

GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS: DA CONSTRUÇÃO EPISTEMOLÓGICA A SUA REFERÊNCIA COMO PADRÃO DE RECURSOS HUMANOS NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO.

Igor Martins¹, Dinah dos Santos Tinôco², Jorge Xavier Vieira³, Tayllin de Lima Rodrigues⁴

Resumo

Este ensaio tem por objetivo construir epistemologicamente a conceituação da Gestão de pessoas por competências, baseando-se principalmente na escola americana e francesa e o desfecho que levou esse modelo a referenciar o setor público brasileiro. Utilizou-se de pesquisa documental e bibliográfica. Os resultados mostraram que o conceito de competências referiu-se inicialmente a processos e atributos dos indivíduos, vinculados aos cargos; em seguida, incorporado à reflexão o “saber agir”, com as escolas contemporâneas associaram o conceito de competência aos conhecimentos, habilidades e atitudes para o desempenho profissional. O modelo ganhou força nos anos 2000, tentando agregar valor aos indivíduos e as organizações numa gestão planejada e integrada. Muita utilizada pelo setor privado foi incorporada ao setor público através do gerencialismo. Como conclusão, observou-se que o sincretismo e a multidisciplinaridade das abordagens estão presentes no modelo, a qual admite que as competências são mensuráveis e observáveis, ocupado um papel chave na gestão de pessoas. Todavia, grandes desafios são postos ainda à sua implementação.

Palavras-Chave: Gestão por Competências. Recursos Humanos. Gestão Pública.

Abstract

This essay aims to build the epistemological conceptualization of Management for competence, relying mainly on American and French school and the outcome that led this model to reference the Brazilian public sector. We used documentary and bibliographic research. The results showed that the concept of competence is referred initially to processes and attributes of individuals linked to the positions; then incorporated to reflect the "knowing act" with contemporary schools associated the concept of competence to knowledge, skills and attitudes for professional performance. The model gained momentum in the 2000s, trying to add value to individuals and organizations in a planned and integrated management. Much used by the private sector was incorporated into the public sector through managerialism. In conclusion, we observed that syncretism and multidisciplinary approaches are present in the model, which admits that skills are measurable and observable, occupied a key role in managing people. However major challenges are also offered for its implementation.

Keywords: Competence Management. Human Resources. Public Management.

1. INTRODUÇÃO

A administração pública vem passando por inúmeras mudanças nas últimas décadas em busca de modelos mais eficientes de gestão, nos quais o alcance de metas é fundamental para conseguir responder aos anseios da sociedade contemporânea. Essas mudanças se expressam em reformas do Estado observadas no Brasil e em âmbito internacional. Diversas denominações têm sido por elas propostas como gestão pós-burocrática, gestão pela *performance* e novo gerencialismo público. Denominações semelhantes que se utilizam de práticas de gestão do setor privado adaptadas e transpostas para o serviço público.

O conceito de gestão pós-burocrática refere-se a uma gestão estratégica e flexível. Segundo Trosa (2006, p.80) “estratégica e flexível podem parecer contraditórios, no sentido que a estratégia supõe a programação, a formalização e a estabilidade enquanto a flexibilidade é feita de liberdade de ação, de criatividade e de inovação dos indivíduos. É provavelmente na conciliação desta dualidade que se situa a gestão pós-burocrática”.

No que se refere a gestão pela *performance* – entende-se a “capacidade de atingir os objetivos previamente fixados em termos de eficácia socio-econômica, qualidade do serviço ou de eficiência da gestão” (*PROBLÈMES ECONOMIQUES*, p.7-8, 2006).

Não existe uma única concepção do Novo Gerencialismo Público -NMP, mas diversas que apresentam alguns elementos em comum que integram “a boa gestão do setor público”. Há uma mudança perceptível da administração pública em direção ao gerenciamento “management” e a valorização dos resultados da ação pública, cuja responsabilidade cabe mais aos managers que aos líderes políticos” (PETER, 2010, p. 307).

Entre os principais eixos da reforma do Estado encontra-se o melhor preparo do quadro técnico, com o intuito de criar nas instituições públicas uma nova cultura organizacional baseada nos modelos de administração gerencial, orientada predominantemente pelos valores da eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura voltada a gestão nas organizações (PIRES *et al*, 2005).

Como aponta Levy (1997; p.7), “busca-se, assim, transformar as organizações públicas em instituições ágeis, menos hierarquizadas, com forte comprometimento de seu corpo de servidores. Instituições que buscam resultados que são valorizados pela sociedade”.

Diversas tentativas foram desenvolvidas no Brasil para mudar o perfil do funcionalismo, mas, dentre essas merece destaque a Política de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), promulgada através do Decreto lei n 5.707 /2006, que impulsiona a Gestão por Competências como ponto referencial para o treinamento e desenvolvimento dos servidores estatais, seguindo uma tendência já instituída no setor privado.

