

**INSTITUTO BRASILIENSE DE DIREITO PÚBLICO – IDP  
ESCOLA DE DIREITO DE BRASÍLIA – EDB  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO**

**ARTUR EDUARDO LOPES DA SILVA**

**GESTÃO POR COMPETÊNCIA NO SERVIÇO PÚBLICO**

**BRASÍLIA/DF,  
Fevereiro 2017**

**ARTUR EDUARDO LOPES DA SILVA**

**GESTÃO POR COMPETÊNCIA NO SERVIÇO PÚBLICO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção de título de especialista em Controle Externo e Governança Pública.

Orientador: João Paulo Mota

**BRASÍLIA/DF,  
Fevereiro 2017**

**Artur Eduardo Lopes da Silva**

**GESTÃO POR COMPETÊNCIA NO SERVIÇO PÚBLICO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Pós-Graduação em Direito como requisito parcial para obtenção título de Especialista em Direito na área de concentração Constituição e Sociedade, linha de Direitos e Garantias Fundamentais.

Brasília, 01 de fevereiro de 2017

---

Prof. (Orientador)  
Professor Orientador

---

Nome do membro da banca  
Membro da Banca

---

Nome do membro da banca  
Membro da Banca

Dedico este trabalho a todos aqueles que sempre me estimam, pai e mãe, irmão e irmã, esposa, filho e filha. Sobretudo e sobre todas as coisas a Deus em sua infinita bondade, e por iluminar meu caminho.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a todo o corpo docente do IDP, professores que trouxeram um pouco de luz para continuarmos a percorrer nossa jornada.

Ao meu orientador João Paulo Mota pelo empenho e dedicação durante o desenvolvimento desse trabalho.

Ao Tribunal de Contas do Estado de Goiás, pela sua nobre iniciativa de propiciar aos seus servidores capacitação, o que vem a coadunar com o propósito desse trabalho.

Em especial agradeço pela Verdade que me liberta. Pelo Dia que me aquece, pela Noite que me descansa. Pelo que Foi, É e Será. Pela oportunidade cotidiana de poder agradecer ao Criador e dizer amém.

“Isso de querer ser  
exatamente aquilo  
que a gente é  
ainda vai  
nos levar além.”

( Paulo Leminski, Se incenso fosse música)

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar a Gestão por Competência, bem como a possibilidade de implantação no Serviço Público. A Gestão por competências que adveio dos modelos privados e aos poucos começa ganhar corpo junto às instituições públicas. Procura-se analisar sua relevância e possibilidade de implantação nos moldes da administração pública. Analisa-se o contexto histórico da Gestão por Competência, seus métodos de implantação. Como se dá sua inserção metodológica, suas fases para implantação, ferramentas viabilizadoras, avaliação de desempenho e possíveis impactos positivos na gestão, sentidos por servidores, instituições e pessoas destinatárias dos serviços públicos. Por última elenca-se cases de instituições que aderiram ao modelo.

Palavras-chave: Gestão por Competência. Público. Serviço.

## **ABSTRACT**

This work aims to analyze the Management by Competence, as well as the possibility of implementation in the Public Service. The Management by competences that adopt the private models and the lower results gain body with the public institutions. It seeks to analyze its relevance and possibility of implementation in the form of public administration. Analyze the historical context of Management by Competence, its methods of implementation. As its methodological insertion, its implantation phases, feasibility tools, performance evaluation and possible positive impacts on the management, sensed by servers, institutions and people destined to public services. Finally, there are cases where they have adhered to the model.

Keywords: Management by Competencies. Public. Service.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
<b>2 GESTÃO POR COMPETÊNCIA.....</b>	<b>2</b>
<b>2.1 A origem da Gestão por Competência – Breve Histórico.....</b>	<b>2</b>
<b>2.2 No Serviço Público do Brasil.....</b>	<b>4</b>
<b>2.3 A Gestão por Competência.....</b>	<b>6</b>
2.3.1 O que é Gestão por Competência? Pra que serve? Por que utilizar?.....	7
<b>2.4 A Gestão por competência - possibilidade de aplicação no serviço público brasileiro.....</b>	<b>10</b>
<b>2.5 Competência Individual.....</b>	<b>16</b>
<b>2.6 Competência Organizacional.....</b>	<b>16</b>
<b>3 METODOLOGIAS PARA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA.....</b>	<b>18</b>
<b>3.1 Planejamento estratégico Organizacional.....</b>	<b>18</b>
<b>3.2 Mapeamento de competências.....</b>	<b>21</b>
<b>4 GESTÃO POR COMPETÊNCIA NA PRÁTICA.....</b>	<b>28</b>
<b>4.1 Avaliação de Desempenho por Competências.....</b>	<b>28</b>
<b>4.2 <i>Feedback</i> ou retorno da avaliação.....</b>	<b>32</b>
<b>4.3 Treinamento.....</b>	<b>33</b>

<b>4.4 Meritocracia.....</b>	<b>35</b>
<b>4.5 Impactos já experimentados da Gestão por Competência na Administração pública.....</b>	<b>35</b>
<b>4.6 Plano de Cargos e carreiras.....</b>	<b>36</b>
<b>4.7 Caso TRT e ANTAQ.....</b>	<b>38</b>
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>39</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>41</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O trabalho a ser desenvolvido tem como tema a Gestão de Pessoas por Competências no Serviço Público, se justifica pela possibilidade de que esse modelo de Gestão, nos moldes de sua essência que segundo Teive (2013) além de possível é salutar, pois segundo o autor a administração pública ganharia em potencial de produção, com servidores mais motivados, tendo a produção e o atendimento ao público maior dinamismo.

A relevância do trabalho se demonstra por ser ponto de discussão de possíveis avanços que a Gestão por Competência poderia representar. Segundo a Enap (2005) esse modelo de gestão vem despertando grande interesse entre os diversos dirigentes responsáveis pela gestão de pessoas em instituições públicas.

Este trabalho procura passar brevemente em seu capítulo inaugural pelo histórico da Gestão de Competências no mundo, até chegar ao Brasil, onde ganha corpo de maior proporção após a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), instituída em 2006 pelo Decreto 5.707, que deu vazão a relevância do desenvolvimento profissional para uma melhor prestação do serviço público.

No capítulo seguinte, trabalha-se com as possíveis e necessárias Metodologias para implantação da Gestão por Competência, a complexidade das fases para se chegar ao modelo.

No último capítulo evidencia-se a Gestão na prática, que caminho poderia se seguir para efetivação do modelo. Os meios que poderiam ser aplicados durante e após a implantação da Gestão por Competência.

## 2. GESTÃO POR COMPETÊNCIA

O objetivo deste capítulo inicial *a priori* é conceituar aquilo que se conhece por Gestão de Pessoas por Competências, sem deixar de passar brevemente pelos marcos históricos da Gestão por Competência no setor privado, verificar sua inserção no serviço público. Ainda perpassar de forma sintética pelos modelos já implantados que evoluíram antes de chegarmos a Gestão por Competência. No serviço público, como se aplicou e se aplica bem como sua viabilidade como modelo na Gestão Pública. Para tanto se apresenta algumas definições basilares dos modelos de Gestões até chegar ao serviço público que será o supedâneo desse trabalho.

### 2.1 A origem da Gestão por Competência – Breve Histórico

Ensina Moraes que com o advento do capitalismo e inserção do trabalho, criou-se o trabalhador moderno que se subdividiu em operários e aqueles que deviam controlá-los para que corresse bem a produção. Segundo o autor pode-se afirmar que o trabalho era feito com competência, pois a economia mundial cresceu grandemente após a Revolução Industrial – o que se acentuou sobretudo no século XX quando as fábricas atingiram níveis incríveis de produção.

(...) o conceito de competência como conhecemos atualmente não está ligado apenas a capacidade humana de realizar algo. Não significa apenas a habilidade ou destreza para se produzir um bem. Competência, na economia do século XXI, é um conceito complexo. Envolve muitas dimensões do indivíduo, como conhecimento, seus valores e comportamentos e está ligada e está ligadas as estratégias das instituições e aos caminhos que as tornam competitivas e bem sucedidas, num contexto bem diferente daquele encontrado a 100 anos. As dificuldades são bem diferentes comparadas ao início do capitalismo. (Moraes, 2008, p. 7).

Sabe-se que na administração de recursos humanos, desde tempos remotos, várias foram as mudanças para o aprimoramento e melhor aproveitamento do capital humano. As mudanças ocorridas no cenário global nos últimos tempos, principalmente a globalização fez com que as organizações para se tornarem mais competitivas e atuantes no cenário em que estão inseridas, focassem em desenvolvimento científico e tecnológico.

Para Fleury e Fleury (2004 p.12) antes de chegar-se ao modelo de Gestão por Competência, passou-se pelos modelos Taylorista-fordista, sóciotécnico, japonês e de gestão estratégica de recursos humanos, que ainda estão presentes nas organizações, porém de forma combinada, já sendo influenciados pela Gestão por Competência.

Passando sem aprofundar nos modelos acima citados, com base nos ensinamentos de Moraes (2014, p.9) temos no modelo de Frederick Winslow Taylor engenheiro e grande pensador da época, que publicou em 1911 “Os princípios da Administração Científica”, que basicamente propunha fomentação do processo de produção intensificando a divisão do trabalho e tarefas simples e repetitivas que seriam aprimoradas com treinamento especializado dos trabalhadores, separava-se o trabalho intelectual do manual, as tarefas deviam ser produzidas em menor tempo possível e premiar aqueles trabalhadores que mais produzissem.

Henry Ford um dos pioneiros da industrialização americana copiou o modelo de Taylor e fez lapidações para criar a linha de montagem para que fossem produzidos automóveis em larga escala. Reduziu a escala de trabalho de 12 para 8 horas e melhorou os salários para que os seus operários pudessem comprar aquilo que produziam, ou seja, seus carros.

O modelo sócio-técnico que surgiu na década de 1960 surgiu como crítico aos dois modelos anteriores, pois segundo eles os problemas de ordem social e médica causados pela produção mecanicista atrapalhava a produção ao invés de melhorá-la. Veio com a proposta de atender o interesse das organizações e as necessidades das pessoas.

O modelo japonês significou a evolução do modelo ocidental e surgiu inicialmente em 1950. Surpreendeu o mundo nos anos 70 e 80 por superar o sistema de produzir ocidental. Os dois fundamentos principais do modelo eram a eliminação do desperdício e a fabricação com qualidade, aliados ao comprometimento dos trabalhadores, gerando a necessidade da administração participativa. Dado o sucesso o modelo despertou interesse do Ocidente que observou que o modelo japonês se baseava na junção do modelo taylorista-fordista

com o modelo sóciotécnico, que era o mesmo dos ocidentais, com a diferença da maior participação dos trabalhadores a valorização do seu conhecimento.

