

**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
PÓS - GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS**

DIANE NARA SANTOS

**IMPACTOS DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO SETOR
PÚBLICO – REFLEXÕES ACERCA DE PRÁTICAS E DE LIMITAÇÕES**

;

**RIO DE JANEIRO
2017**

DIANE NARA SANTOS

**IMPACTOS DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO SETOR
PÚBLICO – REFLEXÕES ACERCA DE PRÁTICAS E DE LIMITAÇÕES**

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação da
ESAJ, como requisito parcial à obtenção do título de
Especialista em Gestão de Pessoas no Poder Judiciário.

Orientadora: Prof^a Dr^a Daniella Munhoz da Costa Lima

Rio de Janeiro-RJ
2017

Diane Nara Santos

**IMPACTOS DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO SETOR
PÚBLICO – REFLEXÕES ACERCA DE PRÁTICAS E DE LIMITAÇÕES**

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação da
ESAJ, como requisito parcial à obtenção do título de
Especialista em Gestão de Pessoas no Poder Judiciário.

Prof.^a Dr.^a Daniella Munhoz da Costa Lima

Rio de Janeiro, 11 de Dezembro de 2017.

*Aos meus pais que, com muito
carinho, amparam a minha
caminhada.*

*Ao meu marido,
sempre um porto.*

*Ao meu filho,
amor maior que o mundo.*

AGRADECIMENTOS

À minha orientadora, Professora Dr.^a Daniella Munhoz, que me ajudou a enxergar o essencial na condução deste trabalho.

Aos meus pais, meu esposo, meu filho, irmãos, e a toda minha família, pelo carinho e pela compreensão de minha ausência nos momentos dedicados ao estudo.

Aos amigos Angélica Abreu, Edilce Feliciano, Elisete Pessoa e Thales Baeta, companheiros de trabalhos e irmãos na amizade, que fizeram parte da minha caminhada e que vão continuar presentes em minha vida e em meus bons pensamentos, com certeza.

Ao Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro pela oportunidade de aprendizagem.

A todos que direta ou indiretamente fizeram parte dessa luta, muito obrigada.

*“Seja humilde se
quer adquirir sabedoria.*

*Porém, seja ainda mais
humilde quando a tiver
adquirido”.*

Helena Blavatsky

RESUMO

A pesquisa tem como escopo apresentar a Gestão por Competências no setor público, identificando algumas práticas utilizadas e as principais limitações decorrentes da inserção dessa nova forma de gestão de pessoas. Inicialmente, apresentam-se os principais conceitos acerca da Gestão por Competências e algumas ferramentas utilizadas para sua aplicação. A seguir, apresenta-se o contexto da Gestão por Competências no setor público, onde passaremos a refletir sobre o trabalho em organizações públicas e o papel do servidor diante das novas exigências da sociedade. Posteriormente, serão apresentados dois estudos de caso que despertam reflexões sobre práticas, resistências e desafios, revelando os impactos da implantação da Gestão por Competências no setor público.

Palavras-Chave: Competências; Gestão por Competências; Gestão de Pessoas; setor público; práticas; resistências; limitações

ABSTRACT

The research scope is presenting the Management by Competencies in the public sector, identifying some practices and the main limitations resulting from this new way of managing people. At first are presented the main concepts about Management by Competencies and some tools used for its appliance. Then, it is presented the Management by Competencies context in the public sector, where we will reflect about the work at public organizations and the role of the government employee facing the new society requirements. After we will present two cases that arouse reflections about practices, resistances and challenges, unveiling the impacts of the Management by Competencies implantation in the public sector

Key words: competencies, management by competencies, people management, public sector, practices, resistances, limitations

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização	31
Figura 2 – Modelo de Gestão por Competências	72

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Algumas definições de Competências	28
Quadro 2 - Competências para o profissional	31
Quadro 3 – Exemplos de condições e critérios associados à Competência	57

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – *Gap* ou lacuna de Competências