São muitos os conceitos sobre competência encontrados na literatura, especialmente considerada neste trabalho uma corrente que integra a visão dos estudos norte americanos e europeus, principalmente os realizados na França, tomando o tema como; um conjunto de combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, dentro de determinado contexto ou estratégia organizacional (NISEMBAUM, 2000).

Este artigo tem por objetivo, através de uma pesquisa documental e bibliográfica, “demonstrar como se construiu epistemologicamente a gestão de pessoas por competências (GPPC) e como se deu a sua transição como referência para o setor público brasileiro”.

O artigo está organizado da seguinte forma: na primeira parte é apresentado um recorte teórico referente ao conceito de competências; na segunda a abordagem da gestão baseada em competências; na terceira, com o modelo construído, a forma organizacional dentro da perspectiva das competências; na quarta parte, o momento em que a GPPC entrou na agenda política como referência para os recursos humanos do setor público. Isso se fez juntamente com um grande

investimento em formação, através principalmente das escolas de governo, visto que as exigências da gestão por competências se exprimem no aperfeiçoamento e qualificação de pessoal para atender aos novos anseios e responsabilidades do gestor público; Por fim, seguem as considerações finais à guisa de conclusão.

2. CONSTRUINDO O CONCEITO DE COMPETÊNCIA

A palavra competência vem do latim *competentia* que a princípio era usada no setor jurídico no final da idade média, em que as pessoas com certos dotes para resolver determinadas questões ou com capacidade de idoneidade para atos as executava (MULDER, 2007).

Séculos depois ela voltou a ser usada desta vez nas ciências administrativas nas pessoas de Taylor, da administração científica, e Henry Fayol, na administração clássica, ambos determinando-a como a capacidade de executar tarefas com eficiência. A diferença entre Taylor e Fayol era o foco que ambos utilizavam para seus métodos de trabalho. Enquanto o primeiro concentrava-se no chão da fábrica acreditando que uma boa administração começava de baixo para cima, Fayol manteve seu foco na administração do topo da pirâmide em que a ordem de comando vinha de cima para baixo estruturando o sistema (MOTTA E VASCONCELOS, 2004; MAXIMIANO, 2008).

Para Pires (2005), sob essa perspectiva, refere-se à competência como um conjunto de conhecimentos e habilidades que credenciavam um profissional a exercer determinada função.

Nos anos 70, o mercado competitivo veio trazer um novo sentido nesta dinâmica, em que agora os resultados eram mais importantes do que os processos e com a publicação do artigo *Testing for competence rather than intelligence* de David McClelland em 1973, trouxe discussões entre administradores e psicólogos dos EUA, pois o autor afirmava que a competência proporcionava um desempenho enorme na realização de tarefas, neste sentido começou-se a busca pela aquisição de tais competências para a maximização dos resultados (CARBONE *et al.*, 2006).

Richard Boyatzis em 1980 montou um conjunto de traços, na busca de um desempenho superior em que a competência seria um estoque de recursos que cada pessoa teria, entretanto sendo o indivíduo o detentor das competências, a maioria dos estudiosos americanos as vinculava as peculiaridades percebidas nos cargos, ou posições que haveriam nas organizações (FLEURY E FLEURY, 2001).

Na Europa, os estudiosos franceses não satisfeitos com essas perspectivas, buscaram além do conhecimento e habilidade uma outra dimensão para o ser, um impulso que levava o indivíduo a tomar ou/ e fazer algo específico, sendo esse impulso denominado atitude, ou seja, “o saber agir” agora era a dimensão que fundamentava as outras duas (DUTRA, 2001)

Zarifian (2001), ao definir competência, parte da premissa que em um ambiente mutável, dinâmico e competitivo, não é possível considerar o trabalho como um conjunto de tarefas estáticas e pré-definidas. Sendo assim para se ter uma boa eficiência em um ambiente em que a única certeza é a mudança, o profissional precisa ter atitudes para lidar com eventos até então inéditos que os acomode.

O desempenho dos atores surgiu como uma terceira corrente em que já não bastava o conhecimento, habilidade e atitude (CHA) sem um desempenho dos atores junto a determinados contextos, em que o comportamento no trabalho, agora contemplava as realizações promovidas por ele (NISEMBAUM, 2000).

Os estudos da competência seguiram três vertentes, uma educacional, outra psicológica e a última mas não menos importante a gerencial em que seus enfoques contemplavam um desempenho de efetividade e eficácia como fatores de premissa para caracterizar uma pessoa competente.

A abordagem educacional, por seu enfoque curricular, presume a capacidade que o ator tem para desempenhar certa atividade, demonstrada através do que ele apresenta no momento. Souza (2004) alega que a competência está no indivíduo e deriva de sua sistemática preparação para determinada área. Para os educadores, nos processos de trabalho também são levados em conta os ambientes em que o indivíduo vai operar suas competências, essas adquiridas e complementada pela experiência.