Dado o sucesso japonês como resposta surgiu a gestão estratégica que foi a resposta das empresas ocidentais nos anos 80, que procurou integrar o modo japonês, como a administração participativa e a integração entre as políticas de gestão de pessoas e as estratégias competitivas do negócio. Também valorizou-se a figura do empregado, seu aperfeiçoamento, aprendizagem e gestão do conhecimento.

## **2.2 No Serviço Público do Brasil**

Tempos mais tarde o setor público que careceria também aproveitar melhor o potencial humano, para ser mais efetivo, se amoldaria aos preceitos do que ditavam os modelos de gestão.

De acordo com Silva e Melo (2011) regredindo ao passado, esclarece que a Administração no Brasil passou por três fases distintas e verificáveis conceitualmente: antes da Revolução de 1930, a Administração Pública era Patrimonialista; após se cria o Departamento de Administração do Serviço Público - DASP; em 1938, ficou conhecida como administração Pública Burocrática; e a partir dos anos de 1950 passou a focar no cidadão, em resultados plausíveis e passou a descentralizar os serviços sendo rebatizada de Administração Pública Gerencial.

Segundo a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP 2005) Algumas edições de lei guinaram os rumos Administração Pública, a da Lei Federal nº 3.780, de 12 de julho de 1960 e o posterior Decreto Federal nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, que se configura um importante movimento de reforma administrativa, pautado em princípios de planejamento, descentralização, delegação de autoridade, da coordenação e controle. O decreto nº 200 seria o marco da descentralização funcional, transferindo as atividades para autarquias, fundações e sociedades de economia mista.

Após no ano de 1970, cria-se a Lei Federal nº 5645, que se encarregou de classificar cargos, originando o chamado PPC – Plano de Classificação de Cargos,

atual Plano Geral de Cargos do Poder Executivo (PGPE), criado pela Lei 11.357/2006. Nos anos 70, o SIPEC – Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal é criado.

Esse sistema tem como funções básicas mostrar um panorama dos recursos humanos no setor público federal, tendo como funções básicas a classificação e redistribuição de cargos e empregos, o recrutamento e a seleção, o cadastro e a lotação, o aperfeiçoamento e a legislação de pessoal. (ENAP, 2005).

Mais tarde nas décadas de 80 e 90, seriam desenvolvidos, o SIAPE – Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos e o SIAFI – Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal, que são a base de dados oficiais do poder executivo no que se refere a informações orçamentárias, financeiras, contábeis e de pessoal.

(...) a criação desses sistemas não foi acompanhada por investimentos em treinamento e desenvolvimento de pessoal, tampouco por metodologias mais contemporâneas de planejamento. Basicamente, os sistemas organizaram e mostraram a real situação de recursos humanos e financeiros do poder executivo. Contudo, esses sistemas, e o SIAPE, em especial, não proveram uma análise de variáveis estratégicas para a definição do perfil e dimensionamento da força de trabalho das organizações envolvidas. (ENAP, 2006).

Segundo Fevorini, Silva e Crepaldi 2014 (p. 129) desde o final dos anos de 1980, começou a se notar uma tendência internacional da gestão pública em utilizar práticas e políticas gerenciais da iniciativa privada, no Brasil esta tendência chegaria em meados dos anos de 1990, sendo apenas desentranhada formalmente a Gestão de Pessoas por Competência (GPC) em 2006 por meio do decreto nº 5.707/2006, que instituiu a PNPd - Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (BRASIL, 2006).

O fato é que todos os países, incluindo o Brasil estão vivendo em uma economia globalizada, onde informações e modelos de gestão podem ser assimilados com muito mais rapidez, como leciona Gramigna (2007):

A economia globalizada vem instigando dirigentes brasileiros a demandar esforços para o realinhamento de suas práticas de gestão (...).

A descoberta da ineficiência de nossos antigos modelos, constatada desde a abertura de nosso mercado em 1991, fez com que acordássemos para essa questão. (Gramigna, 2007, p. 5).

Realinhadas as práticas, hoje nos deparamos com o que há de mais valioso tanto nas empresas como em setores públicos, que é a capacidade de atrair, desenvolver e reter pessoas e seus talentos, como leciona Gramigna (2007, p. 14):

Vivemos um momento inusitado em nossa história. Organizações que se comportavam como se tivessem talentos de sobra vêm-se diante de um cenário novo: apresentam dificuldades para identificar, em seus próprios quadros, profissionais que atendam á demanda de competências exigidas pelo mundo globalizado. (Gramigna 2007, p. 14).

Veja-se que essa noção de melhor aproveitamento do talento do fator humano é sinteticamente analisado nos ensinamentos do doutrinador Joel Sousa Dutra (2004):

Para esse contexto, em que a evolução contínua dos profissionais é requerida, é que se desenvolveu o modelo de gestão de pessoas baseada em competências (GPPC). Nele, os profissionais são vistos como talentos a serem continuamente lapidados, de forma a desenvolverem as competências-chave tanto para o seu sucesso como indivíduo quanto para o sucesso da organização. (Dutra, 2004, p. 19)

Assim, sendo importante modelo de gestão de pessoas consolidado na iniciativa privada, se buscará a verificação da viabilidade do modelo de Gestão por Competência no Serviço Público que é o foco desta empreitada.

### **2.3 A Gestão por Competência**

Como visto anteriormente, a busca por melhor aproveitamento do material humano, com o intuito de assim se ter melhores organizações, afunilou a maneira de gerir tal material, ao ponto das instituições quererem lapidar cada componente de uma empresa ou repartição pública para dele se extrair, ao mesmo tempo o que há de mais proveitoso para empresa e aprazível para o colaborador, servidor, empregado etc.

A aplicação para a Administração Pública da Gestão de Pessoas por Competências, segundo Sugiura (2011, p. 45) não é diferente das demais organizações, já que, para a projeção de uma situação atual para uma visão de futuro, “deve-se traçar uma estratégia composta por objetivos, planos de ações e decisões, baseados em competências corporativas e de pessoas”.

O que mudaria para Sugiura (2011) seriam apenas nomenclaturas utilizadas pelo setor privado, que às vezes diferem do setor público, não impedindo que técnicas do setor privado também coexistam.

Em síntese, tanto num como noutro, os processos serão apoiados por um elemento comum: “competência”, ou seja, a capacidade de transformar conhecimentos, habilidades e atitudes em resultados.

Antes de entrarmos no que seria a Gestão de Pessoas por Competências, necessário se faz primeiro conceituar singelamente que o seria a Gestão Pessoas *lato sensu*, aproveitando os ensinamentos de Chiavenato (1999) que leciona que:

A gestão de pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes. (Chiavenato, 1999, p. 6).

Fisher e Fleury (1998) definem a gestão de pessoas como “Conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho”.

De acordo com o que prega Sugiura (2011) a gestão de pessoas abrange quatro processos básicos: localizar, atrair, reter e manter as pessoas com as qualificações necessárias para a instituição realizar seus objetivos. “A realidade é a seguinte: o conhecimento passou a ser o diferencial entre as corporações; o conhecimento está nas pessoas; as pessoas expressam seus conhecimentos pela habilidade, pela atitude, enfim, por meio de suas competências”. (Sugiura, 2011, p. 44).

### 2.3.1 O que é Gestão por Competência? Pra que serve? Por que utilizar?

A Gestão por Competência então seria segundo os dizeres de Mendes (2014 p.73) observar, desenvolver e prover pessoas capacitadas para a realização de atividades. “A Gestão por Competência deve detectar as competências que são importantes para a realização das atividades de uma função/cargo, isto é, as

competências que um funcionário deve possuir para exercer bem uma determinada função”.

Aproveitando o que ensina Gramigna (2007, p. 2) trata-se de um escopo de ferramentas que, reunidas, formam uma metodologia de apoio à gestão de pessoas. Seria ainda um modelo que desde sua implantação, conta com o envolvimento da alta hierarquia e dos gestores, modelo esse que valoriza cada contribuinte e permite tomada de decisões compartilhadas.

Adentrando na Gestão de pessoas – Gestão por Competência, necessário se faz destrinchar o que seria Gestão e o que seria Competência.

Para Mendes (2014) gestão seria o ato de gerir, administrar, organizar, planejar e liderar um projeto, pessoas de uma equipe ou uma organização.

A definição de Competência está baseada numa tríade conhecida como CHA, que são os conhecimentos, as habilidades e as atitudes que uma pessoa possui. O conhecimento tem relação com a formação acadêmica, o conhecimento teórico. A habilidade está ligada ao prático, a vivência e ao domínio do conhecimento. Já a Atitude representa as emoções, os valores e sentimentos das pessoas, isto é, o comportamento humano, (Mendes 2014, p. 3).

Segundo a simples e certa definição da professora Lenise Aparecida Garcia, competência seria a mobilização de conhecimentos para se enfrentar determinada situação e acrescenta que “A competência não é o uso estático de regrinhas aprendidas, mas uma capacidade de lançar mão dos mais variados recursos, de forma criativa e inovadora, no momento e do modo necessário.

Mendes (2014) afirma existir vários modelos que funcionam para a Gestão, o que não é recíproco com relação à Gestão de Pessoas por ser uma tarefa deveras complicada:

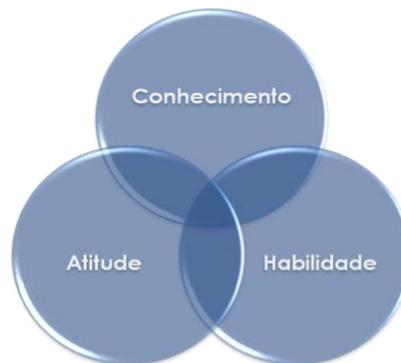
Existem diversos modelos eficientes de Gestão que podem ser aplicados às variadas áreas do conhecimento. Mas quando se fala de Gestão de Pessoas o leque de opções de modelos eficientes se restringe. Gerenciar pessoas não é uma tarefa trivial. (Mendes 2014, p. 3).

Ao falar-se em competência, sempre haverá de relacioná-la com o conhecido CHA – Conhecimentos, Habilidades e Atitude. Para tanto aproveita-se os ensinamentos de Leme (2014) que os define da seguinte forma:

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

Habilidade é o saber fazer, é tudo o utilizamos dos nossos conhecimentos no dia a dia.

A Atitude é o que nos leva a exercitar nossa habilidade de um determinado conhecimento, pois ela é o querer fazer. (Leme, 2014, p 3).



Leme (2014) enfatiza que seria a Gestão por Competência uma grande oportunidade de sistematizar de forma inteligente o potencial de cada indivíduo, sendo a instituição que serve pública ou privada.

Leme (2014) afirma que a Gestão por Competência serve para fomentar com ferramentas e organizar a gestão dos Recursos Humanos, ou seja, a pessoa certa no local certo, onde poderia se investir no desenvolvimento das competências estratégicas e necessárias então para atingir os resultados de cada colaborador ou servidor.

