo recurso de reuniões apresentados anteriormente, serão determinadas as competências das funções. Nesse contexto, entra em questão a subjetividade e todas as considerações feitas no sentido da metodologia do Inventário Comportamental para Mapeamento de Competências trabalha no sentido de evita-las (LEME, 2012).

4- Identificar as Competências do Colaboradores e Desenvolver as suas Deficiências – O objetivo é identificar as competências dos colaboradores e ver o que eles tem a oferecer e quais as competências que precisam ser aprimoradas. É preciso identificar o *gap* do colaborador.

Para realizar esse processo, adota-se o método da avaliação, não a comum que é encontrado nas empresas, mas sim a com foco em competências. Tradicionalmente ela é elaborada analisando o MVVE da empresa e as Competências Organizacionais. A partir daí cria-se um que questionário de avaliação que será respondido pelo próprio colaborador, seu superior, seus clientes e fornecedores internos. As pessoas que respondem a esse tipo de questionário determinam o tipo de avaliação (LEME, 2012).

Também nesse item, a Metodologia do Inventário Comportamental para Mapeamento de Competências novamente tem um papel importantíssimo, pois por meio dele tem-se o questionário pronto e direcionado, automaticamente (LEME, 2012).

Quanto a Desenvolver Colaboradores – Identificados as deficiências de cada um dos colaboradores, é preciso treiná-los e desenvolvê-los. A diferença é que não se aplicará um treinamento genérico, mas sim específico, baseado nas competências necessárias. Dessa forma, os treinamentos acabam sendo mais objetivos, focados, precisos e assertivos (LEME, 2012).

5-Acompanhar a evolução / gestão por competências – nessa etapa, o importante é mensurar a evolução. O Autor sugere “tirar uma foto” das etapas 1 a 4 da organização e acrescenta que a Gestão por Competências é não deixar o processo apenas na foto e sim mensurar a evolução de cada colaborador e de todo o trabalho realizado. Dessa maneira, consegue-se extrair o grande benefício da Gestão de Pessoas por Competências na sua essência: poder identificar talentos para novos projetos ou tarefas, analisar equipes, motivar colaboradores utilizando os que possuem mais competências para participarem da evolução dos colaboradores que estão se desenvolvendo, reaproveitar os talentos da organização em novos desafios, como novos cargos, remuneração, benefícios ou plano de carreira.

#### 2.1.5 Avaliação 360 graus

A avaliação sincera e correta pode contribuir para o sucesso da ferramenta de gestão de pessoas por competências. Como visto em uma das seções anteriores, a gestão do desempenho no trabalho caracteriza-se como subsistema de gestão de pessoas. Envolve atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação do trabalho, tendo como objetivo principal, o desenvolvimento das pessoas (BRANDÃO et al, 2008).

Há diversos modelos de avaliação de desempenho funcional, mas será abordada a avaliação 360 graus por ser uma ferramenta considerada, segundo a pesquisa bibliográfica, adequada para retratar a realidade de desempenho do profissional com base no conceito de competências.

Conforme Brandão et al (2008), em geral, as organizações têm procurado utilizar modelos de gestão do desempenho que permitam avaliar concomitantemente dois aspectos: comportamentos e resultados. Avaliar somente o comportamento não garante a consecução do resultado esperado, enquanto mensurar só os resultados pode induzir as pessoas a adotarem comportamentos inadequados para alcançar a meta desejada.

Ainda segundo os autores, a percepção do avaliador quanto ao comportamento do avaliado, é subjetiva e, muitas vezes, é carregada de vieses, em razão de fatores como preconceito, indulgência, severidade e leniência, entre outros. Nesse sentido, quando a avaliação é realizada por uma só pessoa, é comum a ocorrência de distorções, como o exercício de pressão e influências emocionais. Considerando tais distorções e vieses, uma das discussões teóricas e práticas realizadas sobre instrumentos de avaliação de desempenho se refere aos atores envolvidos no processo, ou seja, diz respeito a quais e quantas devem ser as fontes de avaliação. Nos últimos anos, para dar resposta a esse dilema, começou a ser mais disseminada a utilização da “avaliação (ou *feedback*) 360 graus”, modelo que visa obter maior número de informações sobre o desempenho de um funcionário, a partir da ampliação da quantidade de pessoas que o avaliam.

Nesse modelo, conforme Brandão et al (2008), o funcionário é avaliado não apenas por sua chefia imediata, mas também por outros sujeitos que interagem com ele no seu trabalho, como colegas da equipe, subordinados, clientes e, em alguns casos, até por fornecedores e pelo próprio funcionário (auto-avaliação). O pressuposto é o de que a avaliação realizada por diversos atores torna-se mais próxima à realidade do que aquela feita por uma única pessoa, sobretudo porque os envolvidos passam a compartilhar a responsabilidade pelo processo e eventuais distorções na percepção de um dos avaliadores se diluem nas avaliações realizadas pelos demais. Assim, a avaliação 360 graus pode contribuir para tornar mais preciso o diagnóstico de competências, considerado uma das principais etapas da gestão por competências.

Brandão et al (2008) analisam vantagens e desvantagens na avaliação por múltiplas fontes em relação aos métodos convencionais. Algumas dizem respeito à obtenção de avaliações mais ricas e precisas, bem como à possibilidade de gerar maior comprometimento dos envolvidos no processo. Entre as desvantagens, é possível mencionar a complexidade operacional do modelo (pela ampliação do



número de avaliadores) e a possibilidade de, na auto avaliação, os funcionários se super avaliarem em benefício próprio.

Contudo, Leme (2012) registra o cuidado que se deve ter com relação a implantação de uma avaliação 360º, pois se a organização não possui a cultura da avaliação, ou seja, os gestores e colaboradores não estão preparados para avaliar de forma sincera e clara, pode não ser a melhor escolha e gerar efeitos negativos no ambiente de trabalho. A não ser que seja feito grandes esforços de conscientização, de dar e receber *feedback*, pois todo esse processo realmente requer muito cuidado na aplicação.

O autor ainda ratifica que o melhor resultado é a aplicação de avaliação do tipo 360º, mas se a organização não tiver a cultura ou os condutores do projeto de implantação não se sentirem seguros a respeito, uma excelente solução é a Avaliação Conjunta, o que já evita um pouco as distorções. Isso planta a semente do *feedback*, o que possibilita na próxima avaliação utilizar a 360º. Próxima sim, pois a avaliação e o *feedback* dentro das empresas não devem acontecer uma vez por ano. Claro que não é possível aplicar todo esse processo mensalmente, mas pode-se dar *feedback* a todo momento.

É importante, ainda, determinar um prazo razoável para que os colaboradores preencham a avaliação e orientar que devem dedicar tempo para essa avaliação, não convém respondê-la na última hora. É sempre bom lembrar, segundo o autor, aos colaboradores que o quanto antes eles responderem, mais cedo estarão disponíveis para realizarem suas tarefas.

O autor conclui que a avaliação pode parecer um processo burocrático, mas é fundamental para a organização. É assim que, segundo o autor, se planta a cultura da avaliação.

## 2.2 A GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

### 2.2.1 Evolução dos modelos administrativos na área pública

Não é possível entender as transformações do Estado e da administração pública brasileira sem tentar reconstruir os processos de formação do serviço público no país.