A escola psicológica aceita, assim como a educacional, a existência de competências técnicas, aquelas que se desenvolvem através de estudos e experiências, mas contempla aspectos como autoimagem, motivação para o sucesso, a cooperação, o trabalho em equipe, o autocontrole emocional, a liderança, entre outras, como os seus pilares na consecução do conceito de competência. A autoimagem e a motivação para o sucesso não são consideradas competências para a escola gerencial, uma vez que não podem ser consideradas unidades de desempenho diferenciadas, fundamentadas em conhecimentos, habilidades ou atitudes, mas predisposições de caráter pessoal, ou componentes atitudinais que podem levar a fundamentar várias competências.

Para a escola gerencial as competências podem ser consideradas como unidades diferenciadas do desempenho pessoal, destacando-se nas seguintes dimensões: na pessoal, a comunicação interpessoal e o autocontrole emocional; na social, a liderança e a negociação interpessoal; na área organizacional, o planejamento estratégico e o planejamento e controle das atividades diárias. É através destas aptidões, subjacentes ao indivíduo, que se convergem à conduta desejada (SOUZA, 2004).

Seguindo essa linha de contraponto, a escola educacional não detém como competências alguns pontos considerados pela escola gerencial, como a administração de investimentos, gerência de inovações ou controle de riscos de operações, denominando essas como áreas de atuação do indivíduo.

Apesar dessas divergências, ou confusão de identificação dos termos, podendo confundir áreas de competências, talentos ou bases atitudinais, as três abordagens convergem ao considerar que as competências se demonstram na prática por meio de condutas mensuráveis, ou observáveis.

Mas é necessário aceitar as diversas particularidades de cada enfoque, uma vez que promovem mudanças significativas na aplicação dos instrumentos e principalmente na interpretação dos resultados nas avaliações ou diagnósticos do nível de competências. Como uma exemplificação simplista, dada certa avaliação para ingresso a determinado cargo, a escola educacional irá considerar competente o candidato que alcançar cem por cento, ou bem próximo disso, pois considera as aptidões inerentes a pessoa em determinado momento; já a escola gerencial buscará indícios na perspectiva da possível construção baseada no talento que o concorrente possui, pois admite que a competência é uma característica que pode ser construída através de treinamento e desenvolvimento das aptidões.

Não existe um consenso de qual o melhor modelo, mas deve-se aplicar o que melhor se enquadre nas características, particularidades e necessidades organizacionais, a fim de buscar atender as peculiaridades do serviço público.

3. GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS

Para Fisher (2001), um modelo de gestão de pessoas pode ser definido como a maneira pela qual uma organização se planeja para gerenciar seu quadro funcional, orientando o comportamento humano no trabalho, estruturando os princípios organizacionais, formulando estratégias, políticas e processos de gestão, e a partir daí, é que são implementadas as diretrizes de atuação que se espera dos que trabalham na organização.

Fisher (2001) afirma que os chamados fatores intangíveis, como: o conhecimento, a criatividade, a emoção e a sensibilidade, já se posicionam como os ativos mais necessários hoje em dia nas organizações, com isso há uma tendência à valorização da Gestão de Pessoas, pois é o capital intelectual que constrói uma organização.

Nestes últimos vinte anos a forma de gerir pessoas sofreu grandes transformações, destacando-se: a mudança no perfil dos profissionais exigidos pelas organizações; o deslocamento do foco do controle para o desenvolvimento; e a maior participação das pessoas para o sucesso organizacional (DUTRA, 2001).

Mas as ferramentas e conceitos que apoiam a gestão de pessoas não acompanharam essas mudanças, e hoje a grande dificuldade na cultura organizacional é de romper com os modelos usuais para implementar um que seja mais ousado na sua forma de gestão.

Em um mundo cada vez mais globalizado, no qual as informações se constroem e se dissipam quase que em tempo real, é cada vez mais clara a necessidade de pessoas dinâmicas e propensas ao rápido aprendizado. Embora os sistemas de informações estejam ganhando importância, são, essencialmente, as pessoas que aprendem, criam, detêm e transmitem o conhecimento. Nesse contexto o requisito fundamental para o bom desempenho das pessoas e das organizações é ter, e também, mostrar competências (REZENDE, 2002).

Nesta nova era do conhecimento, a partir da necessidade de trabalhadores atualizados, surge a abordagem denominada gestão de pessoas por competências (GPPC), um modelo que busca gerir reconhecendo, formando e ampliando as capacidades pessoais de conhecimentos, habilidades e atitudes, tentando agregar valor ao indivíduo e à organização (DUTRA, 2004). Este modelo, para os que o defendem, é o que melhor se enquadra as organizações que buscam como meta os resultados a serem alcançados no seu processo produtivo, em que a inovação, a aprendizagem organizacional e o aprimoramento se posicionam como fatores chaves na consecução de seus objetivos.