Para os colaboradores que já fazem parte do quadro da empresa, as ferramentas tornam possível fazer a avaliação do perfil e comparar com perfil do cargo para identificar as competências que são compatíveis e as que precisam ser potencializadas para garantir excelência em resultados. Este conjunto de ferramentas entrega ao Gestor e Rh todas as informações necessárias para atrair o perfil certo para cada cargo e desenvolver talentos humanos com foco, clareza e objetividade, investindo especificamente no desenvolvimento das competências que geram eficácia em resultados. (Leme, 2014, p.5)

## **2.4 A Gestão por competência - possibilidade de aplicação no serviço público brasileiro.**

Esboçada acima o que vem a ser a Gestão por Competência, a viabilidade desse modelo no serviço público como se sabe ainda se apresenta como incógnita, e algumas barreiras ainda atravancam sua consecução.

Para se verificar a possibilidade algumas perguntas carecem respostas, destacam-se duas questões:

1 Seria legal a Gestão por Competência no serviço público?

2 Seria viável a implantação desse modelo no serviço público?

Sabe-se que legalmente cabe ao privado o que não proibir a lei, e ao público o que a lei permitir ou ordenar.

Para verificarmos a possibilidade legal tomamos emprestada a contribuição de TEIVE (2013) que afirma ser a Gestão por Competência, tanto viável como imprescindível desde que observados os princípios gerais da administração pública constantes na Constituição Federal (art. 37, “caput”) e cumprido o balizamento constante tanto no art. 37, II, de nossa Carta Maior (investidura em cargo ou emprego público por meio de “concurso público”) quanto no art. 22, § 4º, da Lei 8.666/93, cuja redação é a seguinte:

Concurso é a modalidade de licitação entre quaisquer interessados para escolha de trabalho técnico, científico ou artístico, mediante a instituição de prêmios ou remuneração aos vencedores, conforme critérios constantes de edital publicado na imprensa oficial com antecedência mínima de 45 (quarenta e cinco) dias.

Dessa forma o marco inicial seria a licitação sob a modalidade concurso, que pressupõe indissociavelmente a realização de um contrato, que como se sabe é acordo de vontades pactuado de forma livre entre partes criando-se obrigações e direitos recíprocos, observados tais ditames concluir-se que as técnicas de Gestão de Pessoas terão que estar alinhadas com os fundamentos legais e princípios contidos na lei de licitações e Constituição Federal, tendo que ser conciliados indubtavelmente com a realização de concurso público.

Analisados os aspectos legais, passemos então a verificar a plausibilidade do modelo tentando responder a questão da viabilidade da Gestão de Pessoas por Competência.

Começa-se pelo ponto ainda frágil, que ao que tudo indica precisa ser muito trabalhado para dar forma a Gestão por Competência, aquele do qual a Administração Pública não pode se arredar, que é a contratação por concurso público, e aqui reside um dos pontos negativos verificados por alguns autores entre eles Huczok (2014), agora sobre uma ótica diferente, que todavia impacta e muito a aplicação da Gestão por Competência.

Segundo Huczok e Ribeiro (2014) um dos grandes problemas dos órgãos públicos é a qualidade da seleção, os critérios que se utiliza nos concursos, uma vez que a lei até pouco tempo atrás somente permitia avaliar critérios objetivos, como referência demonstra-se o que reza a lei 8.112/90:

Art. 11. O concurso será de provas ou de provas e títulos, podendo ser realizado em duas etapas, conforme dispuserem a lei e o regulamento do respectivo plano de carreira, condicionada a inscrição do candidato ao pagamento do valor fixado no edital, quando indispensável ao seu custeio, e ressalvadas as hipóteses de isenção nele expressamente previstas.

Quando se pensa em órgãos públicos, enfatiza KLIZKE (2015) a importância de planejamento estruturado do exercício dos cargos de gestão, que tem suporte também no fato de que a contratação de pessoal justamente deve ser feita mediante concurso público, em razão de obrigação legal. A seleção das pessoas que integrarão o quadro precisa ser universal e impessoal e tem seguido uma linha eminentemente técnica, mediante provas e pontuação de títulos, valorizando o conhecimento, a formação e a experiência em cargos da área.

Klizke (2015) enfatiza que os servidores públicos em geral são selecionados sem o uso de testes psicométricos, entrevistas, ou outras técnicas mais frequentemente utilizadas pelo setor privado para a identificação de perfis ou competências desejáveis aos cargos de gestão. Alguns profissionais entram para as organizações mais avançadas que outros no desenvolvimento de habilidades típicas de gestores, o que não significa que ocorrerá adaptação à cultura da instituição ou que essas pessoas venham a ter oportunidade de exercer um cargo de gerência.

Desta forma, completa a autora, que sobressairia a importância de desenvolver as potencialidades dos servidores e bem selecionar gestores dentre os indivíduos que integram os órgãos da administração pública, como meio de garantir a continuidade da gestão do negócio e evitar a perda de capital humano que poderia decorrer da falta de perspectivas de crescimento e reconhecimento.

Atualmente, a maioria dos órgãos públicos não possui critérios explícitos de seleção e alocação de gestores nas suas diversas divisões e unidades. Não raro, órgãos públicos federais sofrem com carência de gestores em algumas unidades e, por outro lado, insatisfação de parte do público institucional com a falta de transparência nessas escolhas e com uma manifestada ausência de acessibilidade aos cargos. (Klizke 2015, p. 74).

Ao seu turno, avanço importante destacam Huczok e Ribeiro (2014), para Gestão de Pessoas no tocante ao concurso público, condição *sine qua non* para ingresso no serviço público, que foi a edição do Decreto nº 7.308/2010, onde passou-se a possibilitar, desde que prevista no edital de abertura do concurso, avaliações psicológicas:

Art. 1º O art. 14 do Decreto nº 6.944, de 21 de agosto de 2009, passa a vigorar com a seguinte redação:

“Art. 14. A realização de avaliação psicológica está condicionada à existência de previsão legal específica e deverá estar prevista no edital.

§ 1º Para os fins deste Decreto, considera-se avaliação psicológica o emprego de procedimentos científicos destinados a aferir a compatibilidade das características psicológicas do candidato com as atribuições do cargo.

§ 2º A avaliação psicológica será realizada após a aplicação das provas escritas, orais e de aptidão física, quando houver.

§ 3º Os requisitos psicológicos para o desempenho no cargo deverão ser estabelecidos previamente, por meio de estudo científico das atribuições e responsabilidades dos cargos, descrição detalhada das atividades e tarefas, identificação dos conhecimentos, habilidades e características pessoais necessários para sua execução e identificação de características restritivas ou impeditivas para o cargo.

§ 4º A avaliação psicológica deverá ser realizada mediante o uso de instrumentos de avaliação psicológica, capazes de aferir, de forma objetiva e padronizada, os requisitos psicológicos do candidato para o desempenho das atribuições inerentes ao cargo.

§ 5º O edital especificará os requisitos psicológicos que serão aferidos na avaliação.” (NR)

Huczok e Ribeiro (2014) ainda acrescentam que o decreto *retro* acendeu uma nova forma de possibilitar o aperfeiçoamento do processo de concurso público, uma vez que, conforme o parágrafo 3º no perfil da função poderia se incluir, além das responsabilidades da função e das competências técnicas, que podem ser testadas objetivamente com provas e testes, indicadores de competências comportamentais, que são os comportamentos verificáveis.

A edição do decreto passou a possibilitar que uma psicóloga devidamente treinada poderia perfeitamente conduzir uma entrevista e avaliação psicológica com base nos indicadores comportamentais.

Há que se considerar outros aspectos que impactam no modelo Gestão por Competência, destacando-se os relevantes temos segundo a ReAt – Revista de Administração e Turismo (2013), por exemplo a etapa da mudança da cultura organizacional do serviço público, já que o sucesso para a implantação da Gestão por Competência pressupõe comprometimento e ação, que migraria de um modelo burocrático para um modelo gerencial de resultados.

Implantar a Gestão por Competência significaria mudar a essência do setor público e para tanto, essa metodologia de gestão precisa estar alinhada à estratégia da instituição. Importante ponto seria analisar e considerar os fundamentos e objetivos do órgão público em questão para que se possa desenvolver o correto mapeamento das competências necessárias e das já existentes, o que se verificará adiante.

Outro aspecto desafiante como barreira e em mesmo sentido, seria a sensibilização dos servidores para colaboração com o modelo que é previsto inclusive no decreto federal nº 5.707/2006, que esclarece que a implantação da Gestão por Competência busca à capacitação.

Tanto quanto a Gestão por Competência, o plano anual de capacitação, assim como o relatório de execução desse são instrumentos da política nacional de desenvolvimento de pessoal. Logo, o decreto define diretrizes dessa política, em especial a capacitação, processo permanente e deliberado de aprendizagem, de modo a contribuir para o desenvolvimento de competências

individuais e institucionais. Associado ao decreto federal nº5.707/2006, na Portaria nº208, de 25 de julho de 2006, o governo ratifica sua intenção na capacitação, tendo em vista que em seu artigo 1º, a portaria relaciona o Plano Anual de Capacitação, o Relatório de Execução do Plano Anual de Capacitação, e o Sistema de Gestão por Competência como instrumentos da política nacional de desenvolvimento de pessoal. Nesse sentido, o documento dá maiores esclarecimentos quanto a essa política assim como as instâncias de responsabilidade e coordenação dessa. (Silva e Melo 2011, p. 117).

Para Camões (2010), as experiências em diversos órgãos públicos indicam que os principais obstáculos que se impõem à aplicação deste modelo de Gestão por Competência são as barreiras culturais, o pouco incentivo à participação em programas de treinamento, inexistência de um sistema de informações bem estruturado, além da falta de oportunidade de se aplicar, na prática, o conhecimento adquirido.

Ao seu turno, não obstante Mendes (2014) preconiza que:

A maior dificuldade de implantação da Gestão por Competência nas organizações está justamente na resistência do próprio RH. No entanto, tais dificuldades podem ser vencidas através de discussões sobre este novo modelo de Gestão, palestras, cursos externos, entre outros.

Quanto mais difundida a Gestão por Competência, maior será o comprometimento, o entendimento e a aceitação de todos os envolvidos.

A implantação do Modelo de Gestão por Competência é influenciada por diversos fatores que irão permitir o avanço nesse processo. Por exemplo: Plano estratégico da Organização; nível de maturidade gerencial e da área de RH; sistemas informatizados e integrados de Gestão de Pessoas; prontidão e disponibilidade para mudanças.

Um ponto fundamental nesta etapa é a negociação de responsabilidades, com a participação direta e apoio da direção, definindo o papel do RH como facilitador do processo. Mendes (2014, p. 11).

Camões (2010) completa dizendo que esses problemas acabam se tornando grandes empecilhos ao desenvolvimento do modelo de Gestão por Competência, uma vez que este modelo requer uma cultura aberta ao conhecimento, onde se possa manter um aprendizado contínuo, em um ambiente flexível em que se possam aplicar as novas habilidades adquiridas e onde existam os recursos estruturais necessários para que se alcance os resultados definidos nos objetivos estratégicos.