Basicamente, a administração pública no Brasil passou por três modelos: patrimonialista, burocrático e gerencial, conforme Costa (2008). Segundo o autor, o patrimonialista é caracterizado por um Estado em que não fazia distinções do que é público e privado. Todos os bens são do Estado, não existia coisa pública, por consequência, predominava a corrupção e o nepotismo. Esse poder teve início no período colonial (1500) e chegou à República Velha (1930).

Na época do Liberalismo, que se iniciou na Europa, nos séculos XVII e XIX, o povo passou a ter bens, esses passaram a ser chamados de coisa pública. Surgiu, então, uma clara separação dessa, para a coisa particular. Essa visão não se harmonizava com o modelo patrimonialista. Como consequência, surgiu o modelo de administração pública burocrática, proposto por Max Weber, como forma de defender os bens públicos contra o Estado despótico. As principais características da burocracia são: impessoalidade, formalismo, hierarquia funcional, obediência, profissionalização do servidor, controles prévios, regras gerais de funcionamentos, separação entre a propriedade pessoal e organizacional. Era um sistema que, em teoria, combateria o patrimonialismo e corresponderia aos anseios da época, conforme Medeiros(2006).

Para Costa (2008), assim aconteceu no Brasil, o Estado oligárquico, desestruturado pelas velhas práticas do patrimonialismo, já não atendiam às novas formas de intervenção econômica, social e política. Urgia reformar o Estado, o governo e a administração pública. Assim, o governo de Getúlio Vargas iniciou, na década de 1930, uma série de mudanças com o objetivo de superar o esquema clientelista e anárquico de administração da época. Dentre elas, foi a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), que promoveu a racionalização burocrática do serviço público, por meio da padronização,

normatização e implantação de mecanismos de controle, recrutamento, seleção e treinamento de servidores.

A ênfase dada à legislação tornou a administração pública rígida, amarrada à formalidade técnica e processual, e com o passar do tempo surgiu a necessidade de flexibilização das estruturas da área pública para o atendimento de novas demandas.

Após a primeira tentativa de regulamentação entre Estado e servidores, houve a segunda importante mudança de reforma administrativa, ou a primeira tentativa real de reforma gerencial na administração pública brasileira, com a edição do Decreto Lei nº200 de 1967, que buscou flexibilizar a gestão da máquina pública, houve a descentralização dos serviços e da autonomia das autarquias, fundações e empresas estatais, com o objetivo de agilizar a atuação do Estado, conforme Ferreira (1996).

No neoliberalismo, surgiu a ideia da necessidade do Estado possuir características empresarias e empreendedoras em contraposição ao alto custo da máquina administrativa e à baixa qualidade dos serviços prestados da época. Para Ferreira (1996), diante dessa realidade, ele destaca, entre as diversas reformas que ocorreram, a da administração inglesa, sob governo de Thatcher, que promoveu diversas estratégias no sentido de reduzir o quadro de pessoal, melhorar a qualidade de serviços públicos e privatizar serviços não essenciais, ações que contribuíram na construção de um modelo gerencial na área pública.

É importante destacar que o modelo gerencial não descarta o burocrático, conforme Costa (2008): apenas muda suas prioridades. Continua a profissionalização, o formalismo, a impessoalidade. Contudo, busca, ao mesmo tempo, eficiência, eficácia e efetividade. Pondera o autor que o modelo gerencial resultou em maior participação da sociedade civil organizada (publicização); redução da inchada e ineficaz máquina estatal; estabelecimento de metas; criação de agências reguladoras; descentralização dos serviços públicos; e, um dos aspectos mais importantes, o foco no cliente-cidadão.

Destaca Costa (2008), em suma, três importantes marcos na história da reforma da Administração Pública no país, O primeiro, em 1930, no governo Vargas, quando realizou o primeiro esforço de modernização administrativa. O outro marco é reforma administrativa de 1967, que padronizou estruturas e procedimentos e introduziu os modernos instrumentos de intervenção. O terceiro marco na história

administrativa é a reforma dos anos 1990. Ela é precedida de uma crise quanto a ineficiência da máquina administrativa, o que resultou na abertura de uma crítica neoliberal. O que se pode concluir dessa análise, segundo o autor, é que todas essas reformas introduziram instrumentos que se agregaram às práticas vigentes.

Conforme Bergue et al (2012, p13) :

...a exigência de transparência e ética, a crescente escassez de recursos em todas as esferas e a necessidade de aproximação do usuário, em relação aos serviços públicos, reforçam a abordagem por meio da eficácia e da descentralização. Isso exige um aumento da flexibilidade, da prontidão e da capacidade de adaptação dessas organizações, implicando o uso de novas tecnologias, especialmente o da tecnologia da informação, e da modernização da estrutura normativa, organizacional e de pessoal....

Tal cenário tem levado as organizações públicas a repensar seus objetivos e a rever suas estruturas e processos para o alcance do desempenho desejado.

Atualmente, o modelo gerencial está em construção, ele considera diversos conceitos e ferramentas de gestão que ainda requer sensibilização, implementação e aperfeiçoamento no serviço público.

### 2.2.2 Princípios, legislação e desburocratização

Tratar os Princípios Constitucionais da Administração Pública tem como objetivo fornecer embasamento necessário à compreensão do que vem a ser uma administração pública ideal para todos e como isso reflete na atual gestão das organizações públicas.

Determina o art. 37, caput, da Constituição Federal de 1988 que a Administração Pública direta e indireta, de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, obedecerá aos princípios da legalidade, moralidade, impessoalidade, publicidade e eficiência.

Almeida e Scartezini (2012) trazem uma breve definição desses princípios:

- Legalidade: obediência rigorosa à lei; nenhum resultado poderá ser considerado bom, nenhuma gestão poderá ser reconhecida como de excelência à revelia da lei.

- Moralidade: tratar a gestão pública por um código moral. Não se trata de ética (no sentido de princípios individuais, de foro íntimo), mas de princípios morais de aceitação pública.

- Impessoalidade: Não privilegiar pessoas. O tratamento diferenciado restringe-se apenas aos casos previstos em lei. A cortesia, a rapidez no atendimento, a confiabilidade são valores de um serviço público de qualidade e devem ser agregados a todos os usuários indistintamente. Em se tratando de organização pública todos os seus usuários são preferenciais, são pessoas muito importantes.

- Publicidade: Ser transparente e dar publicidade aos dados e fatos, desde que não sigilosos e não tragam perigo a segurança pública. Essa é uma forma eficaz para induzir o controle social.

- Eficiência: Fazer o que precisa ser feito com o máximo de qualidade ao menor custo possível. Não se trata de redução de custo a qualquer maneira, mas de buscar a melhor relação entre qualidade do serviço e a qualidade do gasto.

Nesse contexto, importante mencionar o princípio da eficiência, que é imprescindível para as diversas atuações da administração pública, como contratação e exoneração de servidores públicos, bem como prestação de serviços.

Há diversas doutrinas quanto a real definição deste princípio, destaca-se a de Custódio Filho (1999, p. 214):

identifica-se no princípio constitucional da eficiência três idéias: prestabilidade, presteza e economicidade. Prestabilidade, pois o atendimento prestado pela Administração Pública deve ser útil ao cidadão. Presteza porque os agentes públicos devem atender o cidadão com rapidez. Economicidade porquanto a satisfação do cidadão deve ser alcançada do modo menos oneroso possível ao Erário público. Tais características dizem respeito quer aos procedimentos (presteza, economicidade), quer aos resultados (prestabilidade), centrados na relação Administração Pública/cidadão.

