

**UCAM – UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES
GUSTAVO PEREIRA DA SILVA**

A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**BRASÍLIA - DF
2015**

**UCAM – UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES
GUSTAVO PEREIRA DA SILVA**

A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Artigo Científico Apresentado à Universidade Candido Mendes - UCAM, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em (**Gestão de Pessoas**).

**BRASÍLIA - DF
2015**

A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

RESUMO

Este artigo tem o objetivo de discutir a relação que a Gestão por Competências possui com a Administração Pública, considerando a evolução dos modelos de Administração e a normatização do tema pela legislação brasileira atual, no tocante aos subsistemas de recrutamento e seleção e avaliação de desempenho, para o alcance de uma Administração fortificada, pois essa Gestão surge como uma estratégia diferencial para se adequar ao mercado cada vez mais competitivo e a Administração Pública, com todos os princípios que a norteiam, procura contar com servidores competentes, que agregarão maior valor na prestação de um serviço público de qualidade à sociedade.

Palavras-chave: Gestão por Competências. Administração Pública. Legislação Brasileira atual.

Introdução

Toda organização, seja pública ou privada, necessita de pessoas para gerirem seu funcionamento. O bom sucesso de uma organização depende da qualidade e da capacidade das pessoas que a compõe. À medida que a organização cresce e se desenvolve, exige-se o desenvolvimento e a capacitação dessas pessoas.

Conforme Dutra e Miroski (2007), a área de gestão de pessoas surge da necessidade de as organizações se adaptarem às contínuas exigências de seus clientes, internos ou externos, dos fornecedores, das relações governamentais, entre outros.

A história da Gestão de Pessoas está relacionada à evolução da Administração e acompanha a evolução socioeconômica mundial. Chiavenato (1999) considera que a gestão de pessoas é uma das áreas que mais têm passado por mudanças nos últimos anos.

Para Fishcer (2002), a forma como uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho é definida como modelo de Gestão de Pessoas. A configuração desse modelo depende de fatores internos e externos, como princípios, estratégias, políticas e práticas, que, ao longo do tempo, passaram por mudanças e caracterizaram quatro modelos, descritos a seguir.

I. Modelo de gestão de pessoas como departamento de pessoal

- Este modelo refere-se ao final do século XIX e início do século XX. Nessa época, o departamento de pessoal era voltado para a eficiência de custos e para a busca de trabalhadores que se adequassem às tarefas que lhe fossem passadas.

II. Modelo de gestão de pessoas como gestão do comportamento

- Surge entre as décadas de 30 e 60. Deixa de se concentrar exclusivamente sobre as tarefas, nos custos e na produtividade, para atuar sobre o comportamento humano. As pessoas deixam de serem vistas como peças de uma máquina, para serem vistas como recurso essencial ao alcance dos objetivos da organização.

III. Modelo de gestão de pessoas como gestão estratégica de pessoas

- Surge entre as décadas de 60 e 90 com a necessidade de vincular a gestão de pessoas às estratégias da organização, levando-se em consideração o ambiente externo em que esta atua. A cooperação dos trabalhadores passa a ser algo necessário para o alcance dos resultados, visto que a empresa vive em ambientes instáveis e menos previsíveis.

IV. Modelo de gestão de pessoas como gestão por competências

- Surge no início dos anos 90 até os dias atuais com o objetivo de construir um modelo mais flexível e orgânico. Estratégia competitiva, vantagem competitiva, competências essenciais, reestruturação são temas que passam a predominar a gestão empresarial.

Desenvolvimento

Para se entender o conceito de gestão por competências, é necessário definir o conceito de competência, tendo em vista que tem passado por modificações e não existe uma definição única entre os diversos autores.

Competência, para gestão de pessoas, é totalmente diferente do conceito empregado no Direito, que significa a faculdade de atribuir à alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões. O conceito de competência, então, passou a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém se pronunciar a respeito de determinado assunto e, com o surgimento da Administração Científica, passou a ser utilizado para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho, Isambert-Jamati (1997).

Não é recente a preocupação em contar com indivíduos capacitados para o desempenho eficiente em seu trabalho. No início do século passado, Taylor já alertava sobre a necessidade de se contratar “homens eficientes”. Baseados neste princípio, a seleção e o treinamento eram restritas às questões técnicas relacionadas ao trabalho e à especificação do cargo.

Zarifian (1996), para definir competência, baseia-se na premissa de que, em ambiente dinâmico e competitivo, não é possível considerar o trabalho como um conjunto de tarefas ou atividade pré-definidas e estáticas. As competências, portanto, não são estáticas, tendo em vista a necessidade de adquirir e agregar novas competências individuais ou organizacionais com vistas ao sucesso da organização (vantagem competitiva).