Uma vez observados os principais obstáculos para implantação do modelo de Gestão de Pessoas por competências no serviço público, passa-se a verificar o que há de especial nesse modelo, suas vantagens, seus ganhos, por que seria importante sua disseminação no serviço público, e quem seriam os beneficiados a partir de sua concepção.

Mendes (2014) observa inúmeras vantagens na Gestão por Competência, mas alerta que para o modelo trazer resultados esperados é necessário que a instituição defina necessidades a médio e longo prazo, garantindo assim o alinhamento com o plano estratégico, já que o modelo deve visar alcançar os objetivos da organização através do alinhamento da Missão, Visão e Valores embocando em estratégias dos serviços com as estratégias do capital humano, o autor enfatiza:

“Gestão por Competência é a integração de idéias, conceitos e práticas de Gestão de Pessoas. Desta forma, é impossível pensar num RH Departamental, mas sim num RH Estratégico e Integrado”.

Mendes (2014) afirma que os benefícios da Gestão por Competência são imediatos, a cada etapa de sua trajetória os avanços já podem ser observados, pois com o avanço do processo os ganhos surgem por meio:

- da otimização e agilidade dos processos do RH;
- da definição do perfil CHA (Conhecimentos/Habilidades/Atitudes) de cada cargo da organização;
- do comprometimento dos níveis de direção numa revisão disciplinada dos talentos de liderança;
- da continuidade da liderança e sustentação aos planos de carreira;
- da redução de problemas de transição e prevenção de promoções prematuras;
- do alinhamento dos investimentos em treinamento às metas estratégicas da organização;
- do enriquecimento do perfil dos colaboradores, potencializando os seus resultados;
- do alinhamento dos sistemas de seleção entre muitos outros resultados de valor. (Mendes, 2014, p. 13).

Gramigna (2007) leciona que a corrida da globalização exige que toda a atenção do mundo esteja voltada para resultados, sendo que nesse processo as pessoas encontram-se em alta, uma vez que a riqueza das instituições e das nações

depende do conhecimento e das habilidades de suas equipes. Segundo a autora além do conhecimento do potencial das pessoas e da possibilidade formar um quadro de servidores imbatível de talentos, as adaptações podem inclusive valorizar aqueles que já estão a mais tempo na instituição.

Sobre a implantação do modelo de Gestão por Competência, Gramigna (2014, p.4) afirma que: “Tais iniciativas elevam o moral das pessoas, elevando a motivação e instigando a satisfação no trabalho. Equipes competentes, felizes e produtivas fazem a diferença e geram resultados inimagináveis”. Ainda enumera resultados positivos do modelo como, aumento no nível de satisfação dos colaboradores, gerando clima de trabalho mais humano, retenção de talentos internos, identificação de servidores com potencial para substituírem gestores, e formação de massa crítica, gerando o desenvolvimento de práticas inovadoras na instituição.

Há que se mencionar sem o devido aprofundamento, como preconiza Klizke (2015) a meritocracia, que segundo a autora é valor reconhecido pela administração pública. Dessa maneira a implantação da Gestão por Competência seria forma de alcançar as estratégias organizacionais, bem como a formação de lideranças, estando frequentemente estampadas nos planejamentos estratégicos de gestão de pessoas.

## **2.5 Competência Individual**

Zarifian (2003) ensina que a competência Individual se manifesta em relação a um indivíduo isolado e em suas atividades como resultado de numerosas trocas de conhecimentos e da interação entre atividades diferentes.

Nos dizeres de Sugiura (2011, p 107) para que objetivos dentro de uma organização sejam alcançados “é *mister* que ocorra a conjugação de competências individuais: liderança, proatividade, capacidade de negociação, aprendizagem, conhecimentos específicos, comunicação, capacidade de análise, visão estratégica, adaptabilidade e trabalho em equipe”.

Sugiura (2011) enfatiza que nas Administrações as ditas competências individuais em muitas instituições não são buscadas ou incentivadas, falta uma política de gestão de pessoas para agregar valores à instituição. Desse modo é necessário que ações sejam implementadas no sentido de conhecer, potencializar, integrar e subsidiar a gestão das competências individuais e institucionais, visando à autossatisfação das pessoas e a excelência no cumprimento da missão institucional.

## **2.6 Competência Organizacional**

Acompanhando os ensinamentos de Oliveira (2008), Competência Organizacional seria o resultado de uma combinação estratégica de habilidades, meios e processos organizacionais que são direcionados e integrados para o atendimento das necessidades dos clientes ou usuários dos serviços. “Está associada aos elementos da estratégia competitiva da organização: a visão, a missão e a intenção estratégica” (Oliveira, 2008, p. 34)

De acordo com os ensinamentos de Munck e Souza, quando se referem às competências das organizações, ou das competências organizacionais, não se menciona a “ideia de ter a organização como competente por si mesma, mas se concebe a organização competente em determinados aspectos pela consequente competência de gerir suas redes de relacionamento e desenvolver as competências inseridas nessas redes”.

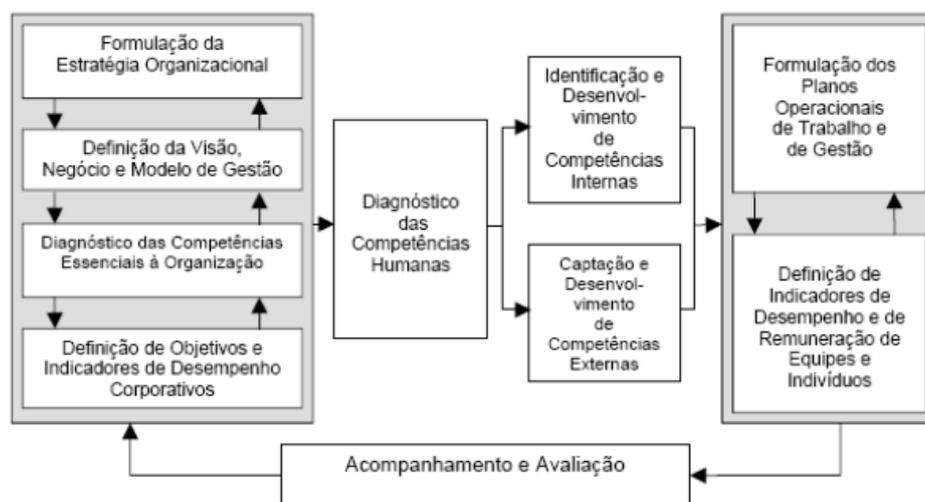
Para Zarifian (2003) a competência coletiva é mais ampla do que apenas a somas de competências individuais. Para que as competências possam se externalizar seria necessário que os indivíduos criassem pontos de referências comuns, que enxerguem a necessidade de cooperação.

Desta forma verifica-se com base em todo exposto que a implantação da Gestão de Pessoas por Competências seria um grande avanço, de forma que há que se evidenciar, observado ainda se tratar um todo um processo de mudança de um modelo dito burocrático, para uma nova forma de pensar a Gestão de Pessoas. O próximo capítulo tentará se encarregar de demonstrar como então se poderia implantar a gestão de pessoas no serviço público.

### 3 METODOLOGIAS PARA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA

Uma vez verificada a sustentabilidade do modelo de Gestão por Competência no capítulo anterior, sabe-se que ainda necessita-se trabalhar a maneira de implantação, e nesse capítulo tentará se demonstrar a metodologia para o mapeamento de competências para com isso segregar tais achados, afim de que se estruture logicamente e se coloque em prática.

Abaixo colaciona-se o quadro proposto por Gruimarães *et al.* (2001, p. 250), que demonstra resumidamente o caminho a ser percorrido para possível implantação (observando diferenças de nomenclaturas entre o público e o privado) do modelo de Gestão de Pessoas por Competências:



#### 3.1 Planejamento estratégico Organizacional

Segundo Brandão e Bahry (2005) a Gestão por Competência é um processo contínuo, que tem como etapa inicial a formulação da estratégia da organização, oportunidade em que são definidos sua missão, sua visão de futuro e seus objetivos estratégicos. Em seguida, são definidos os indicadores de desempenho e as metas, com base nos objetivos estratégicos estabelecidos.

Segundo Leme (2014), todo e qualquer projeto, em sua essência, necessita estar alinhado às diretrizes organizacionais como ambição de não tender ao

esquecimento ou derrocada. E com a Gestão por Competência não seria diferente, e isso se deve ao fato principal de se estar falando de instituições públicas, onde a política interna possui forças descomunais na aceitação ou no boicote de novas idéias.

Leme (2014) afirma que Planejamento Estratégico é fase prévia que já deve estar arraigada, de forma clara na instituição, pois sem este pilar previamente consolidado, ou sem o conjunto de diretrizes estratégicas previamente verificadas e definidas, a implantação corre um sério risco de direcionar os servidores da instituição a um caminho divergente daquele por ela almejado.

Os autores Brandão e Bahry (2005) completam que só após formulação da estratégia organizacional, torna-se possível realizar o mapeamento de competências, o que constitui a segunda etapa do processo.

O mapeamento objetiva identificar o *gap* ou lacuna de competências, isto é, a diferença entre as competências necessárias para concretizar a estratégia formulada e as competências internas já disponíveis na organização (...). É importante ressaltar que, na ausência de ações de captação ou desenvolvimento de competências, por parte da organização, essa lacuna tende a crescer. Isso porque a complexidade do ambiente no qual as organizações estão inseridas faz com que sejam exigidas cada vez mais novas competências. As próprias competências internas, tornarão-se obsoletas com o passar do tempo. Por isso, é fundamental realizar periodicamente o mapeamento e planejar a captação e o desenvolvimento de competências. (Brandão e Bahry, 2005, p. 182).

Em sentido idêntico coadunam Silva e Teles que a Gestão por Competência tem como missão eliminar as lacunas ou *gaps* de competências existentes na instituição com o propósito de eliminá-las ou minimizá-las, para que se chegue aos objetivos institucionais do órgão.

Brandão e Bahry (2005) ainda afirmam que a área de Recursos Humanos utiliza-se de seus diferentes subsistemas: captação e seleção de talentos, educação corporativa, avaliação de desempenho, remuneração e benefícios.

Partindo do planejamento estratégico da organização, a área de Recursos Humanos constrói suas políticas e práticas, de forma a integrar seus subsistemas, visando à aquisição das competências necessárias ao alcance dos objetivos e das metas organizacionais. A integração dos principais subsistemas de Recursos Humanos em

torno da necessidade de aquisição das competências fundamentais para o sucesso da organização gera impactos significativos na forma de condução dos processos de gestão de pessoas. (Brandão e Bahry 2005).