A gestão de pessoas por competências tenta se consolidar com base em uma perspectiva de administração por carreira, não fechada e vinculada a cargos, mas com um caminho sequencial de posições, que devem ser conseguidas através do desenvolvimento pessoal, contribuindo assim para o crescimento organizacional. Os principais atores desse planejamento de carreira são as próprias pessoas, que promovem seus próprios projetos profissionais, aproveitando as oportunidades oferecidas pelo mercado de trabalho. Para as organizações cabe oportunizar e apoiar seus quadros funcionais rumo à profissionalização (DUTRA, 2004; SILVA, 2003).

O crescimento profissional de um indivíduo pode ser identificado à medida que se nota a sua capacidade de enfrentar situações mais complexas de forma mais proativa, assumindo responsabilidades perante momentos de turbulência. Indivíduos mais competentes tendem a receber cada vez mais desafios e à medida que se comportam de maneira positiva, recebem outros ainda maiores. Para Zarifian (2001), sistemas tradicionais não conseguem identificar essas competências, pois reconhecem os indivíduos apenas pelo o que fazem e não pelo resultado de suas ações, não compreendendo a ampliação do espaço organizacional assumido pelos atores envolvidos.

4. MODELO ORGANIZACIONAL A PARTIR DO CONCEITO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Construído o conceito de competência, e sua visão dentro da gestão de pessoas, colocam-se as particularidades inerentes aos indivíduos. A partir dessa concepção as organizações precisam adaptar-se para receber essas qualidades em prol dos objetivos traçados.

Para que a Gestão por competências possa ser implantada é necessária uma ruptura do modelo tradicional de gestão de pessoas, o baseado em cargos, para que os preceitos epistemológicos característicos da GPPC, aqueles baseados nas competências individuais e coletivas, possam ser implementados.

Gonçalves (1997) afirma que a adequada exploração do potencial das pessoas pode representar o futuro das organizações e o maior desafio delas é o de preparar as suas estruturas e as equipes de trabalho, adequando-as aos projetos, abandonando experiências e conceitos tradicionais e implantando processos criativos.

Essa adequação organizacional envolve vários aspectos, destacando-se entre eles a estrutura, o desenho e o clima da organização, e, compreendendo suas necessidades para que se promova uma gestão baseada em competências, sendo assim, possível construir um quadro característico deste modelo.

Sobre estrutura organizacional a literatura contempla uma vasta discussão, mas convergem para aspectos particulares de hierarquização, processo decisório e comunicação entre os atores. Desse modo, como um conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões entre as unidades operacionais de uma entidade, sendo significativamente influente no resultado das organizações (OLIVEIRA, 2000).

O desenho organizacional pode ser compreendido pelo modo que o modelo opera, a estruturação específica da organização do trabalho dos profissionais especializados e a forma pela qual eles prestam serviços a seus clientes também são elementos dele constituintes (FISCHER, 2001).

Conceitua-se como “Clima Organizacional” a ferramenta administrativa utilizada para medir e apurar o grau de satisfação dos colaboradores diretos da empresa perante determinadas variáveis. Segundo Luz (2001), o clima retrata o quadro geral de satisfação das pessoas no trabalho, tanto no seu lado emocional quanto material. O clima influencia profundamente na produtividade do indivíduo e, conseqüentemente da organização. Sendo assim, o mesmo deve proporcionar motivação e interesse nos colaboradores, além de promover uma interação entre funcionários e empregadores. Vários são os aspectos que podem compor esse padrão de análise, como: motivação, ambições funcionais, aspirações pessoais, adequação da remuneração, relacionamento hierárquico, relacionamento profissional, horário de trabalho, interação social, dentre outros.

A busca pela implementação da GPPC, impreterivelmente implicará em mudanças organizacionais (BLATTMANN, 1996). À organização cabe o papel de promotor desse processo de mudança, tomando a iniciativa para tirá-lo do papel. Além dos indicadores de competência individuais, existem os indicadores de competências organizacionais, válidos para todos os profissionais, revelando os traços estratégicos e culturais, mostrando a identidade, e garantindo os valores centrais da organização.

Em uma adaptação do quadro proposto por Albuquerque (2002), são demonstradas as principais diferenças entre o sistema de gestão baseada em cargos e o sistema de gestão por competências, do qual se originaram as categorias de análise do modelo em foco:

QUADRO 1 - Gestão Tradicional *versus* Gestão Por Competências

CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS		MODELO	
		ESTRATÉGIA DE CONTROLE TRADICIONAL	ESTRATÉGIA POR COMPETÊNCIA
ORGANIZACIONAL ESTRUTURA	Estrutura da organização	Altamente hierarquizada; separação de “quem pensa” e “quem faz”.	Horizontalizada e com chefias intermediárias; junção do fazer e pensar – <i>empowerment</i> .
	Organização do trabalho	Trabalho repetitivo e monótono.	Trabalho gerador de desafios.
	Realização do Trabalho	Individual.	Em equipe.
	Sistema de controle	Ênfase em controle explícito do trabalho.	Controle implícito pelo grupo.