Tal princípio norteia os gestores públicos a, além de prestar serviço público de qualidade (levando-se em conta prestabilidade, presteza e economicidade) , ter foco no cidadão.

Contudo, importante registrar o embasamento legal que define a natureza pública dos órgãos do governo, pois o modelo de gestão que atender as necessidades desses órgãos devem, obrigatoriamente, seguir os mesmos princípios,

conceitos que definem sua condição pública. Por este motivo, os princípios constitucionais são o ponto de partida para a formulação de Modelo de Excelência em Gestão Pública, conforme Almeida e Scartezini (2012).

Os autores destacam a importância de fundamentos de excelência no sentido de trazer uma visão contemporânea de excelência para a gestão pública, não modificando a sua condição original de ser, mas desburocratizando certos processos que não agregam valor para a instituição. Os fundamentos de excelência são assim registrado por eles:

- Pensamento sistêmico: Compreender as relações de interdependência entre todos os componentes de uma organização, assim como entre a organização e o ambiente externo, com foco na sociedade.

- Aprendizado organizacional: ter como base a busca contínua de conhecimento, individuais e organizacionais, por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de informações e experiências.

- Cultura da inovação: incentivar um ambiente propício a criatividade com objetivo de gerar um diferencial para a organização.

- Liderança e constância de propósitos: liderar é ser responsável pela orientação, estímulo e comprometimento para o alcance e melhoria dos resultados institucionais, envolve atuar de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora para as pessoas, visando ao desenvolvimento da cultura da excelência, à promoção de relações de qualidade e à proteção do interesse público.

- Orientação por processos e informações: entender e segmentar atividades e processos que agreguem valor para as partes interessadas, tomar decisões e executar ações que tenham como base a medição e análise do desempenho, considerando as informações disponíveis.

- Visão de futuro: é indicar onde a organização deseja chegar, é a capacidade de estabelecer um estado futuro desejado que dê coerência ao processo decisório e que permita à organização antecipar-se às necessidades e expectativas dos cidadãos e da sociedade.

- Geração de valor: alcançar resultados consistentes, assegurando o aumento de valor tangível e intangível de forma sustentada para todas as partes interessadas.

- Comprometimento com as pessoas: Incentivar relações com as pessoas, que criem condições de melhoria da qualidade nas relações de trabalho, para que se

realizem profissionalmente e humanamente, potencializando seu desempenho por meio do comprometimento, oportunidade para desenvolver competências e empreender, com incentivo e reconhecimento.

- Foco no cidadão e na sociedade: as ações das organizações públicas têm como foco atender o cidadão e conseqüentemente a sociedade

- Desenvolvimento de parcerias: Desenvolver atividades conjuntamente com outras organizações com objetivos em comuns, buscando o pleno uso das suas competências complementares, para desenvolver sinergias.

- Responsabilidade social: assegurar às pessoas a condição de cidadania com garantia de acesso aos bens e serviços essenciais, ancorados no princípio da igualdade de direitos e da dignidade humana, de tal maneira que a sociedade possa preencher suas necessidades no presente e ao mesmo tempo tendo também preservar a biodiversidade e os ecossistemas naturais, potencializando a capacidade das gerações futuras de atender suas próprias necessidades.

- Controle social: permitir participação da sociedade no planejamento, acompanhamento e avaliação das atividades da Administração Pública e na execução das políticas e programas públicos.

- Gestão participativa: possibilitar a participação de todas as pessoas, reconhecendo a capacidade e o potencial diferenciado de cada um e equilibrando os interesses individuais e coletivos, a fim de conseguir a sinergia das equipes de trabalho.

Além de implementar conceitos de modelos de excelência em gestão na área pública para que se tenha mudança de comportamento, conforme Pires et al (2005), quem estiver envolvido, prática ou teoricamente, com a abordagem de competências em instituições públicas, deve conhecer princípios, principais leis, decretos e portarias que dispõem sobre as atividades de gestão de recursos humanos no serviço público.

### 2.2.3 Desafios à implantação de gestão por competência nas organizações públicas

Mudanças no arcabouço jurídico, explosão populacional, alterações nas relações de trabalho, desenvolvimento tecnológico, inflação, internacionalização,

visibilidade, interferência da opinião pública, fatores como esses farão com que as organizações passem a lidar com a imprevisibilidade, descontinuidade e instabilidade. Portanto, novas ferramentas e modelos organizacionais são necessários para ajudar o gestor a administrar as incertezas (CHIAVENATO, 2004).

Dada a importância do tema, na área governamental, foi editado o Decreto nº 5707, de 23 de fevereiro de 2006, estabelecendo que a política para o desenvolvimento de pessoal na administração pública direta deve ser com base no conceito de competências.

No entanto, conforme estudo Pires et al (2005), há diversos desafios na área de gestão de pessoas no serviço público, o principal deles é o problema gerado pela prática usual de recrutamento de novos funcionários: os concursos selecionam pessoas com alto nível de conhecimento, mas que nem sempre tem habilidade e atitude desejáveis, como a iniciativa, comunicação eficaz e habilidades em trabalhar em equipe. Contudo, incluir esses fatores de seleção, na prática, envolve tantas restrições legais que acabam inibindo novas formas de recrutar servidores.

Além disso, há o desafio que mudar o sistema de remuneração, que também não é tarefa simples. Os desenhos em vigor do sistema de remuneração possuem regras que afetam a motivação e desempenho dos servidores públicos, assim como geram impacto negativo no perfil das novas gerações, como o não comprometimento e menos disposição a se manter no quadro da instituição, conforme Pires et al (2005).

Tem-se hoje, no serviço público, um conjunto de características comuns à maioria das organizações pública, conforme pesquisa feita por Pires et al (2005):

a) rigidez imposta pelo arcabouço jurídico – muitos funcionários, ao ingressarem na área pública, sentem-se motivados a propor diferentes formas de trabalhar, no entanto esbarram na legislação, que acabam inibindo-os a adotarem atitudes inovadoras.

b) desvinculação do cidadão como destinatário do serviço público – de um lado, em muitas organizações públicas não está claro que o cidadão é o cliente e destinatário do serviço público. E de outro lado, para a sociedade, não há credibilidade quanto o papel do serviço público para a solução de seus problemas. |Como é um pensamento já enraizado na cultura da sociedade, a solução seria mudar a forma de pensar em ambos os lados.



c) não há foco no desempenho – diversas organizações públicas executam seus serviços sem se preocupar com o desempenho dos seus trabalhos, mesmo com tentativas de introdução de valores de meritocracia: nas décadas de 1930 e 1970. Realizar o trabalho com desempenho supõe que ele será realizado de forma eficiente, eficaz e efetivo. Ou seja, o trabalho realizado da melhor forma possível, com foco no alcance de metas organizacionais, no prazo desejado, e satisfazendo os destinatários do trabalho de forma permanente e contínua.

d) remuneração sem vinculação com o desempenho – a remuneração não depende de desempenho, na maioria das carreiras depende do tempo de serviço, o que desestimula os funcionários a melhorar sua produtividade.

e) pouca preocupação com a gestão – a pouca ênfase no desempenho conduz uma atuação voltada para o dia a dia, sem se preocupar com o planejamento a médio ou longo prazo. Pela falta de controle, não há monitoramento dos resultados, muito menos o comprometimento dos funcionários na melhoria contínua dos processos ou resultados.

f) alta rotatividade das chefias – por conta da alta rotatividade há impactos como a intensa alternância nas posições de chefia. Essa questão demanda um mapeamento dos fluxos, como sugere Pires et al (2005) , para entenderem a percepção das pessoas que ocuparam essa posição e o que os desmotivou na ocupação.

g) gratificação utilizada de forma improvisada – em muitas situações ela é utilizada para compensar a impossibilidade de aumento salarial, o que deforma o sentido da sua existência : contemplar funções desempenhadas por aqueles que apresentam um esforço adicional ao previsto na execução de tarefas da organização.