Segundo Gramigna (2007, p. 25) “a Gestão por Competência é um programa que se instala pro meio de blocos de intervenção que se sucedem de forma simultânea ou passo a passo.” E divide o “passo a passo” a sucessão simultânea em blocos:

- **Sensibilização** que segundo a autora seria o envolvimento e adesão das pessoas chaves da administração e dos postos de trabalho, que buscaria o comprometimento devendo fazer parte da estratégia inicial do processo. O trabalho de sensibilização se bem estruturado facilitaria a venda aos gestores. Partindo do pressuposto da aprovação daqueles que gerem, passaria-se a fase de preparação do terreno ou coleta de dados.
- **Definição de perfis**, o segundo bloco que consistiria em definir as competências essenciais e básicas necessárias a cada grupo de funções e delinear perfis.
- **Avaliação de potencial e formação do banco de talentos**, que seria a realização de entrevistas, diagnósticos e seminários de identificação de potenciais, os quais resultariam em um banco de identificação de talentos.
- **Capacitação**, “ a filosofia do modelo de competências se ancora na crença de potencial ilimitado de desenvolvimento do ser humano
- **Gestão do desempenho**, que fecha um ciclo do programa de competências. Após se mapear e definir perfis, verificar performances, montar o banco de identificação de talentos e capacitar, se chega no momento de avaliar os resultados.

A gestão do desempenho prevê a mensuração de resultados pro meio de ferramentas e metodologias específicas. E como desdobramento tem-se que:

“a verificação do desempenho mantém o foco nas competências definidas nos perfis, agregadas a atitudes e comportamentos que só podem ser observados no cotidiano de trabalho. As unidades de medida devem conter indicadores que facilitem a verificação”. (Gramigna 2007, p. 26).

Em mesmo sentido quanto a sensibilização Mendes (2014) afirma que um dos principais pontos para o sucesso da implantação de um programa de Gestão por Competência é o Envolvimento/Apoio Organizacional. Que significaria, basicamente, tornar as pessoas conscientes do âmbito e objetivos do projeto dentro de uma organização. Por mais simples que possa parecer, este é um dos pontos mais difíceis, muitas vezes negligenciados, de um sistema bem sucedido de Gestão por Competência.

### **3.2 Mapeamento de competências**

Após a verificação o planejamento estratégico organizacional de uma instituição, entende-se que o próximo passo para implantar a gestão de pessoas por competências é o mapeamento dessas competências.

Parte essencial de uma boa gestão de Recursos Humanos, de acordo com os ensinamentos de Silva (2016) seria definir as competências necessárias para cada cargo dentro da empresa. O Mapeamento de Competências então serviria para definir essas competências necessárias. Uma instituição que tem as competências definidas sabe exatamente o que esperar de cada servidor.

Extraí-se das lições de Gramigna (2007) que nesta etapa é fundamental a participação da direção dos órgãos para o desenvolvimento do projeto. E ainda inclui discussões sobre as atividades, missão, visão, diretrizes e políticas da organização, bem como define seu perfil de competências da repartição e das pessoas. Logo após viria o realinhamento, a revisão e o mapeamento dos perfis.

No mapeamento segundo leciona a autora Gramigna (2007) são levantados dois tipos de competências, as técnicas que são as que compõem o perfil profissional para ocupar determinados cargos. Um gestor financeiro deve possuir competências relativas à gestão de finanças; as de suporte que são importantes

para agregar valor às competências técnicas e que fazem a diferença no perfil profissional das pessoas.

Mendes (2014), alerta sobre uma preocupação que a organização deve ter na hora de implantar Gestão por Competência, que seria a metodologia que será utilizada. Já que será fundamental no resultado final, pois orientará todo o processo de implantação.

Implantar Gestão por Competência em uma instituição seja privada ou pública não é simples, demanda grande trabalho e dedicação da área de Recursos Humanos e dos Gestores.

Alerta ainda para “metodologias subjetivas existentes”. Onde uma metodologia adequada tem que ser baseada nas atividades do cargo e não em achismos ou gostos pessoais.

Ao seu turno Leme (2014) divide o mapeamento por competências, em mapeamento por cargo, função ou papel, e se pergunta qual das formas seria melhor para fazer o mapeamento. Segundo ele o termo função nada tem a ver função comissionada, ou cargo de confiança, e seria conjunto de atribuições ou tarefas que um servidor, lotado em um determinado setor, deve executar:

De maneira geral, o regimento interno dos órgãos públicos especificam o que um servidor deve fazer, porém de maneira generalista.

Para Gestão por Competência funcionar efetivamente é necessário que sejam identificadas e especificadas as atribuições que um servidor, lotado em uma gerência, seção, coordenação ou secretaria específica deve fazer. (Leme 2014, p.4).

Adotando o que se extrai dos ensinamentos de Leme (2014) então a melhor forma de embora mapear as competências seria por função, segundo o autor esse o modelo experimenta críticas as quais discorda, dada sua experiência. Os críticos argumentam que o modelo gera muitas funções e que existe um alto nível de detalhamento das tarefas, o que gera volatilidade e necessidade de atualização. Para defesa de sua idéia exemplifica:

Considere, por exemplo, um órgão público qualquer e nele uma gerência de pessoal e outra de transporte. Um servidor, de acordo com o concurso que prestou, pode atuar em qualquer uma das

gerências, de acordo com as necessidades do órgão. Leme (2014, p.04).

Com base nessa premissa o autor afirma ser indiscutível que um processo de mapeamento de competências deve ocorrer pautado nas atribuições que o servidor deve executar de acordo com sua lotação. E acrescenta que Descrição de função “é um conjunto de atribuições e especificação de conhecimentos, habilidades, atitudes, que formam as competências técnicas e comportamentais”.

Há que se considerar outras premissas do modelo de competências e algumas importantes são propostas nos ditames de Gramigna (2007), que são conscientização de que cada tipo de serviço seja público ou privado precisa de pessoas com perfis específicos.

Cada posto de trabalho existente na organização tem características próprias e deve ser ocupado por profissionais que apresentem perfil de competências e no serviço público não haverá de ser diferente. Aqueles que ocupam funções gerenciais são responsáveis pela oferta de oportunidades que permitam o desenvolvimento e a aquisição de novas competências. E ainda deve-se ter a percepção de que sempre haverá demanda para o desenvolvimento de novas competências e que hoje é essencial para a boa execução de um trabalho poderá ser importante para novas exigências amanhã.

Destacam-se para o mapeamento de competências duas principais metodologias, a que utiliza pesquisa documental, que pode ser complementada por entrevistas. E a teoria inovadora proposta por Rogério Leme que seria a do inventário comportamental.

Para mapeamento de competências Borges-Andrade (2007) *et. al*, apresenta para consecução de tal fim, a pesquisa documental, que seria muito importante por que possibilita que os mapeadores compreendam a estratégia da organização e suas características fundamentais, verificadas em diferentes documentos, como estrutura organizacional, planejamento estratégico e regimento. Os autores, todavia salientam que muitas informações não constam em documentos. Dessa forma seria necessário obter informações através de entrevistas individuais ou em grupos, sempre planejadas, com perguntas claras e centradas no objetivo almejado.

Os modelos tradicionais de mapeamento segundo Leme (2014), gerariam logo de início, uma grande dificuldade para os servidores, pois exigiriam inicialmente, que falassem em competências como flexibilidade, criatividade, foco em resultado, visão sistêmica, etc. Não sendo estas, linguagens do dia a dia das organizações e oferece grande dificuldade para a compreensão e implantação da Gestão por Competência.

Como inovação e de sua própria concepção Leme (2014, p. 3) propõe “metodologia do Inventário Comportamental para mapeamento de competências”, que segundo o autor trata-se de uma metodologia prática, rápida e que traz muitos benefícios para o processo de mapeamento das Competências Comportamentais, principalmente pelo viés matemático que permite a redução da subjetividade de maneira mais pragmática, indo ao encontro das necessidades culturais do Setor Público.

O Inventário Comportamental para Mapeamento de Competências é uma lista de indicadores de Competências que traduz a conduta do Comportamento ideal desejado e necessário para que a Organização possa agir alinhada à Missão, Visão, Valores e Estratégia da Organização.

Missão, segundo Gramigna (2007) seria o que define a razão da existência do órgão, indica os caminhos para excelência, revelando sua essência. É orientadora na tomada de decisões, na definição de objetivos e na formulação de estratégias.

Visão segundo a definição de Vieira (2012) é o que norteia uma organização, são apanhados de convicções que direcionam sua trajetória. A visão pode ser percebida como a direção desejada, o caminho que se pretende percorrer, uma proposta do que a empresa deseja ser a médio e longo prazo e, ainda, de como ela espera ser vista por todos.

Valores, no que tange ao conceito de Vieira (2012) valores são crenças e atitudes que dão forma, personalidade a uma organização, definindo uma "ética" para a atuação das pessoas e da Organização como um todo. Organizações mais sustentáveis normalmente estão ancoradas em valores como honestidade,

transparência, qualidade, valorização das pessoas e da sua qualidade de vida, espírito de equipe, respeito ao público e responsabilidade social e ambiental.

Estratégia da Organização seria uma, implementação, visualização prévia e avaliação, verificação de decisões dentro de determinada organização, que lhe permitiriam atingir os seus objetivos em longo prazo.

Ainda sobre a Estratégia da Organização a ENAP (2005) afirma que a clara identificação dos seus objetivos consiste num pré-requisito fundamental para implantação do modelo.

A Enap (2005) ainda prega que as atividades de mapeamento de competências são o que identificam os conjuntos de habilidades, conhecimentos e atitudes de que dispõem os servidores de uma organização e que os capacita para a execução de determinadas atividades, surgem lado a lado com as estratégias da organização.

Leme (2014) acrescenta que a proposta do Inventário Comportamental é trabalhar com os indicadores de Competências Comportamentais, que seriam aqueles comportamentos que podem ser observados, já que as pessoas apresentariam a todo momento indicadores de competências comportamentais por meio de seus comportamentos cotidianos. Desta forma o papel do Inventário Comportamental seria identificar quais seriam esses comportamentos, os bons, ruins e quais precisam ser “implantados/desenvolvidos” nos servidores.

Segundo a Enap (2005) várias instituições têm implantado bancos de talentos informatizados que alimentariam, armazenariam e recuperariam dados dos servidores, e suas respectivas trajetórias profissionais para poder colher o melhor perfil dos servidores ao longo do tempo, em que se pode verificar evoluções entre outras informações. O que possibilitaria em seguida a análise das competências disponíveis bem como dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes que a organização precisa adquirir, ou são indispensáveis para o modo de atuação desta organização.