Em virtude do aumento da complexidade das relações de trabalho, no processo de desenvolvimento de seus empregados, as organizações começaram a considerar os aspectos sociais e as atitudes, além de conhecimentos e habilidades. Algumas definições, então, começaram a levar em consideração a atitude como determinante da competência.

Durand (1998) descreve competências como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) necessários para a consecução de determinada atividade.

Rabaglio (2001) define competência como “um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos que permitem ao indivíduo desempenhar com eficácia determinadas tarefas em qualquer situação”.

Para Fleury e Fleury (2001), as competências podem ser definidas como um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Outras abordagens associam a competência ao desempenho. Nesse sentido, Dutra, Hipólito e Silva (1998) definem competência como a capacidade de uma pessoa gerar resultados dentro dos objetivos da organização. Carbone *et al.* (2006), dispõe que a competência não é somente o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer qualquer atividade, mas também o desempenho expresso em comportamentos e realizações decorrentes da aplicação desse conjunto.

Assim, sob essa perspectiva, que parece ter aceitação mais ampla tanto no meio acadêmico quanto no meio empresarial, “competências representam combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, dentro de determinado contexto ou estratégia organizacional”, Santos (2001).

Conforme dispõe Le Boterf (1999), a competência profissional de uma pessoa é decorrente da aplicação conjunta de conhecimentos, habilidades e atitudes,

De acordo com Durand (2000), o conhecimento, primeira dimensão da competência, se refere ao saber que a pessoa acumulou ao longo da vida. O conhecimento pode se relacionar a algo que a pessoa armazenou em sua memória, bem como à capacidade de aprender e o saber o quê e o porquê de se fazer determinada tarefa. Baseia-se na formação educacional. É o saber tácito, que se encontra apenas na mente da pessoa.

A habilidade, segunda dimensão da competência, está relacionada ao saber fazer ou, conforme Durand (2000), à capacidade de fazer uso produtivo do conhecimento. Relaciona-se ao fato de que a pessoa pode se utilizar dos conhecimentos adquiridos para solucionar um problema qualquer. A habilidade pode ser classificada como intelectual - quando abrange essencialmente processos mentais de organização e reorganização de informações - e como motoras ou manipulativas - quando exigem fundamentalmente uma coordenação neuromuscular, Gagné *et al.*, (1988).

A terceira dimensão da competência, atitude, está relacionada ao querer fazer, à determinação, aos valores, à responsabilidade, ao comprometimento, à

iniciativa da pessoa. Segundo Gagné *et al.* (1988), as pessoas têm interesses por alguns tipos de atividades e mostram vontade de fazer determinadas tarefas mais do que outras.

Em se tratando da Gestão por Competências aplicada ao setor público, a gestão de pessoas como um todo é diferente da aplicada ao setor privado, em virtude da finalidade distinta entre eles. Enquanto na Administração Pública a finalidade é atender aos objetivos da sociedade, na Privada a finalidade é atingir os objetivos da organização com vistas ao lucro.

No Brasil, na década de 30, Vargas assume o poder com o objetivo de combater as práticas do patrimonialismo e promover uma reforma administrativa, instituindo a administração burocrática, uma administração racional-legal baseada na promoção por mérito, no fazer a coisa certa baseada estritamente na lei. Nessa época, o primeiro marco na gestão de pessoas brasileira foi a criação do Conselho Federal do Serviço Público Civil (CFSPC) e do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), com o objetivo, entre outros, de organizar os serviços públicos e promover os concursos públicos. Entre as medidas que marcaram esse período estão a instituição de um órgão central para a política de recursos humanos, a estruturação de quadros de pessoal, o estabelecimento de regras para profissionalização dos servidores e a constituição de um sistema de carreiras baseada no mérito.

Para regulamentar a relação entre Estado e servidores, foi editado o Decreto-Lei nº 1.713, de 28 de outubro de 1939, substituído pelo Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da União, em 1952. Este Estatuto permaneceu até a edição da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que institui uma série de direitos, deveres e formas de aplicação de sanções aos servidores. Com o advento dessa lei, foi adotado o Regime Jurídico Único da Administração Pública Federal.

Claramente, a Administração Pública Brasileira passa por momento de modernização, não apenas na estrutura de seus prédios, mas principalmente na forma de gerir as pessoas que a compõe, muito depois dessa nova visão já ter sido implantada no setor privado. No caso da Administração Pública Federal, o Decreto nº 5.707/2006, que institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), adota a gestão por competências.

A gestão por competências, apesar de reunir várias qualidades, apresenta dificuldades para sua implementação na totalidade, no setor público. O gestor

público deve respeitar as limitações legais, como a exigência de concurso público para contratação de novos talentos.