Oportuno acrescentar uma outra característica encontrada, tanto nas organizações públicas como nas privadas, que é natural do ser humano “resistência ao novo”, conforme Leme (2012). O autor propõe que para superar essa e outras dificuldades é interessante ter o seguinte princípio em mente: adotar Gestão de Pessoas por Competências deve vir da direção da empresa, é de cima para baixo e não de baixo para cima. Além disso, segundo o autor, é fundamental o papel do Gestor de Pessoas e principalmente do RH, mas de um RH positivo, ou seja, que desperte na organização a necessidade de implantação de GPC.

Pires et al (2005) trazem experiências de instituições do governo que implementaram a GPC:

### **A - Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel)**

A1) **Principais ações:** 1) Identificação e descrição das competências institucionais e individuais; 2) construção do dicionário de competências; 3) definição de perfis de competências dos cargos; 4) descrição detalhada dos cargos técnicos (Técnico Administrativo; Analista Administrativo e Especialista em Regulação); 5) elaboração e aplicação do instrumento de diagnóstico das lacunas de competências individuais; 6) elaboração do Plano de Desenvolvimento Corporativo; 7) elaboração da sistemática de avaliação de desempenho.

A2) **Ciclo de gestão** : Planejamento – Definição de objetivos e metas anuais, necessidades de recursos (humanos, financeiros e materiais) e indicadores de desempenho a serem utilizados no acompanhamento do processo de gestão; priorização de atividades. Acompanhamento – Identificação de desvios na execução das atividades planejadas e empreendimento de ações de melhoria para a correção de desvios. Avaliação – Apuração dos resultados alcançados; análise de eficácia; revisão do sistema de avaliação das atividades.

A3) **Dificuldades:** diante do elevado número de trabalhadores temporários (53,8%) dos servidores da agência , ou 29,79% do seu quadro total ( incluindo prestadores de serviço e consultores) , houve pouca cooperação das pessoas envolvidas, que manipulavam dados, e dificuldade de percepção da instituição quanto aos benefícios que poderiam ser obtidos por meio da ferramenta.

### **B -Banco do Brasil**

B1) **Principais Ações** – Reformulação dos modelos de gestão do desempenho profissional pela inclusão do conceito de competência, com consequente interação com sistemas de avaliação, recrutamento e de gestão; integração de práticas de gestão modernas e eficazes, como a gestão por competências, a avaliação 360 graus e o Balanced Scorecard, com o objetivo de construir um sistema dinâmico e estratégico que promova, de forma mais efetiva, a melhoria do desempenho e o desenvolvimento profissional e organizacional; substituição do modelo unilateral de avaliação do desempenho profissional (efetuada apenas pelo superior hierárquico) pela avaliação por múltiplas fontes (também denominada 360 graus); concepção da gestão do desempenho por competências

como processo cíclico e contínuo, construído a partir do desenho da estratégia organizacional, que adota indicadores de desempenho e a identificação das competências necessárias para a concretização do desempenho esperado da instituição como ferramentas essenciais; identificação das lacunas de competências existentes, planejamento de ações para captar e desenvolver as competências necessárias, identificação das competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais (pesquisa documental: análise da missão, da visão de futuro, dos objetivos e de outros documentos relativos à estratégia da organização; coleta de dados com pessoas-chave e uso de outros métodos e técnicas de pesquisa - por meio de grupos focais e/ou questionários estruturados -; utilização das informações de avaliação de desempenho; elaboração de Plano de Desenvolvimento de Competências (PDC) por funcionário (premissa: uma vez identificadas as lacunas de desempenho, devem-se verificar suas causas possíveis - carência de conhecimentos ou de habilidades, falta de ferramentas adequadas, atitudes desfavoráveis, práticas de gestão inadequadas, etc. - e implementar ações para reduzi-las, desenvolvendo as competências profissionais de forma a agregar novos valores para a organização e para as carreiras dos funcionários); uso da noção de “trilhas de aprendizagem” - caminhos alternativos e flexíveis que contêm não apenas cursos formais, mas diversas outras soluções de aprendizagem disponíveis, como, por exemplo, estágios, viagens de estudos, treinamentos auto-instrucionais, reuniões de trabalho, seminários, livros, periódicos, vídeos, grupos de discussão e sites na internet - como estratégia para promover o desenvolvimento profissional, tomando-se referência não só as expectativas da organização, mas também as conveniências, as necessidades, os desempenhos e as aspirações das pessoas.

**B2) Ciclo de gestão** - Alinhamento dos subsistemas de gestão de pessoas (Gestão de Desempenho, Remuneração e Benefícios, etc.) com o modelo de gestão de desempenho da instituição (baseado nos pressupostos do Balanced Scorecard, da gestão por competências e da avaliação 360 graus).

**B3) Dificuldades** - Ceticismo em relação à efetividade de abordagens de gestão de pessoas baseadas nos conceitos de desempenho e competência; dificuldades operacionais e metodológicas para mapeamento de competências profissionais; desvios de ênfase na condução do processo de gestão do desempenho profissional; tendo em vista o grande número de funcionários (84 mil) e

sua dispersão geográfica, dificuldades na comunicação e capacitação do corpo funcional para utilização adequada do modelo.

Além das dificuldades mencionadas nos casos acima, Leme (2012) registra a dificuldade de se encontrar ferramentas (Softwares com Metodologia) existentes no mercado dedicada a Gestão de Pessoas com Foco em Competências. Isso devido ao fato de a maioria dos softwares tradicionais no mercado trata os módulos de RH de forma burocrática e contábil e não de maneira estratégica, de desenvolvimento de pessoas, de aspectos de competência comportamentais, sendo que essa é uma demanda atual de grande necessidade no mercado, segundo Leme (2012). Na área pública, isso não é diferente. Como dependemos da informática para qualquer tipo de gestão, a escassez de ferramenta torna o trabalho muito mais difícil de se administrar. Portanto, os gestores públicos precisam investir ( tempo e recursos) em seus sistemas informatizados para que esteja alinhado às estratégias da organização.