Gramignia (2007) leciona que o banco de talentos permite a empresa desenhar uma espécie de raio x do seu potencial de trabalho humano, servindo como supedâneo para a tomada de decisões gerenciais. Sendo que segundo a autora todos ganham, pois o processo de identificação de potenciais e talentos é fundamental para que a organização possa realinhar suas estruturas de pessoal. Para as pessoas, a vantagem seria a possibilidade de planejar o autodesenvolvimento por meio do conhecimento das suas forças e fraquezas. E para a instituição ficaria a certeza de que a responsabilidade pelo desenvolvimento profissional é uma questão de parceria. Devendo o esforço ser de ambos para se criar tais condições.

Observados formas metodológicas, em que caberá a administração pública utilizar aquela, mais adequada para mapeamento de competências, baseadas em fatores de cunho próprio de cada organização, observados as metodologias vistas como mais efetivas existentes.

Concebido o modelo de mapeamento, superadas as fases prévias de estratégias, visão, missão e a fase de sensibilização, passa-se investigar as competências comportamentais da organização, as individuais dos servidores e de cada cargo ou função, para saber de que material precisa a organização, que material possui para executar sua destinação, e onde deve estar esse material humano para a consecução dos fins desta instituição.

Leme (2014) sugere que se busque as competências para uma organização elencando de quais competências precisaria a organização, não devendo ser mais do que 15 competências sob o risco de difícil compreensão, falta de praticidade e subjetivismo. Até mesmo compreensão do que seria trabalho em equipe e o que seria cooperativismo. O autor afirma que prefere não usar títulos de competência cotidianamente, pela possibilidade de se lidar com uma linguagem mais acessível, pois o comportamento de determinado servidor é que leva alguém saber se tem as competências previamente tituladas. Sugere que para que se identifique as competências organizacionais, deve-se escolher servidores pela amostragem de todas as funções.

Encerra se aqui o segundo passo para concepção da Gestão por Competência, no próximo capítulo se tentará passar à implantação propriamente dita, colocada em prática, suas ferramentas de consolidação e aferição, bem como as suas bases sustentadoras.

## **4 GESTÃO POR COMPETÊNCIA NA PRÁTICA**

No último capítulo desta empreitada busca-se perpassar os caminhos necessários para a consecução e manutenção do modelo Gestão de Pessoas por Competência no Setor Público, em fases imprescindíveis para sustentabilidade do modelo.

Segundo Leme (2014) as iniciativas de modernização e revitalização do serviço público se dão em resposta ao cenário de desconfiança e descrença da população durante as décadas de 1980 e 1990. Durante esse período a imagem permanente do serviço público era apenas negativa, onde se destacavam fortemente temas como: burocracia, atendimento deficitário e problemas sem solução. Segundo o autor este cenário muda paulatinamente à medida que há uma movimentação nos bastidores, institucionalizando a Gestão por Competência como um novo modelo de Gestão.

### **4.1 Avaliação de Desempenho por Competências.**

Para implantar a Gestão por Competência, além do mapeamento organizacional, é fundamental o mapeamento individual de cada servidor da organização, é o que ensina Mendes (2014).

Segundo a Intellectus Consultoria especializada, a avaliação de desempenho poderia ser definida como uma análise sistemática do desempenho que cada servidor entrega em uma organização, em função das tarefas que executa, das metas que possui, das atitudes que são esperadas e dos resultados a serem alcançados, além do seu potencial de desenvolvimento.

Deste modo a avaliação de desempenho por competências mediria o desempenho dos servidores, relacionando-o com as competências ideais para o desempenho de sua função e para o cumprimento dos objetivos organizacionais.

A avaliação de desempenho por competências é essencial, pois é uma ferramenta que aumenta o estímulo e a motivação para trabalhar. A avaliação de

desempenho por competências possibilita à empresa ter conhecimento de como os servidores desempenham as atividades, além de obter maior noção de suas potencialidades.

“A metodologia adotada proporciona objetividade, clareza e transparência no processo, dando credibilidade ao mesmo, na medida em que minimiza as percepções subjetivas”. (Intelectus Consultoria)

Segundo Mendes, a maneira comumente usada para avaliar o desempenho seria utilizar escala numérica para se classificar cada servidor individualmente. Os gestores são convidados a pontuar o servidor levando em consideração uma série de atributos e objetivos.

As principais razões pelas quais as organizações deveriam realizar a avaliação de desempenho segundo o ponto de vista de Mendes (2014) e que se convergem com os preceitos da empresa Intelectus Consultoria seriam:

- Levantar as necessidades de aperfeiçoamento para ter clareza dificuldades da equipe, permitindo mais assertividade nos treinamentos;
- Proporcionar uma avaliação sistemática para fundamentar aumentos salariais, promoções, transferências e demissões;
- Apoiar programa de remuneração e recompensas
- Comunicar aos colaboradores como estão se saindo no trabalho e sugerindo quais as mudanças necessárias, tanto no comportamento e atitudes, quanto nas habilidades ou conhecimentos;
- Implantação de um modelo de Gestão por Competência;
- Avaliar o desempenho dos colaboradores;
- Valorizar e motivar a equipe de acordo com o seu desempenho;
- Ter um sistema de reconhecimento e de valorização justo e coerente;
- Oferecer fundamentos para um sistema de remuneração variável;
- Conhecer as dificuldades e potencialidades de cada colaborador;
- Elaborar um Plano de Desenvolvimento Individual e Organizacional;
- Aumentar a produtividade.

Após a aferição pela avaliação de desempenho alguns resultados são esperados, sendo eles:

- Chegar a um quadro de servidores mais talentosos e mais produtivos, o que representaria uma mudança cultural em direção a um maior senso de responsabilidade e de autogestão por parte dos profissionais;
- Melhorar o desempenho, como um processo facilitador do autoconhecimento, autocritica e melhoria contínua dos funcionários;
- Auxiliar em outros processos da empresa, tais como: planejamento de carreira, recrutamento interno, relocalizações e demanda para treinamento;
- Ter um instrumento que fundamente um programa de remuneração variável;
- Aumentar a motivação dos profissionais;
- Ter um maior conhecimento dos colaboradores.

Segundo ENAP (2005) para a avaliação do desempenho institucional, cada órgão deveria definir: as unidades de avaliação a serem consideradas; o peso relativo de cada unidade de avaliação no cumprimento das metas institucionais; e os indicadores e as metas de desempenho institucionais.

A Enap (2005) assevera que as legislações deverão prever que as metas de desempenho institucional deverão ser fixadas levando-se em consideração o Plano Plurianual (PPA), os projetos e as atividades prioritárias, as condições especiais de trabalho e as características específicas de cada órgão ou entidade, decorrentes da sua localização e distribuição espacial e da natureza das atividades desenvolvidas.

Para a avaliação do desempenho individual serão estabelecidos: os fatores a serem aferidos; os indicadores de desempenho; o peso relativo de cada fator; a metodologia a ser utilizada; e os mecanismos para encaminhamento de recursos por parte do servidor avaliado.

Podemos citar como legislação que já amparam a avaliação do desempenho do Decreto no 84.669/1980, em se artigo 4º, que estabelece que a progressão horizontal por merecimento decorrerá da avaliação de desempenho expressa em conceitos que determinarão o interstício a ser cumprido pelo servidor.

Fixa-se na lei referida no parágrafo anterior que o servidor será avaliado pela chefia imediata, observados determinados requisitos que, cumpridos, lhe dariam uma classificação que possibilitaria o seu eventual enquadramento no número de vagas destinadas para essa modalidade de progressão, sendo:

- 1) qualidade e quantidade do trabalho;
- 2) iniciativa e cooperação;
- 3) assiduidade e urbanidade;
- 4) pontualidade e disciplina; e
- 5) antiguidade.

Lei 8.112/1990 que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos da União, das autarquias e das fundações públicas federais, em mesmo sentido reza:

Art. 116. São deveres do servidor:

- I - exercer com zelo e dedicação as atribuições do cargo;
  - II - ser leal às instituições a que servir;
  - III - observar as normas legais e regulamentares;
  - IV - cumprir as ordens superiores, exceto quando manifestamente ilegais;
  - V - atender com presteza:
    - a) ao público em geral, prestando as informações requeridas, ressalvadas as protegidas por sigilo;
    - b) à expedição de certidões requeridas para defesa de direito ou esclarecimento de situações de interesse pessoal;
    - c) às requisições para a defesa da Fazenda Pública.
  - VI - levar as irregularidades de que tiver ciência em razão do cargo ao conhecimento da autoridade superior ou, quando houver suspeita de envolvimento desta, ao conhecimento de outra autoridade competente para apuração; (Redação dada pela Lei nº 12.527, de 2011)
  - VII - zelar pela economia do material e a conservação do patrimônio público;
  - VIII - guardar sigilo sobre assunto da repartição;
  - IX - manter conduta compatível com a moralidade administrativa;
  - X - ser assíduo e pontual ao serviço;
  - XI - tratar com urbanidade as pessoas;
  - XII - representar contra ilegalidade, omissão ou abuso de poder.
- Parágrafo único. A representação de que trata o inciso XII será encaminhada pela via hierárquica e apreciada pela autoridade superior àquela contra a qual é formulada, assegurando-se ao representando ampla defesa.

Como outro exemplo pode-se citar o Decreto nº 4.247, de 22 de maio de 2002, onde se criou uma espécie de Gratificação de Desempenho de Atividades Técnico-

Administrativas objetivando “melhorar a qualidade dos serviços mediante o reconhecimento profissional e a avaliação de desempenho institucional e individual”.

Ao seu turno Huczok e Ribeiro (2014) advertem ser a Avaliação de Desempenho, uma possibilidade de problemas justamente porque os fatores seriam definidos em lei. Segundo os autores os sistemas de avaliação em geral não têm atendido, são pouco rigorosos, os gestores muitas vezes não estão preparados e a influência política é entrave.

As escolhas dos chefes são políticas em geral. “E se o chefe for eleito, quem é o subordinado pode ser o próximo avaliador, o que em geral faz com que a avaliação seja um jogo muito mais para justificar um aumento de salário do que avaliar o desempenho propriamente.” (Huczok e Ribeiro 2014, p. 111).

Os autores Huczok e Ribeiro (2014) ainda reiteram serem corretos os usos das perspectivas de avaliação das responsabilidades da função, competências técnicas e comportamentais. Indicam que poderia ser montada uma estrutura, em que o servidor possa ter aumento de salário decorrente de Competências entregues, mas não apenas pautada no CHA, mas nas perspectivas citadas acima.

“A avaliação gera um coeficiente de desempenho que pode, mediante uma tabela auxiliar, conceder aumentos salariais de acordo com o resultado desse coeficiente” (Huczok e Ribeiro 2014 p. 115). Concluem dizendo que dessa forma realizaria a justiça salarial com transparência, porém recomendam que a construção das diretrizes das políticas de remuneração sejam amplamente debatidas entre servidores, representantes da alta gestão, técnicos e especialista nos assuntos que tangem a política e, inclusive, o sindicato representante.

#### **4.2 *Feedback* ou retorno da avaliação.**

Após a mensuração de todas as ações realizadas até o término das avaliações de competência chegaria-se a um grande diagnóstico, que desembocaria na questão: qual rumo tomar?