RELAÇÕES DE TRABALHO	Política de Emprego	Foco no cargo, emprego a curto prazo.	Foco na carreira flexível e emprego de longo prazo.
	Nível de educação e formação requerido	Baixo nível de Tecnologia e especialização.	Alto, com intensivo uso de tecnologia.
	Relações empregado-empregador	Independência.	Independência, confiança mútua.
	Relações com sindicatos	Confronto baseado na divergência de interesses.	Diálogo buscando a convergência de interesses.
	Participação dos empregados nas decisões	Baixa, decisões no topo da pirâmide organizacional.	Alta, decisões tomadas em grupo.
HUMANOSPOLÍTICA DE RECURSOS	Contratação	Contrata para um cargo ou um conjunto especializado de cargos.	Contrata para uma carreira longa na empresa.
	Treinamento e Desenvolvimento	Visa o aumento do desempenho na função atual.	Visa preparar o funcionário para futuras funções.
	Carreira	Carreiras rígidas e especializadas, de pequeno horizonte e amarradas a estrutura dos cargos.	Flexíveis, de longo alcance, com permeabilidades entre diferentes carreiras.
	Salarial	Focada na estrutura de cargos e grande diferenciação entre eles.	Focada na posição na carreira e no desempenho, com baixa diferenciação entre os níveis.
	Incentivos	Incentivos individuais.	Foco no resultado e incentivos grupais.

Fonte: Adaptado de Albuquerque (2002).

Como pode ser observado são inúmeras as diferenciações entre os modelos, no quadro 01, que podem ser demonstradas nas três categorias seguintes – Estrutura Organizacional, Relações de Trabalho e Política de Recursos Humanos – estas subdividem-se em subcategorias temáticas que produzem um cenário hipotético, podendo configurar-se em um dos dois cenários: uma organização tradicional baseada nos cargos ou uma que se baseia na gestão por competências.

Enquanto as estruturas das organizações tradicionais baseiam-se nos preceitos da administração científica e da escola estruturalista, nas quais ficam bem claros os ambientes altamente hierarquizados, a concentração do poder no topo da pirâmide organizacional, trabalhos altamente repetitivos e técnicos, tarefas de cunho individual; o modelo baseado em competências busca um caminho inverso a este, procurando distribuir horizontalmente o poder organizacional, promovendo o conceito de “empoderamento”, que delega poder cobrando ao mesmo tempo responsabilidades dos colaboradores, os trabalhadores atuam numa dinâmica que exigem soluções criativas, e a cada momento podem se transformar em novos desafios, característicos em um mundo no qual as informações correm em tempo real, o trabalho individual cede espaço para as ações coletivas, buscando o resultado dos objetivos através das forças conjuntas da organização (ALBUQUERQUE, 2002).

Nas relações de trabalho presentes nas organizações tradicionais as políticas de emprego são voltadas aos cargos atuais, com todos os esforços para maior especialização que estes procuram realizar, normalmente utilizam-se poucos recursos tecnológicos, com essas bases já utilizadas há muito tempo, os empregados assumem uma posição fechada, relacionando-se estritamente com as exigências de seu cargo, as forças sindicais se confrontam com as direções das organizações em busca de garantir seus interesses; na GPPC procura-se trabalhar para que o indivíduo se desenvolva através do planejamento de uma carreira profissional, com flexibilidade das atividades e pouco apego a cargos e funções, a consecução das metas é o foco nesse modelo, existindo um uso massivo de tecnologias de ponta, com o trabalho em equipe aumenta a confiança entre os atores, os interesses pessoais convergem com os organizacionais, promovendo um diálogo na busca desse equilíbrio (ALBUQUERQUE, 2002).

Na política de recursos humanos, as organizações tradicionais, promovem programas de treinamento e desenvolvimento visando o aumento do desempenho da função atual, procurando a perfeição técnica para determinada tarefa, o recrutamento baseia-se em critérios universalistas de competência técnica para um determinado cargo, as carreiras são geralmente rígidas e altamente especializadas, com uma possibilidade de ascensão baixa, os salários são vinculados aos cargos, promovendo uma grande diferenciação entre eles, além de existir incentivos individuais, focando o rendimento pessoal de cada colaborador; já na estratégia fundamentada nas competências os programas de desenvolvimento e treinamento buscam promover o ganho do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, com o intuito de preparar o funcionário para uma carreira, já orientando este para futura função, as contratações buscam pessoas capacitadas para percorrer uma carreira dentro da organização, os salários se posicionam na carreira e no desempenho, havendo pouca diferenciação relativa aos cargos, as bases dos incentivos são de cunho grupal, premiando as realizações coletivas em detrimento das individuais (ALBUQUERQUE, 2002).

Para os colaboradores a GPPC aparece como um fator motivacional, pois incentiva o desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários. Há algum tempo vêm ocorrendo mudanças nas aspirações pessoais em relação as carreiras (DUTRA, 1999), uma vez que as pessoas estão cada vez mais comprometidas com elas mesmas como referência para sua relação com o mundo, estando cada vez mais conscientes de valores como autonomia e liberdade nas suas escolhas de carreira.