#### 2.2.4 Possíveis soluções

Como mencionado anteriormente, a legislação exige para o processo de recrutamento externo, a realização de concurso público para o preenchimento de cargos, o que inclui a adequada utilização de meios de publicação e de veiculação do edital do concurso. Na prática, isso envolve a aplicação de provas e a comprovação de titulação. As provas exigem um elevado nível de conhecimento para ser aprovado e classificado dentro do número de vagas. Já, a comprovação de títulos, previsto em lei, é requerido, como elemento que reforça o processo seletivo. Essa forma de seleção está prevista em nosso ordenamento jurídico. No entanto, Conforme Pires et al (2005), ao recrutar o funcionário, a regulamentação em vigor não leva em conta às atitudes dos futuros servidores em razão da dificuldade de se estabelecer critérios objetivos quanto aos aspectos de sua conduta pessoal. Uma das consequências comuns, segundo os autores, é selecionar candidatos bastante capacitados intelectualmente, mas com baixa produtividade, problemas de adaptação no trabalho e elevado índice de doenças profissionais. Solução registrado por Pires et al (2005): para melhorar esse cenário, muitas organizações públicas

estão incluindo no processo seletivo, além das etapas comuns, o curso de formação. Nessa etapa, com maior contato com os candidatos é possível avaliar suas atitudes e preparar os servidores para as novas funções, conforme previsão em lei. Além disso, o objetivo é preencher a lacuna das competências desejadas. Contudo, atualmente, o processo seletivo externo desdobra-se no estágio probatório, mas como não está sendo corretamente aplicado e regulamentado, acaba por aprovar comportamentos e atitudes que deixam a desejar no serviço público. Outras recomendações são feitas, segundo os autores, como: criação de equipe permanente de seleção e encarregada de definição de critérios em cada órgão público ou entidade; estabelecimento no processo seletivo de 50% de pontuação para conhecimentos (técnicos, acadêmicos, científicos) e o restante para avaliação de aspectos relacionados ao perfil e à adequação ao cargo; e por fim a admissão de entrevistas, provas orais, testes psicológicos e exames de saúde, levando em conta as características do cargo.

Na prática, adotar a gestão por competências pode resultar em imperfeições devido a falhas no mapeamento dos perfis dos candidatos desejados. Solução: a proposta é comparar os perfis solicitados pelos setores com os perfis dos candidatos: é importante, além do chefe ou gestor do órgão, pessoas que irão se relacionar mais diretamente com o futuro servidor e, claro, profissionais de recursos humanos encarregados da seleção, para Pires et al (2005).

Diante disso, vale reforçar que o processo de recrutamento e seleção é importantíssimo para o sucesso do modelo de gestão de pessoas por competências, uma vez que se bem conduzidas selecionam profissionais alinhados com as estratégias da organização, conforme Chiavenato (2002).

Quando há necessidade de recrutamento interno em um órgão público para a ocupação de determinada função, muitas vezes, o processo de seleção não é transparente e acessível a todos potenciais candidatos a vaga. Solução: processos de recrutamento interno podem ser efetivos, uma vez que eles divulgam a vaga e as características básicas do perfil desejado e assim, surgem eventuais interessados em se candidatar. A utilização de um banco de talentos contribui para identificar os potenciais candidatos e convidá-los a participar do processo seletivo. Uma comissão permanente fica responsável em fazer o processo, por meio de entrevistas, selecionando o candidato que possua as competências desejadas para o cargo,

sendo avaliado o mais objetivo, impessoal e transparente possível. (PIRES et al, 2005).

Conforme Dutra (2001), a prática remuneratória deve ser estruturada de tal forma que reforce valores, comportamentos alinhados com as atuais demandas da instituição e seu direcionamento estratégico. Ao confrontar essas características dos sistemas de remuneração centrados nos cargos, nota-se sua incompatibilidade, isso porque essa funcionalidade de sistema de cargos surgiu da lógica taylorista-fordista de administração, em que a padronização, repetição, simplificação eram os pilares da lógica de eficiência organizacional. Nesta época, o ambiente era estável e previsível, bem diferente da realidade de hoje, que exige do profissional características como atualização constante, flexibilidade e pró-atividade. Para Kalil et al (2005, p.32):

a ausência de uma política de reconhecimento e de remuneração com base nas competências efetivamente adquiridas e demonstradas (“entregues” à organização e que tendam a produzir resultados) talvez seja a principal causa da desmotivação de muitos servidores no serviço civil federal. Nesse contexto, a nomeação para cargos de confiança cumpre, muitas vezes, a função de viabilizar o reconhecimento de servidores que se destacam pelo seu desempenho. Apesar disso, a nomeação também é co-determinada pelas “relações de confiança” e, sendo assim, sofre a influência de fatores relacionais/políticos, em detrimento da consideração das competências demonstradas ou potenciais dos candidatos.

Ações baseadas no conceito de competências: recompensar a contribuição real prestado pelo funcionário à organização; estabelecer equilíbrio conforme padrão de mercado do salário entre o ambiente interno e externo; possibilitar delegação efetiva das decisões salariais sem perder a coerência do todo; sinalizar o que se espera dos profissionais; estimular a capacitação, remunerar parte do salário de forma variável de acordo com a avaliação de desempenho; diferenciações salariais apoiadas por diretrizes em vez de por atividades (estas tornam-se obsoletas rapidamente), reforçar a imagem da empresa diante de seus funcionários e da sociedade, para Dutra (2001). Contudo, incluir remuneração variável na área pública ainda requer estudo aprofundado, para Brandão e Bahry (2005).

Diante do exposto, por mais restritiva que seja a legislação, há possibilidade de implantação de vários fatores da Gestão de Competências.. Para Vargas e Cagol (2012), o ordenamento jurídico é um balizador do serviço público, e não deve ser considerado como um limitador de novas práticas que permitam melhorias na área pública.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA**

#### **3.1 TIPO DE PESQUISA OU TÉCNICAS DE PESQUISA**

Conforme conceito registrado pelas organizadoras Gerhardt e Silveira (2009), a pesquisa bibliográfica é a utilização de referências publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Ainda segundo as organizadoras, qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto.

Nesse trabalho, a coleta de dados bibliográficos não é só inicial, pois compreende todo o estudo desta pesquisa, que propõe a análise de diversas posições acerca de um problema. Então, foi exposto resumidamente as principais ideias já discutidas por diversos autores que trataram de estudos relacionados com a questão, levantando críticas, sugestões e dúvidas.

#### **3.2 COLETA DOS DADOS**

Os dados foram coletados a partir de fontes escritas, publicadas por editoras, disponíveis em bibliotecas e em meio eletrônico, com intuito de atingir os objetivos específicos deste trabalho.

#### **3.3 ANÁLISE DOS DADOS**

A análise de dados será promovida com intuito de verificar como a Gestão de Pessoas por Competências pode influenciar os resultados na área pública, além de resgatar os seguintes objetivos específicos propostos no início dessa pesquisa:

**a) Identificar a gestão de pessoas por competências:**

Kalil et al (2005) , Dutra (2001), Carbone (2006) , Rabaglio (2001) trazem conceitos da ferramenta de competências e sua importância no meio organizacional. Basicamente, as competências são formadas pelo ideograma CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes) e avalia-se no meio organizacional as competências existentes e as que precisam ser desenvolvidas para se atingir os resultados organizacionais esperados. Pela pesquisa foi verificada que a GPC aliada a modelos, abordagens e ferramentas de gestão, como o planejamento estratégico, banco de talentos e a avaliação 360 graus podem contribuir com o desenvolvimento de pessoas e, conseqüentemente, resultar mais rapidez e qualidade nos serviços públicos prestados.

Já Leme (2012) registra que, ao fazer a Gestão de Pessoas por Competências, é necessário gerenciar tanto competências técnicas como comportamentais. As competências técnicas são mais comuns, pois há muito tempo fazem parte da cultura das organizações, como por exemplo realizar um concurso público sobre determinados assuntos. Segundo o autor, o foco da gestão de pessoas por competências é nas competências comportamentais, assim como é o desafio para o gestor de pessoas na área pública: identificar e mensurar comportamentos. Diferentemente das competências técnicas, as pessoas não conseguem visualizar as competências comportamentais no currículo de um candidato ou em uma prova de concurso, por exemplo, se ele tem empatia, criatividade, relacionamento interpessoal, liderança, etc. Isso tudo deve ser extraído através de técnicas especiais, cada uma com uma finalidade específica: para seleção, treinamento, avaliação e remuneração de pessoas.