Huczok e Ribeiro (2014) revelam que a Gestão por Competência se inicia à partir desse momento, de nada adiantando estar-se equipado com instrumentos

perfeitos de avaliação, informatizado, cheio de recursos e com um conjunto de relatórios precisos se as ações de gestão estagnarem.

No momento de apresentar o *feedback* aos servidores, segundo direciona a Segep (2013) deve-se cuidar para que o gestor esclareça ao seu subordinado o que se espera dele e forneça informações de como atingir essa expectativa da melhor forma. Os integrantes da equipe precisam saber quando estão apresentando desempenho competente, de modo que podem mantê-lo e/ou aperfeiçoá-lo, e quando demonstram desempenho incompetente, para que possam remodelar seus comportamentos e atingir melhores resultados.

Gramignia (2007) ensina que após o *feedback* é o momento de comparar o desempenho real com o desempenho esperado. É uma etapa de acompanhamento e avaliação, que funciona como mecanismo de retroalimentação, segundo uma abordagem sistêmica, à medida que os resultados alcançados são comparados com as metas previamente estabelecidas.

Segundo a SEGEP (2013) o *feedback* é a etapa mais interna às equipes de trabalho e, sem dúvida, a mais delicada e complicada. É preciso que o órgão ou entidade crie condições favoráveis que possibilitem à cultura do diálogo entre os integrantes das equipes e suas chefias, a fim de facilitar o uso do *feedback* como uma ferramenta de gestão, objetivando desenvolver os indivíduos por meio da comunicação ou retorno da avaliação feita pelos gestores a respeito de seu desempenho.

### **4.3 Treinamento**

Ao pensar-se nos subsistemas da área de recursos humanos – o recrutamento a seleção, as capacitações, os treinamentos, e a avaliação de desempenho – percebe-se a importância de cada um deles para o bom desempenho da organização, é o que ensina Sebanello (2015).

Treinamentos bem planejados e executados, segundo Mendes (2014) auxiliam uma organização a melhorar sua capacidade produtiva e gerencial e, ao mesmo tempo, alcançar seus objetivos e metas.

“Para definir um programa de treinamento para uma organização, é importante que o departamento de Recursos Humanos faça uma análise baseada em fatos reais, e não simplesmente em suposições”. (Mendes 2014, p. 22).

Para tanto, segundo o autor a avaliação de desempenho é fundamental para entrega, como resultado, para a empresa sobre as necessidades técnicas e comportamentais de cada colaborador em relação ao que é exigido pelo cargo/função que ocupa. Esse resultado serviria de base para a definição dos treinamentos necessários para o alinhamento do perfil do colaborador aos requisitos de seus cargos/funções, isto é, o Plano de Desenvolvimento por Competências do colaborador.

Sabe-se que no serviço público, como já mencionado anteriormente, se faz obrigatória a seleção por concurso público, muitas vezes selecionar o perfil adequado que espera a administração pública parece tarefa complicada. De encontro ao que leciona Sebanello (2015) nessa árdua tarefa de selecionar o perfil adequado para determinada atividade, o setor público pode utilizar de estratégias como testes práticos, mais comuns em cargos técnicos, ou ainda requisitos de experiência, formações, especializações na área de atuação.

Ainda que tivesse o processo mais minucioso possível não se poderia selecionar um servidor com garantida produtividade e eficiência. Como se sabe, apenas o conhecimento não basta para que um bom trabalho seja desenvolvido, pois as habilidades (saber fazer) e as atitudes são determinantes, é o que preconiza Leme (2014). O que significa que necessários se fazem a reiteração de treinamentos.

Segundo Sebanello (2015) é necessário capacitar o servidor e dar condições a ele de aprimorar seu desempenho, o que significa um aprendizado contínuo. Conclui a autora que programas de treinamento e desenvolvimento seriam estratégias fundamentais, para melhorar o desempenho de equipes de muitas organizações. E que atualmente a Gestão Pública tem buscado crescentemente a melhoria dos processos de trabalho para redução de custo e maior efetividade.

#### **4.4 Meritocracia**

A meritocracia seria importante instrumento de concepção da Gestão de Pessoas por Competências. O tema meritocracia cada vez se coloca mais em destaque nas instituições, na Gestão de Pessoas por Competências é elemento compensador, bonificador, para retribuir ao servidor os resultados que entrega através de ferramentas avaliativas, sendo premiados os colaboradores segundo seus méritos (Solides).

Fernandes (2014), pontua que “sempre que estivermos diante de uma pessoa, involuntariamente estaremos avaliando-a. Sempre que obtivermos algum tipo de informação sobre alguém, faremos algum tipo de avaliação”.

A autora afirma que desta forma, avaliadores e avaliados deverão ser encorajados a construir, em conjunto, tanto os instrumentos de avaliação e sua periodicidade, como mecanismos de superação das lacunas identificadas (Fernandes 2014). Conclui que nunca seria demais lembrar que o desempenho humano é o único responsável pelo sucesso ou fracasso de qualquer organização.

Rosemary Freitas Valle, como superintendente da Escola de Governo da Segplan-GO no ano de 2011 consignou que:

“para o servidor, a meritocracia é de extrema importância porque a mente humana reage positivamente às recompensas e, principalmente, ao reconhecimento. A ocupação dos cargos de gerência por mérito vai influenciar na motivação do servidor e no investimento em capacitação, além de, indiretamente, se refletir no atendimento ao público.” (Portal Diário do Congresso, 2011).

#### **4.5 Impactos já experimentados da Gestão por Competência na Administração pública.**

Após conceitos vários, estágios necessários para implantação do modelo de Gestão de Competências, há que tentar fazer balanço de como impactaram até agora o modelo proposto, sob as óticas daqueles a quem se destinam os serviços públicos, dos servidores e das instituições que implantaram.

Em relação ao público a quem se destinam os serviços, Mendes (2014) questiona se a Gestão por Competência seria o grande segredo da mudança no atendimento de algumas organizações públicas. De acordo com o autor, nos últimos anos tem se observado uma mudança pequena e gradual na forma de atender o público das organizações que passaram a usar o modelo, principalmente na esfera federal.

Mendes (2014) cita como exemplo os bancos ao disponibilizarem cadeiras e senhas para o atendimento. As agências de regulação que atendem e cumpre seu papel ao abrir processos e acompanhar a tramitação desses processos. Os tribunais que ainda contam com morosidade, mas tem dado respaldo ao cidadão brasileiro que na maioria das vezes quer ter reconhecido um direito já resguardado pela Constituição da República Federativa do Brasil de 1988:

Art. 5º

(...)

XXXIII - todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral, que serão prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade, ressalvadas aquelas cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado.

Silva *et al.* (2014), afirma que na Gestão por Competência as prioridades do serviço público ganham outra ótica, que faz com que o servidor seja mais preparado, tenha mais capacidade técnica para realizar suas funções, sendo que assim o contribuinte e verdadeiro patrão receberia um atendimento mais adequado para solucionar mais depressa e devidamente suas demandas.

#### **4.6 Plano de Cargos e carreiras**

Outro fator agregador e que torna qualquer instituição atraente para aquele que ingressará no serviço público, são os chamados planos de cargos e salários ou vencimentos: Huczok e Ribeiro (2014) conceituam que:

Sistema que estabelece um conjunto de regras para administração dos vencimentos pagos e a evolução na carreira dos servidores, mediante análise da demanda ou atribuição dos cargos e funções x habilitação individual necessária, observando a legislação. (Huczok e Ribeiro, 2014, p. 118).

Já para o sistema de Gestão por Competência que segundo os autores acima citados tem o outro propósito, que conceituam como:

Sistema que visa mapear as competências técnicas e comportamentais necessárias para as funções de acordo com as características e missão, visão e valores do órgão, graduá-las e atribuir-lhes uma forma de aferi-las de maneira objetiva, identificar os gaps de cada servidor avaliado e estabelecer um Plano de Desenvolvimento das mesmas, fazendo o seu acompanhamento. (Huczok e Ribeiro, 2014).

Huczok e Ribeiro (2014) afirmam que algumas instituições que passaram a conceder aumentos salariais somente pela conquista de competências, como consequência apenas passaram a ter um folha de pagamento inchada, muitos certificados, todavia os resultados da organização se mantiveram os mesmos.

Para Nascimento (2001) em síntese as finalidades precípuas da Administração de Cargos e Salários seriam:

Enquadrar os salários dos servidores de acordo com maior ou menor habilidade e responsabilidade que o cargo exige de seu ocupante, atendendo ao preceito de igualdade salarial para trabalho igual; adequar os salários da instituição aos salários do mercado visando não perder seus funcionários para outras oportunidades mais atraentes, estimular através de ofertas de salário objetivando aumentar a eficiência do trabalhador, melhorando a produtividade do trabalho como condição primordial do crescimento e desenvolvimento institucional.

A Gestão de Pessoas por Competências pressupõe além do melhor aproveitamento dos colaboradores, observadas suas competências, retribuição ao desempenho desempenhado com esmero.

Chiavenato (2004) ensina que retribuir ao servidor seria premiar, reconhecer os serviços prestados, sendo a recompensa mais comum a remuneração que define como: pacote de recompensas quantificáveis que uma pessoa recebe pelo seu trabalho e é constituída de remuneração básica, incentivos salariais e benefícios.

#### **4.7 Caso TRT e ANTAQ**

Ao final deste trabalho, nada mais consolidador que elencar em seu corpo instituições que já implantaram o modelo de Gestão por Competência.

Destaque para o TRT –Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região objeto de trabalho e acompanhamento de Rogério Leme e sua equipe, que auxiliaram desde a fase pré-implantação e ainda acompanham.

Neto (2014) afirma que o TRT 8ª foi uma instituição visionária no quando da implantação da Gestão de Pessoas por Competências, que se deu com a aprovação em 2007 de seu planejamento estratégico, que transformou o processo gerencial e ganhou força rumo a implementação de um modelo de gestão estratégica, focado em pessoas e resultados.

Gramigna 2007, traz entre outros cases, a ANTAQ – Agência Nacional de Transporte Aquaviários. A ANTAQ, é entidade integrante da administração federal indireta. Se engajou na implantação da Gestão por Competência para atingir seus objetivos estratégicos, pois viu no modelo a possibilidade de direcionar o foco, concentrando energia no que é necessário executar para alcançar suas metas. Estruturou a implantação principalmente se baseando na análise das atribuições definidas no regimento interno da agência e das atribuições definidas para os servidores ocupantes dos cargos criados para compor o quadro de pessoal efetivo.