O Sistema de GPPC representa uma mudança cultural em direção a um maior senso de responsabilidade e autogestão dos funcionários (KOCHANSKI, 1998), o que vem em resposta a uma das maiores preocupações dos gestores atualmente, consistindo em aumentar o comprometimento dos colaboradores com os resultados organizacionais (ALBUQUERQUE e FISCHER, 2000).

A Gestão por Competência, quando observada na perspectiva organizacional, compreende um repertório de comportamentos e capacidades que algumas organizações dominam, o que as faz se destacar de outras, em contextos específicos ou em sua totalidade, contemplando uma administração preocupada com crescimento do seu quadro profissional, tentando garantir sua sobrevivência em meio a um sistema cada vez mais exigente por bons resultados.

Nas duas últimas décadas a gestão por competências se tornou referência como modelo de recursos humanos no meio privado. No início da década passada, Albuquerque e Fischer (2000), promoveram uma pesquisa denominada RH 2010, onde o objeto de estudo era obter as impressões dos gestores de recursos humanos de qual seria a tendência do setor para os próximos anos. Como resultado, 96% dos entrevistados apontaram a GPPC como a tendência para as próximas décadas na forma de gerir pessoas em organizações.

Na busca por uma melhoria nos seus processos e a transição do foco da eficiência para eficácia, o setor público, através da influência do gerencialismo, ou nova gestão pública, começou a aplicar ações de gestão do setor privado, de reconhecido sucesso, nas organizações estatais, daí a entrada da gestão por competências na agenda governamental.

5. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO

Na esfera pública, a GPPC vem sendo discutida mais incisivamente a partir do ano 2000, com várias tentativas isoladas de implementação deste modelo. Com o significativo crescimento do tema, em 23 de fevereiro de 2006, foi promulgado o Decreto nº 5.707, que institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, que por consequência também foi modelo para os Estados e Municípios (MARTINS, 2011).

O decreto tem como pontos centrais cinco objetivos base: a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; o desenvolvimento permanente do servidor

público; a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual; a divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e a racionalização e efetividade dos gastos com capacitação (BRASIL, 2006).

Suas estratégias de implantação seguem as seguintes diretrizes: a gestão por competência como referência da política; a priorização de capacitação das áreas de RH e de cargos de direção; o reconhecimento do papel das escolas de governo; a criação do Comitê Gestor da Política que acompanha e orienta as ações de capacitação; o incentivo às capacitações promovidas pelas próprias instituições e ampla divulgação das oportunidades (BRASIL, 2006).

Os referenciais básicos propostos pelo documento oficial seguem os conceitos já abordados da competência, além de suas características básicas: **conhecimento** (saber) – que corresponde a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, que lhe permitem organizar a realidade e dotar o mundo que o cerca de alguma racionalidade; **habilidade** (saber-fazer) – que é a capacidade de apropriar-se de tecnologia, identificar situações passíveis de replicação e fazer uso produtivo do conhecimento adquirido, utilizando-o em uma ação com vista ao alcance de um propósito específico; e **atitude** (querer-saber-fazer) – diz respeito aos aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho.

Contemplada sua implementação, entre a organização e o indivíduo, se configura uma relação de troca mútua: um entrando com a transferência de valores e estrutura para manter o bem estar do funcionário; enquanto o outro doa, através de suas competências individuais, seu aprendizado, promovendo condições para a organização superar seus desafios. Mas para isso é necessário um ambiente organizacional capaz de absorver essas competências, aproveitando-se ao máximo das qualidades e contribuições que esses colaboradores possam vir a ofertar.

Pires *et al* (2005) aponta entre alguns dos principais desafios a serem alcançados com o uso da gestão de pessoas por competências em instituições públicas, ações nos seguintes subsistemas de recursos humanos:

No recrutamento, seleção e alocação da mão de obra: a contratação de servidores que não apenas demonstrem o domínio de conhecimentos técnicos sobre matérias específicas, mas possuam também um conjunto de habilidades e atitudes compatíveis com suas futuras atribuições. A dificuldade de transpor o modelo atual de concurso pode ser resolvida além da seleção mediante aplicação de provas e comprovação de títulos, outras formas de avaliação devem ser incluídas. “As organizações podem optar pela incorporação de mais uma fase em seus concursos – como, por exemplo, a realização de um curso de formação” (PIRES *et al*, 2005, p. 24). O objetivo é estimular uma atuação mais criteriosa no preenchimento de cargos e funções nas organizações públicas e a adoção de perspectiva mais abrangente do perfil dos servidores, o que não é possível apenas com o uso de metodologias de classificação de cargos, corroborando com o enfoque gerencial das competências, já abordados neste trabalho (MARTINS, 2011).