Autores como Vieira (2010), Chiavenato (2005), Chiavenato (2008), Brandão e Guimarães (2001), Araujo (2006) destacam que , no geral, a GPC e seus subsistemas de RH são uma alternativa às atuais organizações para alinhar os processos com a estratégia da organização. Pondera Chiavenato (2005) que se mal formulados, os subsistemas de RH podem se prejudicar, ou seja, quando um processo de recompensar pessoas for mal elaborado, pode exigir mais do processo de manter pessoas. Nesse sentido, pode-se concluir que ao implementar a ferramenta de GPC na área pública, com intuito de recompensar bons desempenhos, é imprescindível analisar se há amadurecimento e segurança por



parte da organização quanto a forma justa e clara de avaliação , para que não se jogue fora toda a estratégia lançada e resulte em descrédito da ferramenta.

**b) Identificar como ocorre a implantação da Gestão de Pessoas por Competências:** Brandão e Bahry (2005) abordam as principais fases de um processo de implantação de competências: Formulação da Estratégia Organizacional, Mapeamento de Competências, Captação de Competências/ Desenvolvimento de Competências, Acompanhamento e Retribuição. Na prática, implantar essa ferramenta é um processo bastante complexo e naturalmente surgiriam dúvidas e dificuldades em adotá-la, por essa razão requer um profissional experiente orientando e conduzindo sua implantação.

Os autores Brandão e Bahry (2005) destacam a metodologia que deve ser adotada para o processo de descrição de competências, que deve ser objetiva e concisa, por meio do uso de um referencial para a ideia ficar o mais objetiva possível. Contudo, para se trabalhar nesse processo, é importante ter na empresa equipes engajadas e comprometidas com a proposta de competências , como por exemplo elaborar um dicionário de competências (onde fica mapeado todas as competências organizacionais) o que demanda tempo e disposição. Além disso, a cúpula da administração deve demonstrar interesse no avanço da implantação para que as pessoas envolvidas no processo sintam motivadas a dar andamento na proposta.

Já Leme (2012) adota as seguintes fases de implantação da Gestão de Pessoas por Competências: Sensibilizar, Definir as Competências Organizacionais, Definir as Competências de cada Função, Identificar as Competências dos Colaboradores e Acompanhar a Evolução. A metodologia de implantação utilizada por esse autor aborda as etapas de forma mais prática. Mesmo assim , o autor registra que, ao implantar a ferramenta , há muita dúvida e dificuldade das pessoas em compreender todo o processo, por esta razão entende ser imprescindível a presença de um profissional experiente para orientação. Todo o processo consiste em fazer com que as pessoas façam parte da construção das competências (individuais e organizacionais) necessárias para se criar uma organização ideal para todos ( clientes internos e externos).

Além de tudo, registra a importância da primeira fase, a sensibilização, que consiste em apresentar , por diversos meios de comunicação, os motivos da necessidade de implantação de Gestão de Competências em toda a organização.

Caso essa etapa não for bem sucedida, dificilmente o processo será concluído. A partir desse momento se trabalha o processo de mudança de cultura, tão necessária para as organizações públicas.

**c) Identificar como a gestão por competências pode influenciar os resultados das organizações;**

Vale mencionar novamente Pires et al (2005) quanto a uma clara identificação dos objetivos estratégicos ser um pré-requisito fundamental para a implantação do modelo de gestão de pessoas por competências. As atividades de mapeamento de competências alinhadas aos planos estratégicos são recursos importantes para a elaboração e o desenvolvimento de grande número de projetos.

Tais projetos fornecem importantes subsídios para as atividades de gestão de recursos humanos em organizações públicas, como a formatação de concursos, mudanças na forma de recrutamento e seleção interna e otimização de processos de lotação e de movimentação de pessoal. Essa prática permite a definição de critérios claros para as iniciativas de avaliação de servidores, de estruturação de planos de desenvolvimento pessoal e profissional e de remuneração, promovendo maior integração dos subsistemas de gestão de pessoas, conforme Pires et al (2005).

Ao melhorar a formatação de recrutamento externo deve-se levar em conta a determinação da legislação quanto ao uso de concurso público. Contudo, pode-se aperfeiçoar a seleção de futuros candidatos, com a criação de uma equipe permanente que acompanhe todo o processo de seleção. Atualmente, os candidatos aprovados no serviço público ingressam com alto nível de conhecimento técnico, mas, muitos, deixam a desejar quanto aos aspectos comportamentais, como a iniciativa, relacionamento interpessoal, comprometimento. Para resolver esse impasse, algumas organizações tem incluído em seus processos seletivos a etapa de curso de formação, com o objetivo de conhecer melhor o perfil dos candidatos, apresentar os objetivos da instituição e possibilitar uma melhor adequação quanto a sua futura lotação.

Atividades de recrutamento interno ocorre, muitas vezes, sem critérios estabelecidos e sem transparência, práticas que não dão acesso aos potenciais candidatos para a vaga. Nesse aspecto, há oportunidade de se criar procedimentos que deem publicidade a forma de recrutamento interno e possibilitem a escolha do

candidato mais adequado para a vaga, como a divulgação interna por meio da intranet ou do e-mail sobre a vaga.

Atividades de movimentação e lotação podem ser melhorados por meio da implantação de sistemas informatizados tipo banco de talentos, que fornece para a instituição um acesso melhor ao perfil dos servidores e a suas respectivas trajetórias profissionais, assim como permite a análise das competências disponíveis. Após a implantação de um banco de identificação de talentos, faz-se necessário o acompanhamento e a utilização desses resultados na tomada de decisão, conforme Gramigna (2007). Algumas ações possíveis são: identificação de colaboradores considerados talentos em potencial, alocando-os em projetos significativos e desafiadores, tal atitude instiga a motivação e estimula a busca de novas competências; oferta de programas de treinamento e desenvolvimento para os que se posicionarem dentro da média esperada, de forma a ampliar seu domínio de competências; acompanhamento e aconselhamento aos colaboradores que apresentarem performances abaixo do esperado, as causas, neste grupo, devem ser pesquisadas na busca do realinhamento.

Todas essas ações internas dão condições para que os colaboradores sejam melhor aproveitados, fiquem mais motivados no seu trabalho, tenham oportunidade de desenvolvimento e atinjam, conseqüentemente, os resultados organizacionais esperados.