Exemplificado o modelo no setor público como visto acima, encerra-se aqui a explanação sobre a Gestão de Pessoas por Competências do Serviço Público. Nesse capítulo tentou-se evidenciar os caminhos prévios, concomitantes e posteriores da implantação do modelo trabalhado ao longo deste trabalho e os frutos que podem ser colhidos, a partir da proposta que é gerir dando ênfase nas competências existentes e que devem ser adquiridas. Ainda há que se fundamentar, promover, após a promoção manter, aperfeiçoar para por fim consolidar como modelo arraigado na cultura organizacional daquelas instituições que se dignarem a implantá-lo.

## CONCLUSÃO

No contexto das grandes transformações que marcaram recentemente, demanda populacional, e parâmetros novos sobre as relações de trabalho, temos hoje como necessária a criação de servidores que tenham perfil próprio que as organizações precisem.

Esses servidores não carecem apenas de conhecimentos técnicos relevantes para o desempenho de suas funções, que devam ou não serem explorados, necessitam outrossim que externalizem também habilidades e atitudes compatíveis com os postos a serem ocupados.

Exposta aqui a possibilidade de Gestão de Pessoas por Competência, verificou-se que a Gestão de pessoas muitas vezes se vê atravancada pela burocracia de modelos já ultrapassados. Sendo o modelo proposto oportunidade de melhorias para qualificação de servidores e melhor aproveitamento dos talentos mapeados a serem preenchidos com os talentos presentes nos quadros de funcionários das instituições públicas

No serviço público, é verdade, a implantação desse modelo há de representar grande desafio para as organizações que desejem implantar, devido às mudanças organizacionais que impõe.

A maior autonomia ou liberdade de operar ao nível das competências dos indivíduos exigirá da organização, como contrapartida natural, dar as condições tanto para a evolução dos funcionários, quanto para a efetivação dos resultados dessa evolução.

No serviço público existe um pouco mais de rigidez haja vista que o ingresso se dá através de concurso público, onde muitas vezes se aprova sem um encaixe de perfil, o candidato que é mais competente na realização da prova é aprovado, que não impede contudo, que desenvolva uma grande carreira motivada esse servidor, que pode ser inserido no contexto que melhor se encaixe ao ser perfil próprio verificados os pontos deficitários da organização.

Ainda o treinamento deve ser aliado à técnica para se transformar em habilidade para melhor desempenho e conforto o que estimularia a atitude, fechando-se o ciclo “CHA”.

Muito embora a ideia central desse trabalho seja a possibilidade de gerir a partir de competências, aqui não se buscou, nem se poderia esgotar tal assunto, visto sua relevância, dinamismo e complexidade. O que se pode auferir de tal proposta é que a Gestão por Competência no Setor Público vem a ser caminho natural da chamada Era do Conhecimento, momento de formações e informações flutuantes.

## REFERÊNCIAS

A IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA: PRÁTICAS E RESISTÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO. Pelotas: ReAt – Revista de Administração e turismo, vol. 2 – n. 1 – JAN./JUN. – 2013.

BRANDÃO, Hugo pena; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. **Causas e efeitos da competência no trabalho: para entender melhor a noção de competência.** Revista de Administração Mackenzie. V. 8 n. 3. 2007.

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

BRASIL. Decreto nº 84.669, de 29 de abril de 1980. Regulamenta o instituto da progressão funcional a que se referem a Lei nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970, e o Decreto-lei nº 1.445, de 13 de fevereiro de 1976, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/1980-1989/D84669.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1980-1989/D84669.htm). Acesso em 10 de dez. 2016.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. 292 p.

BRASIL. Decreto nº 4.247, de 22 de maio de 2002. Regulamenta a Gratificação de Desempenho de Atividade Técnico-Administrativa - GDATA, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/2002/D4247.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2002/D4247.htm). Acesso em 03 de jan. de 2017

BRASIL. Lei no 8.666, 21 de janeiro de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666cons.htm). Acesso em 15 de jan. de 2017

BRASIL. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm). Acesso em 12 de novembro de 2016.

BRASIL. **Guia de Mapeamento e Avaliação de Competências para a Administração Pública Poder Executivo** Disponível em: [http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia\\_de\\_referencia\\_pratico-mapeamento-14-08-13.pdf](http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia_de_referencia_pratico-mapeamento-14-08-13.pdf). Brasília – DF: 2013. Acesso em 20 de janeiro de 2017.

BRASIL. Lei no 9.887, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Brasília, DF. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm). Acesso em: 22 dez. 2016.

BRASIL. Decreto Federal nº200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del0200.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm). Acesso em 15 jan. 2017.

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patrícia. **Gestão por Competência: métodos e técnicas para o mapeamento de competências**. Revista do Serviço Público, vol. 56, n. 2, p. 179-194, 2005.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza. **Suporte à transferência de treinamento: estudo de caso na administração pública**. Brasília. ENAP, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**, 7. ed. ,

CARVALHO, Felipe Marcelo Gonzaga de. **Gestão por competência no serviço público**. Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/gestao-por-competencia-no-servico-publico/59070/>. Acesso em 12 de dez. 2016.

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

ENAP. **Gestão por Competência em organizações de governo**. Brasília: Mesa-redonda em pesquisa-ação, 2005.

FERNANDES, Sabrina Oliveira. **A “nova” e odiada meritocracia no serviço público**. Disponível em <http://congressoemfoco.uol.com.br/opiniaoforum/a-%E2%80%9Cnova%E2%80%9D-e-odiada-meritocracia-no-servico-publico/>. Acesso em 12 de dez. 2016.

FEVORINI Fabiana Bittencourt; Rogerio Tadeu SILVA e Rogerio Tadeu CREPALDI. **Gestão por Competência no setor público: exemplos de organizações que adotaram o modelo**. Volume IV. São Paulo: Recape, 2014.

FLEURY, Afonso; FLEURY Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de Competências um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, Maria Teresa Leme, FISCHER, Rosa Maria. **Processo e relações do trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1998.

GARCIA, **Lenise Aparecida Martins Garcia. Competências e Habilidades: você sabe lidar com isso?** Educação e Ciência On-line, Brasília: Universidade de Brasília. Disponível em: <http://www.educacaopublica.rj.gov.br/biblioteca/educacao/0023a.html>. Acesso em: 12 dezembro. 2016.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino et al. **GESTÃO DE COMPETÊNCIAS E GESTÃO DE DESEMPENHO: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** RAE - Revista de Administração de Empresas • Jan./Mar. v. 41, n 1. São Paulo, 2001.

GRAMIGNIA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos - 2 ed.** São Paulo: Pearson, 2007.

HUCZOK, Romeu; RIBEIRO, Rosane. **Gestão por Competência no setor público – Plano de carreiras: diretrizes contemporâneas e impactos com a avaliação de desempenho com foco em competências.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2014.

INTELECTUS consultoria. **Gestão do Desenvolvimento : Avaliação de Desempenho por Competências.** Disponível em: <http://intelectusconsultoria.com.br/servicos/avaliacao-de-desempenho-por-competencias/> acesso em 8 de fev. 2017.

KLIZKE, Simone. **Gestão sucessória no serviço público.** *Fórum Administrativo – FA*, Belo Horizonte, ano 15, n. 168, p. 62-70, fev. 2015.

LEME, Rogério. **Gestão por Competência no setor público.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2014.

MENDES, Ricardo. **Definição de avaliação de desempenho** Disponível em: <https://www.gestaoporcompetencias.com.br/artigo-recursos-humanos/definicao-de-avaliacao-de-desempenho/>. Acesso em 8 de fev. de 2017.

\_\_\_\_\_. **Ebook Gestão por Competência. Compilação dos artigos do Blog Gestão por Competência.** 2014

MORAES, Fábio Cássio Costa. **Formação de Competências.** Curitiba: lesde Brasil S/A, 2008.

MUNCK, Rafael; SOUZA, Rafael Borim de. **Competências individuais e competências organizacionais: Proposição de uma lógica de acontecimento simultânea e concomitante.** Disponível em: <http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/viewFile/45/28>. Acesso em 03 de jan. 2017.

NASCIMENTO, Luiz Paulo do: **Administração de Cargos e Salários.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

OLIVEIRA, Ingrid Johannsen de. **Definição das competências individuais.** Disponível em <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/18129/000686814.pdf>. Acesso em 13 de fev. 2017. Porto Alegre: 2008.

Portal do Congresso. **Meritocracia: uma nova concepção para o serviço público.** Disponível em: <http://diariodocongresso.com.br/novo/2012/01/meritocracia-uma-nova-concepcao-para-o-servico-publico/>. Acesso em 10 dez. 2016.  
Revista Eletrônica de Administração e Turismo – ReAT | vol. 2 – n. 1 – JAN./JUN. – 2013, Simone Portella Teixeira de. A implantação da Gestão por Competência: práticas e resistências no setor público.

SEBENELLO, Daiana Cristina. **Capacitação de equipes no setor público – possível caminho para a eficiência?** *Fórum de Contratação e Gestão Pública – FCGP*, Belo Horizonte, ano 14, n. 162, p. 38-45, jun. 2015.

SEGEP. **Manual de orientação para a gestão do desempenho.** Disponível em [http://www.planejamento.gov.br/assuntos/gestao-publica/arquivos-e-publicacoes/manual\\_orientacao\\_para\\_gestao\\_desempenho.pdf](http://www.planejamento.gov.br/assuntos/gestao-publica/arquivos-e-publicacoes/manual_orientacao_para_gestao_desempenho.pdf). Brasília DF: 2013  
Acesso em 08 de fevereiro de 2017.

SILVA, Ana Carolina da. et al. **A gestão por competência na busca de uma organização eficaz: Estudo de caso em uma Universidade Brasileira.** GCG Georgetown University -. Curitiba - Paraná, vol. 8, n. 2, maio- ago. 2014. Disponível em: <https://gcg.universia.net/article/download/472/598>. Acesso em: 03 dez. 2016 .

SILVA, Franciele Molon e MELLO, Simone Portela Teixeira. **A Noção de competência na gestão.** Brasília: Revista do serviço público em Brasília, ano 2, n. 62, abr./jun. 2011.

SOLIDES. **Conheça o modelo de Gestão por Competência Disponível em:** <http://www.solides.com.br/conheca-o-modelo-de-gestao-por-competencias/>. Acesso em 14 de janeiro de 2017.

SUGIURA, Paulo Massaru Uesugi. **Gestão de pessoas: novos horizontes para um desafio antigo.** *Fórum Administrativo – FA*, Belo Horizonte, ano 11, n. 122, p. 44-45, abr. 2011.

TEIVE, Renato Silvy. **Aplicação da Gestão por Competência ao setor público.** Disponível em: <http://www.egov.ufsc.br/portal/conteudo/aplica%C3%A7%C3%A3o-da-gest%C3%A3o-por-compet%C3%Aancia-ao-setor-p%C3%BAblico>. Acesso em 09 de março de 2017.

VIEIRA, Paulo. **O que são valores para uma empresa?** Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-que-sao-valores-para-uma-empresa/67438/>. Acesso em 05 de fev. 2017.

ZARIFIAN, Philippe. **O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas.** São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.