Na carreira, cargo e remuneração: O principal fator da variação do salário no servidorismo público normalmente tem sido o tempo de serviço. Este modelo deixa de lado fatores importantes como o desempenho, a qualificação ou a produção de resultados, caracterizando-se pela falta de flexibilidade, objetividade e de visão de futuro, o que não contribui para o aprimoramento das práticas das organizações. Na perspectiva da gestão por competências o modelo de remuneração tem de se alinhar às estratégias da instituição, orientando resultados organizacionais e com capacidade de incentivar práticas participativas e o desenvolvimento contínuo das capacidades e habilidades das pessoas (MARTINS, 2011).

O treinamento e enriquecimento pessoal: O desenvolvimento de competências profissionais ou humanas é um processo de aprendizagem que visa suprir o hiato entre os conhecimentos, as habilidades e as atitudes requeridos pelo órgão público e os apresentados pelos servidores (PIRES *et al*, 2005, p. 36). O acesso a estes programas de desenvolvimento profissional amplia o acesso às variáveis cognitivas e comportamentais, melhorando o desempenho global do indivíduo, e por consequência os resultados organizacionais.

A avaliação do desempenho, definida aqui por um conjunto de normas e procedimentos utilizados pelas organizações para aferir o nível de produtividade de seus empregados. O termo “avaliação” perde espaço para a “gestão de desempenho baseada nas competências”, na qual além de medir o resultado laboral individual, assume a vertente sistêmica, considerando o trabalho pessoal em relação ao objetivo geral da organização. As variáveis de avaliação podem mudar, mas as mais utilizadas no setor público são: “qualidade, relacionamento, produtividade, iniciativa, autodesenvolvimento, cumprimento de prazos, criatividade e trabalho em equipe” (PIRES *et al*, 2005, p. 43; MARTINS, 2011).

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como foi visto ao longo deste artigo, o conceito de competência seguiu uma longa trajetória até chegar ao estágio atual, passando de um estoque de recursos que um indivíduo possui, alinhado ao cargo, ao “saber agir” em situações de trabalho em contextos complexos e incertos, às realizações dos indivíduos nas atividades laborais em termos de resultado e gestão por desempenho, obtidos mediante desenvolvimento pessoal e profissional planejados.

As principais abordagens apresentaram variações de acordo com as disciplinas as quais estavam atreladas. A abordagem educacional valorizou mais os estudos e experiências oriundos da educação formal, embora considere também os ambientes onde os conhecimentos são aplicados. A abordagem psicológica embora dê continuidade a anterior na valorização da formação destacou também aspectos vinculados a autoimagem, a motivação, a liderança, o autocontrole, ou seja características pessoais e atitudes compatíveis com o desempenho requerido na atualidade. A abordagem gerencial tentou contemplar várias dimensões já inseridas pelas outras correntes integrando-as: a dimensão pessoal, social e organizacional, esta última incorporando o planejamento estratégico, a administração de investimentos e a gerência de inovações.

A Gestão de Pessoas por Competências aparece como capaz de trazer inovações relevantes visto que permite, se implementada, introduzir transformações em vários aspectos como admissão no serviço público, gestão de carreiras vinculada não a cargos mas a posições de responsabilização e resultados obtidos nos prazos comprometidos, aprendizagem permanente e desenvolvimento de novas competências e atitudes pró-ativas por parte dos servidores, atreladas as novas necessidades organizacionais.

A adoção de inovações como a GPPC faz-se oportuna, sobretudo no contexto atual, marcado por novos instrumentos gerenciais como contratos e parcerias entre entes públicos e privados, alguns formando verdadeiras redes de relações de cooperação, maior participação popular e formas de comunicação e interlocução intensificadas. Isso tudo exige um setor público mais dinâmico e capaz de enfrentar os desafios impostos pela gestão contemporânea. Todavia, não se pode esquecer que os vícios que marcam a cultura organizacional no país não desaparecem por decreto e que o caminho em prol da gestão por resultados é longo e marcado por conquistas e retrocessos. Os desafios são muitos, inclusive na perspectiva organizacional.

Segundo Zarifiam (2004), faz-se necessário que a organização detenha um conhecimento abrangente para gerir as competências de forma a antecipar e identificar as competências chaves para os fins visados, inclusive as competências raras. Outros elementos destacados referem-se às possibilidades da organização avaliar as carências de competências, bem como os potenciais de evolução de capacidades individuais e coletivas. Segundo o mesmo autor, a gestão por competências não pode ficar restrita ao setor de recursos humanos, mas deve envolver a organização como um todo e todos os seus colaboradores. Esses devem conhecer e partilhar os fins visados de forma a garantir os resultados individuais e coletivos esperados.