54

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 CONTEXTO E PROBLEMA	16
1.2 OBJETIVO GERAL	16
1.3 OBJETIVOS INTERMEDIÁRIOS	16
1.4 DELIMITAÇÃO DE ESTUDO	16
1.5 RELEVÂNCIA DO ESTUDO	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 A Competência e a Gestão por Competências: principais conceitos e diferentes abordagens	18
2.1.1 Competências do indivíduo e Competências organizacionais	29
2.1.2 Articulação entre as Competências individuais e organizacionais	35
2.2 Processo de implantação da Gestão por Competências	38
2.2.1 Gestão por Competências e as práticas de Recursos Humanos	41
2.2.2 Mapeamento de Competências	53
2.3 Contextualização da Gestão por Competências no Setor Público	61
2.3.1 Reflexões sobre o trabalho no Setor Público	61
2.3.2 O papel do servidor público	67
2.3.3 O andamento da Gestão por Competências no Setor Público	70
2.3.4 Gestão por Competências e os subsistemas de Gestão de Recursos Humanos	76
3 METODOLOGIA	92
3.1 TIPO DA PESQUISA	92
3.2 COLETA DE DADOS	92
4 ESTUDOS DE CASO	93
4.1 TEXTO 1 - “Desafios da Gestão de Pessoas por Competências na Administração Pública Federal Brasileira”	93

4.2 TEXTO 2 – “A implantação da Gestão por Competências: práticas e resistências no Setor Público.”	99
4.3 DISCUSSÃO DE DADOS.....	105
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	113
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	118

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTO E PROBLEMA

A sociedade vem exigindo do poder público uma atuação cada vez mais voltada para o alcance de resultados, isto é, além da eficiência tão perseguida pelas organizações nos últimos tempos, atualmente a eficácia e a efetividade da ação governamental são as palavras de ordem. Não basta atuar de forma a obter a melhor relação custo-benefício, se os resultados almejados não forem alcançados e se não atenderem necessidades legítimas (RABELO-SANTOS, 2009 *apud* BERGUE; CAMÕES; PANTOJA in ENAP 2010).

Os efeitos da globalização, das atividades econômicas e financeiras cada vez menos relacionadas aos territórios nacionais, assim como o avanço tecnológico, em especial na área de comunicações e informática, leva à crescente mobilidade do capital, e isso pressiona o setor público (SILVA; MELLO, 2013).

Os usuários do serviço público têm aumentado o nível de exigência em relação à satisfação de demandas. A qualidade e a adequação dos serviços às necessidades dos utentes são hoje aspectos críticos para o bom desempenho de qualquer órgão ou entidade da administração pública (BERGUE; CAMÕES; PANTOJA in ENAP 2010).

Além disso, a exigência de transparência e ética, a crescente escassez de recursos em todas as esferas e a necessidade de aproximação do usuário, em relação aos serviços públicos, reforçam a abordagem por meio da eficácia e da descentralização. Isso exige um aumento da flexibilidade, da prontidão e da capacidade de adaptação dessas organizações, implicando o uso de novas tecnologias, especialmente o da tecnologia da informação, e da modernização da estrutura normativa, organizacional e de pessoal. Embora essas transformações não sejam novidade nas organizações privadas, nas públicas elas representam uma grande mudança não somente nas formas de estrutura e funcionamento, mas na ressignificação dos sentidos que tanto o servidor quanto a sociedade atribuem ao que é público. Tal quadro tem conduzido as organizações públicas a repensar seus objetivos e a rever suas estruturas e processos para o alcance do desempenho desejado. A transformação dos órgãos públicos para a configuração de um modelo pautado por resultados pressupõe a ruptura com alguns dos padrões gerenciais

vigentes e o profundo repensar de outros (BERGUE; CAMÕES; PANTOJA *in* ENAP 2010).

De fato, não se pode pensar em transformações substantivas na sociedade, e por extensão na administração pública, sem considerar os componentes da formação histórica. Elementos da tradição legalista e formal da administração pública, combinados com traços culturais como o patrimonialismo e o individualismo, quando contrastados com os atributos idealizados de uma burocracia profissional como a impessoalidade e o mérito, entre outros, culminam na geração de um ambiente complexo e desafiador para a gestão de pessoas nas organizações públicas (BERGUE; CAMÕES; PANTOJA *in* ENAP 2010).