**d) Analisar como a gestão por competências pode contribuir com o crescimento pessoal e organizacional;**

Conforme Dutra (2001), a prática remuneratória deve ser estruturada de tal forma que reforce valores, comportamentos alinhados com as atuais demandas da instituição e seu direcionamento estratégico. Ao confrontar essas características dos sistemas de remuneração centrados nos cargos, registra o autor, nota-se sua incompatibilidade, isso porque essa funcionalidade de sistema de cargos surgiu da lógica taylorista-fordista de administração, em que a padronização e repetição, eram os pilares da lógica de eficiência organizacional. Naquela época, o ambiente era estável e previsível, bem diferente da realidade de hoje, que exige do profissional características como atualização constante, flexibilidade e pró-atividade. Para Kalil et al (2005, p.32): a ausência de uma política de reconhecimento e de remuneração com base nas competências efetivamente adquiridas e demonstradas (“entregues” à organização e que tendam a produzir resultados) talvez seja a principal causa da

desmotivação de muitos servidores no serviço civil federal. Nesse contexto, a nomeação para cargos de confiança cumpre, muitas vezes, a função de viabilizar o reconhecimento de servidores que se destacam pelo seu desempenho. Apesar disso, a nomeação também é co-determinada pelas “relações de confiança” e, sendo assim, sofre a influência de fatores relacionais/políticos, em detrimento da consideração das competências demonstradas ou potenciais dos candidatos.

Ações baseadas no conceito de competências seriam recompensar a contribuição real prestado pelo funcionário à organização; estabelecer equilíbrio conforme padrão de mercado do salário entre o ambiente interno e externo; possibilitar delegação efetiva das decisões salariais sem perder a coerência do todo; sinalizar o que se espera dos profissionais; estimular a capacitação, remunerar parte do salário de forma variável de acordo com a avaliação de desempenho; diferenciações salariais apoiadas por diretrizes em vez de por atividades (estas tornam-se obsoletas rapidamente), reforçar a imagem da empresa diante de seus funcionários e da sociedade, para Dutra (2001). Contudo, incluir remuneração variável na área pública ainda requer estudo aprofundado, para Brandão e Bahry (2005).

Nesse sentido, Leme (2012) também chama atenção, pois a organização e as pessoas que nela trabalham devem estar preparadas para adotar uma cultura de avaliação, ou seja, dar e receber feedback constantemente, de forma objetiva e sincera, com intuito de melhorar processos de trabalho e, conseqüentemente, trazer melhores resultados organizacionais.

**e) Analisar as peculiaridades das organizações públicas à implantação da gestão por competências.**

Conforme Costa (2004), promover a ideia de um planejamento estratégico pode resultar em diversas posturas: alguns profissionais simplesmente não aceitam nenhum planejamento de longo prazo, pois alegam que as mudanças na economia e legislação mudam com tanta rapidez que qualquer planejamento futuro da organização fica desatualizado e obsoleto. Estes vão improvisando, sem se preocuparem muito com o futuro. Já, por outro lado, há profissionais que têm ideias sobre o futuro da organização, mas não compartilham com executivos ou dirigentes, evitando ser mal interpretado e causar mal estar desnecessário. Há ainda os que entendem que o dia-a-dia das organizações é tão repleto de demanda que não conseguem arrumar tempo para refletir sobre o futuro.

Para uma compreensão maior dos desafios de se formular a estratégia organizacional em organizações públicas, vale destacar Costa (2004). Ele pondera a burocracia como uma solução para a organização pública caótica da época em que foi implantada, pois estabilizou as estruturas, bem como permitiu processos e políticas bem definidos e formalizados. Contudo, o autor, preocupa-se com o excesso de burocracia das organizações públicas atuais, que coloca a forma acima do conteúdo, ou seja, o como fazer as coisas é mais importante do que a atividade em si. Assim, nessas empresas, segundo ao autor, em situações de emergência, se não houver uma norma, regulamento, papel impresso em várias vias, com assinaturas e carimbos, ninguém terá a ousadia de fazer algo que não esteja escrito em um manual, norma ou regulamento, mesmo que isso salve a empresa de um colapso. Conclui o autor, que as organizações excessivamente burocráticas têm dificuldade de enxergar o futuro, pois ele não consta registrado em regulamento ou manuais, diante disso há necessidade de uma mudança de cultura nessas instituições.

Diante do exposto, por mais restritiva que seja a legislação, há possibilidade de implantação de vários fatores da Gestão de Competências. Para Vargas e Cagol (2012), o ordenamento jurídico é um balizador do serviço público, e não deve ser considerado como um limitador de novas práticas que permitam melhorias na área pública.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como visto, a ênfase dada aos controles e à legislação tornou a administração pública pesada e amarrada à formalidade técnica e processual. A estrutura hierárquica, rígida, não favorece a criatividade nem o compromisso com os resultados da prestação de serviços aos cidadãos.

A idealização de um novo modelo de gestão, para tornar o Estado mais eficiente, tem em seus aspectos a orientação da ação voltada para a sociedade, deixando de se preocupar com controles prévios dos procedimentos e se concentrar na gestão capaz de atender às demandas dos cidadãos.

Daí a importância da ferramenta de Gestão de Pessoas por Competências, por ser um sistema de informação estratégica que orienta ações de desenvolvimento profissional e organizacional na direção correta.

A pesquisa teve como objetivo principal demonstrar como a ferramenta pode, segundo a literatura da área, influenciar os resultados organizacionais na área pública. Além disso, o estudo abordou os seguintes objetivos específicos :

a) Identificou em que consiste a gestão por competências – constatou-se ser relevante o papel central que se reserva aos funcionários públicos no modelo de gestão por competência, que interage com diferentes subsistemas de gestão de pessoas, ou seja, é imprescindível investir nas pessoas.

b) Identificou como ocorre a implantação da gestão por competências - pode-se verificar que o processo, embora complexo, deve envolver toda a organização, do alto e baixo escalão e requer ações de sensibilização para que as pessoas entendam o motivo da implantação da ferramenta e quais benefícios ela pode trazer. Ao implantar a GPC, demonstrou-se que há impactos consideráveis nos seguintes processos:

- selecionar pessoas;
- desenvolver pessoas;
- avaliar pessoas;
- incentivar pessoas

Constatou-se que ao selecionar pessoas é preciso estruturar o processo de recrutamento externo no sentido de criar equipes permanentes, que acompanhem todo o processo de seleção da instituição, além disso implementar, como sugerido

por autores nessa pesquisa, a fase de curso de formação nos editais de concurso público, como requisito obrigatório para aprovação no concurso, com intuito de avaliar as atitudes e comportamentos dos candidatos e oportunidade de conhecer o perfil desses profissionais para facilitar sua futura lotação. Ainda, essa equipe de recursos humanos deve fazer acompanhamento de todo o estágio probatório para ajudar a não aprovar no serviço público comportamentos não desejáveis, contudo, esta fase carece ainda de regulamentação no serviço público.

Desenvolver pessoas requer diversas ações, como treinamento, palestras motivacionais, reuniões, livros auto instrucionais, contudo, vale registrar que a ação de desenvolvimento de pessoas deve ter como base o conceito de competências, ou seja, a partir da identificação de lacuna de competência. Por falta de técnica adequada, muitas vezes, gestores promovem ações que não são pertinentes e há falta de foco e clareza. Além disso, vale registrar que, desenvolver pessoas, deve estar vinculada com o processo de avaliar pessoas.

Ao avaliar pessoas, a pesquisa demonstrou que ela deve ser clara, objetiva e o mais próxima da realidade para que as informações desse processo possam ser utilizadas como base para outras ações, como incentivar as pessoas de forma mais justa, para que a recompensa possa ser dirigida àqueles que se orientam com base nos objetivos e metas organizacionais. Nos últimos tempos, tem-se dado destaque à avaliação de desempenho 360 graus, ou avaliação por múltiplas fontes, por aproximar a avaliação de desempenho do profissional mais próxima da realidade.