Quanto a aplicação desse modelo no setor público, mudanças já tem sido observadas no envolvimento dos servidores em processos de formação e capacitação. Escolas de governo têm sido criadas em vários estados da federação favorecendo a capacitação e o aperfeiçoamento constante dos servidores. Porém, o envolvimento de toda a organização e a convergência em prol dos fins almejados exigem um esforço ainda maior. É possível então afirmar que a gestão por competências ainda tem um longo caminho a percorrer para possibilitar a transformação de toda uma filosofia de gestão baseada na Estratégia de Gestão Tradicional para uma gestão pautada na Estratégia por Competência, baseada em resultados mensuráveis ou seja, na mensuração da *performance*.

REFERÊNCIAS

Albuquerque, Lindolfo Galvão. A Gestão Estratégica de Pessoas. In: Fleury, Maria Tereza Leme *et al.* *As Pessoas na Organização*. São Paulo: Gente, 2002.

Albuquerque, Lindolfo Galvão; Fischer, André Luiz. *Pesquisa RH 2010: Uma análise das tendências em gestão de pessoas para os próximos 10 anos*. São Paulo: FIA/FEA-USP, 2000.

Blattmann, Ursula. Organizações no Paradigma de Transformação. *Revista de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, n. 7, abr. 1999. Disponível em: <
<http://www.ced.ufsc.br/bibliote/encontro/bibli7/eb7art4.html>> Acesso em: 19/05/2010.

BRASIL. *Decreto n. 5707 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.castanhal.ifpa.edu.br/cdqp/legislacao/decreto_5707.pdf. Acessado em: 25/07/2011.

Carbone, Pedro Paulo *et al.* *Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento*. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2006.

Dutra, Joel Souza. *Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna*. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. *Gestão da Carreira por Competência*. In: Curso Aberto em Gestão por Competências, 1º, 1999, *Anais*. São Paulo: PROGEP FIA/FEA-USP, 1999.

Dutra, Joel Souza *et al.* *Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Gente, 2001.

Fischer, André Luiz. O Conceito de Modelo de Gestão de Pessoas Modismo e Realidade em Gestão de Recursos Humanos nas Empresas Brasileiras. IN: DUTRA, José Souza, *et. al.* *Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Gente, 2001.

Fleury, Maria Tereza Leme; Fleury, Afonso Carlos Correa. Construindo o Conceito de Competência. *RAC, Edição Especial*. 2001. p. 183-196.

Gonçalves, José Ernesto Lima. Os Novos Desafios da Empresa do Futuro. *Revista ERA*, v. 37, n 3, p 10-19, setembro de 1997.

Kochanski, Jim. *Mais e Melhores Competências. HSM Management*, São Paulo: HSM Cultura e Desenvolvimento, p. 24-28, nov./dez. 1998.

Levy, Evelyn. *Formação e Capacitação na Construção de um Novo Estado*. Brasília: MARE/ENAP, 1997.

Luz, Ricardo. *Clima Organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MARTINS, Igor. *Gestão por Competências em Organizações Públicas: O Processo de Transformação Organizacional e seus Impactos Junto aos Servidores na Secretaria Estadual de Administração e Recursos Humanos (SEARH/RN)*. 2011. 118 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Rio Grande do Norte, 2011.

Motta, Fernando Cláudio Prestes; Vasconcelos, Isabela. Freitas Gouveia. *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

Mulder, Martin Competência - essência e utilização do conceito em ICVT. *Revista Europeia de Formação Profissional*, n. 40, 5-23, 2007.

Nisembaum, Hugo. *A Competência Essencial*. São Paulo. Ed. Gente, 2000.

Peter, Guy B., Nouveau Management Public, in Laurie Boussaguet , Jacquot, Sophie, Ravinet, Pauline, *Dictionnaire des Politiques Publiques*, Paris, SciencesPo, 2010 , p. 391-398.

Pires, Alexandre Kallil *et al.* *Gestão por Competências em Organizações de Governo*. Brasília: ENAP, 2005.

Problèmes Economiques (Revista bimensal). L'État em Quête de Performance, la Documentation Française, n°2.907, septembre 2006, p.7-8.

Rezende, Denis Alcides. Alinhamento da tecnologia da informação ao negócio empresarial: as competências e os valores das pessoas é que fazem acontecer. *FAE Business*, n° 3, set. 2002.

Silva. Cassiano Machado. *A Gestão de Competências e sua Influência na Implementação da Gestão Estratégica de Pessoas: Estudo de Caso*. 2003. 177 f. Dissertação (Mestrado em administração), USP – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, 2003.

Souza, Regina Luna de. (2004) “Gestão por Competências no Governo Federal brasileiro: experiência recente e perspectivas”. *Trabalho apresentado ao IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, 9 (2004 Nov. 2-5: Madrid)- CLAD.

Trosa, Sylvie. *Vers un Management post-burocratique la reforme de l'état, une reforme de la société*. Paris, L'Harmattan, 2006.

Zarifian, Philippe. *Objetivo Competência: por uma Nova Lógica*. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. *Le Modèle de La Compétence Trajectoire Histoire, enjeux actuels et propositions*. Paris, Editions Liaisons, 2004.