Pode-se pontuar algumas dificuldades para implantação da gestão por competências:

- As limitações tecnológicas e estruturais;
- O atual processo seletivo, concurso público, avalia a capacidade em termos de conteúdo, no entanto, para o ingresso dos servidores na organização, fica prejudicada a avaliação dos seus aspectos comportamentais;
- Na maioria dos casos, a cultura de gestão pública permanece voltada para cargos, e não para entregas;
- As organizações públicas têm a captação de novos talentos limitada legalmente por concurso público; a exceção são os cargos de confiança, comissionados, em número bem menor do que o dos servidores concursados;
- As organizações privadas possuem inúmeros instrumentos para a melhor escolha, como entrevistas e dinâmicas de grupo. Já as públicas, ficam restritas a esse instrumento legal, sob pena de serem questionadas judicialmente.
- Há restrições legais que também devem ser obedecidas para o desligamento de servidores. Embora a legislação preveja que os servidores podem ser demitidos por avaliação de desempenho insuficiente, essa ainda não é uma prática no serviço público.

Contudo, muitas das dificuldades têm sido superadas e não constituem entraves para que se atue, no setor público, por meio de outras fontes legais, tais como o Decreto supracitado (5.707/2006) e o Decreto 7.133/2010, que regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados na Avaliação de Desempenho Individual. Atualmente, é possível realizar concursos públicos com áreas específicas de atuação, avaliação do perfil comportamental dos aprovados para melhor alocação, ações de desenvolvimento profissional, promovendo educação contínua e não apenas treinamentos pontuais.

As organizações públicas têm implementado avaliações de desempenho ligadas a gratificações de desempenho. Os resultados obtidos nas avaliações de desempenho são convertidos em valores financeiros de gratificações que caracterizam remunerações variáveis.

Conclusão

A Gestão por Competências no setor público está buscando constantemente ser implantada como um todo por meio de ações do governo. A prática atual de seleção de novos funcionários para o serviço público tem selecionado pessoas que nem sempre têm atuação desejável em seus respectivos cargos e funções. Além de demonstrarem domínio dos conhecimentos relevantes, é necessário, ainda, demonstrar habilidades e atitudes compatíveis com suas atribuições.

Surge como mais um desafio não apenas para atividade de recrutamento e seleção, mas para a integração da abordagem da competência a todos os subsistemas de gestão de pessoas das organizações do setor público a necessidade de desenvolvimento de metodologias adequadas à identificação das competências organizacionais e ao mapeamento de competências dos servidores.

Apesar dessas dificuldades, a legislação atual fixa uma série de parâmetros que permite a abordagem das competências como referência útil à condução dos processos de avaliação de desempenho em instituições públicas, modernizando-se, assim, com as atuais práticas de gestão.

Reconhecer a relevância de competências para o alcance de profissionais qualificados no exercício da função pública, é um investimento que as organizações públicas podem fazer, com a finalidade de atingir os objetivos organizacionais, além de contar com pessoas capacitadas para prestar um serviço público com excelência.

REFERÊNCIAS

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competência e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **RAE**, v. 41. n.1, p. 8-15, 2001.

BRANDÃO, Hugo Pena; CARBONE, Pedro Paulo. A Web como instrumento para a construção de trilhas de aprendizagem: o caso da Universidade Corporativa Banco

do Brasil. In: BAYMA, Fátima (Org.). *Educação corporativa: gerenciando o desenvolvimento de competências*. São Paulo: Person-Prentice-Hall, 2004.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás Aquino. Gestão de competências e gestão do desempenho. In: WOOD JR., Thomaz (Org.). *Gestão empresarial: o fator humano*. São Paulo: Atlas, 2002.

BRASIL. Decreto nº 5.707, de 23/02/2006. 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: www.planalto.gov.br/ccivil_03/ Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm. Acesso em: 03 set. 2015.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz. *Gestão do conhecimento e gestão por competências*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

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

DUTRA A., MIROSKI C. *Gestão estratégica de Pessoas – teoria & reflexão na prática de cases*. São Paulo: Insular, 2007.

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

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M., (org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: *As pessoas na organização*. 3 ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza. Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, edição especial, 2001.

GUIMARÃES, Tomas Aquino. *A nova administração pública e a abordagem da competência*. **RAP**, v. 34, n. 3, maio/jun. 2000.

RABAGLIO, M. O. *Seleção por competências*. 4.ed. São Paulo: Educator, 2001.

ZARIFIAN, P. A gestão da e pela competência. In: *Seminário educação profissional, trabalho e competências*. Rio de Janeiro: Centro Internacional para a Educação, Trabalho e Transferência de Tecnologia, 1996.