No entanto, incentivar pessoas de forma justa requer amadurecimento no serviço público, envolve mudança de cultura, no sentido de valorizar aqueles profissionais que trazem resultados para a organização. Para tanto, é necessário que as regras estejam claras, exista um dicionário de competências do cargo, um processo de avaliação confiável, como a avaliação de 360 graus, ou a avaliação conjunta, assim como a criação de um sistema de remuneração variável, contudo, requer cautela e estudo dos gestores de recursos humanos, pois é preciso, antes de tudo, amadurecimento das pessoas no uso dessas ferramentas.

c) Identificou como a gestão por competências pode influenciar os resultados das organizações – foram demonstrados diversos benefícios da ferramenta aliada a outros modelos e instrumentos de gestão. Mesmo que o processo da GPC seja árduo, lento e complexo, já não se pode mais pensar em melhores resultados na

área pública sem uma visão estratégica, sem planejamento e metas estabelecidas, sem valorização e retenção de talentos

d) Analisou como a gestão por competências pode contribuir com o crescimento pessoal e organizacional - dependendo do tamanho da instituição, a criação de um banco de talentos pode ajudar a conhecer melhor a força interna de trabalho e a direcionar o profissional mais adequado a determinada função/projeto. Ressalta-se que as ações baseadas em competências ajudam tanto na valorização do bom profissional, alavanca muitas potencialidades não aproveitadas, retenção de talentos, como melhora dos resultados organizacionais

e) Analisou as peculiaridades das organizações públicas à implantação da gestão por competências – mesmo diante de um ambiente burocrático e resistente a mudanças, pode-se concluir que há diversas oportunidades de melhoria no serviço público, por meio da ferramenta de GPC, aliada a outras ferramentas e outros modelos de gestão, mas exige, em um primeiro momento, um trabalho de sensibilização para que se comece o processo de mudança de cultura, e assim, possa-se criar um ambiente cooperativo a essa nova prática de gestão.

Como visto, muitas ações podem ser criadas para que se conclua o ciclo e se faça uma avaliação quanto ao andamento dos resultados. Promover troca de informações com outras instituições governamentais que implantaram a GPC, (como ocorreu na ENAP em 2005) pode contribuir com a evolução dos resultados pretendidos, como fornecer subsídios para montagem de um plano de recompensa dos colaboradores, estabelecer *networking* com outras organizações, bem como disseminar melhores práticas e inovações.



## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo G. **A gestão estratégica de pessoas**. In: FLEURY , Maria. T. L. et al. As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.

ALMEIDA, Elisângela T. SCARTEZINI, Luís M. B. **Aspectos Gerais do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização** – Gespública. Anuário Discente, Faculdade Araguaia. Goiânia -GO: 1, abr. 2012. Disponível em: <<http://www.fara.edu.br/sipe/index.php/anuario/article/view/100>>. Acesso em: 22 Set. 2014..

ANSOFF, Igor H. McDONNELL, Edward J. **Implantado a Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

BERGUE, Sandro T.; CAMÕES, Marizaura R. S. ; PANTOJA, Maria J. **Gestão de Pessoas**: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, 2010.

BRANDÃO, Hugo P. et al. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. **Revista de Administração Pública**: Rio de Janeiro 42(5):875-98, set/out 2008.

BRANDÃO, Hugo P. BAHRY, Carla P. Gestão por Competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**. Brasília. 56 (2), 179-194, Abr/Jun 2005.

BRANDÃO, Hugo P. GUIMARÃES, Tomás A. Gestão de Competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: v. 41. nº1, p. 8-18, jan/mar 2001

CARBONE, Pedro P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 2ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CARBONE, Pedro P. Gestão por competências: uma nova metodologia de gerenciamento do capital humano. **Revista Mundo PM – Project Managment**. Edição 11, Out/Nov/2006. Editora Mundo. Curitiba:.2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.

\_\_\_\_\_. **Introdução à administração.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas.** 2ª. Edição. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas.** 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2005.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas,** 2ª. Edição. São Paulo: Editora Campus, 2008.

\_\_\_\_\_. **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos.** 7ed. Barueri, SP: Manole, 2009.

\_\_\_\_\_. **Princípios da Administração: o essencial em teoria geral da administração.** 2 ed. São Paulo: Editora Manole, 2013.

COSTA, Frederico L.. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. **Revista de Administração Pública.** Rio de Janeiro: 42 (05): 829-79, Set/Out. 2008.

COSTA, Eliezer A. **Gestão Estratégica.** São Paulo: Saraiva, 2004.

CUSTÓDIO FILHO, Ubirajara. A Emenda Constitucional 19/98 e o Princípio da Eficiência na Administração Pública. In: Cadernos de Direito Constitucional e Ciência Política. São Paulo: Revista dos Tribunais, n. 27, p. 210-217, abr./jul. 1999, p. 214.

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

FERNANDES, Bruno R. **Gestão Estratégica de Pessoas com foco em competências.** São Paulo: Elsevier, 2013.

FERREIRA, Caio M. M. Crise e Reforma do Estado: uma questão de cidadania e valorização do servidor. **Revista do Serviço Público.** Brasília: Ano 47, volume 120, nº3, set/dez 1996.

FLEURY, Afonso. C.; FLEURY, Maria T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** São Paulo: Atlas, 2004.

GERHARDT, Tatiana E., SILVEIRA, Denise T. **Métodos de Pesquisa**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009

GIACOBBO, Elizabeth M. et al. Mapeamento de Competências: O Caso da Cia. Iguaçu de Café Solúvel. **XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, ABEPRO**. Porto Alegre, 29 de outubro a 01 de novembro de 2005.

GRAMIGNA, Maria R. M. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos - 2ª**. Edição. São Paulo: Pearson, 2007.

GUIMARÃES, Tomas A. **A nova administração pública e a abordagem da competência**. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: páginas 126-140, Maio/ Jun. 2000

LEME, Rogerio. Aplicação **Prática de Gestão de Pessoas por Competências**. Mapeamento, Treinamento, Seleção, Avaliação e Mensuração de Resultados de Treinamento. 2ª. Edição . Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

MEDEIROS, Paulo H. R. Do Modelo Racional – Legal ao Paradigma pós-Burocrático: Reflexões sobre a Burocracia Estatal. **Organizações & Sociedade**. Bahia: v.13, nº37, Abril/Junho 2006.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2001.

PIRES, Alexandre Kalil P. et al. **Gestão por competências em organizações de governo: mesa -redonda de pesquisa-ação**. Brasília: ENAP, 2005.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnica para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

RABAGLIO, Maria O. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências**. Rio de Janeiro: Qualyymark, 2004.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende**. Rio de Janeiro: Best Seller. 2008.

SILVEIRA, Denise T. GERHARDT, Tatiana E. **Método de Pesquisa**. Série Educação a Distância coordenado pela Universidade Aberta do Brasil –

UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2009.

ULRICH, Dave. **Recursos Humanos Estratégicos**: novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Editora Futura, 2000;

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ. **Normas para elaboração de trabalhos acadêmicos**. Comissão de Normalização de Trabalhos Acadêmicos. Curitiba: UTFPR, 2008. 122p.

VARGAS, Cesar. CAGOL, Fernanda. Gestão por Competências no Serviço Público. Revista Conhecimento Online. Rio Grande do Sul: Ano 4, Vol.1, Março/2012.

ZARIFIAN, Philippe. **O Modelo da Competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. São Paulo: Senac, 2002