Nesse contexto, fenômenos disfuncionais extremos podem por vezes emergir, tais como a percepção de acentuada valorização do tempo de serviço em detrimento das competências, e a proteção dos cargos e funções, configurando expressões de clientelismo, déficits meritocráticos e de transparência na gestão de pessoas. A exacerbação desses traços é capaz de promover um mecanismo que opera na contramão da busca por resultados. Isso porque não enfatiza o desempenho e nem incentiva a busca de aprimoramento e a aquisição de competências a serem aplicadas na organização com o propósito de alcançar seus objetivos e metas estratégicas (BERGUE; CAMÕES; PANTOJA *in* ENAP 2010).

Tal conjunto, entretanto, vem sendo transformado no plano institucional; movimento para o qual concorrem as transformações constitucionais operadas desde o final da década de 1990 até mais recentes atos executivos como os Decretos nº 5.707/2006 e 7.133/2010, que tratam, respectivamente, dos temas da gestão por competências e da avaliação de desempenho (BERGUE; CAMÕES; PANTOJA *in* ENAP 2010).

Essas transformações têm promovido movimentos orientados para mudanças em alguns traços característicos comumente associados à organização do serviço público e ao conjunto dos servidores públicos que reclamam um repensar (BERGUE; CAMÕES; PANTOJA *in* ENAP 2010).

As diferentes mudanças globais nas formas de comércio e novas relações de trabalho se refletem nas organizações e o setor público não fica fora disso, pois se observam investimentos na migração de um modelo burocrático para um modelo gerencialista, com valores relacionados à produtividade, orientação ao serviço e

descentralização, ou mesmo para uma administração pública gerencial, com valores de eficiência e competitividade (BORBA, 2012).

E é nesse mosaico de mutações que emerge a Gestão por Competências como estratégia de eficácia organizacional, articulando o desenvolvimento humano e social dos trabalhadores com as necessidades da gestão organizacional. Esta abordagem parece ser fruto da modernidade organizacional, que articula processos individuais e coletivos como meio de contribuir para o desenvolvimento e melhor desempenho frente ao novo cenário cambiante de reestruturação produtiva (SILVA;MELLO, 2011).

Ruas, Antonello e Boff (2005) propõem que a construção da noção de competências passa pela crescente instabilidade econômica, baixa previsibilidade do mercado e das relações da empresa com seus clientes e pela intensificação de estratégias de customização. Esses fatores levam a conceber novas formas de organizar o trabalho; se passa de uma disposição do trabalho mais estável e previsível para outra diferenciada e fluida, em que a previsão tende a ser mais focada no que se deve obter do trabalho e no seu resultado, do que no processo em si, naquilo que deve ser feito.

Esse é o contexto no qual se instala e se propaga a noção de competências que está perpassando diversos campos da gestão de pessoas, inclusive na esfera pública, o que acaba por contribuir com uma gestão de pessoas mais estratégica e focada no desenvolvimento de pessoas que tenham relação com aquilo que a organização preza como eficiente e, conseqüentemente, com maior efetividade. Sabe-se que o desafio de implementar essas ações ainda é grande, principalmente quando se fala em atrelar pessoas à estratégia da organização. Mas o caminho revela ações em curso (SILVA; MELLO, 2011).

Diante do exposto, propõe-se o seguinte problema:

Quais são os principais impactos da Gestão por Competências no Setor Público?

1.2 OBJETIVO GERAL

Identificar os principais impactos da Gestão por Competências no setor público, promovendo uma reflexão acerca de práticas adotadas e de limitações encontradas.

1.3 OBJETIVOS INTERMEDIÁRIOS

- Conceituar Gestão por Competências;
- Apresentar o processo de implantação de Gestão por Competências e as principais ferramentas utilizadas;
- Contextualizar a Gestão por Competências no setor público;
- Analisar casos concretos de implantação de Gestão por Competências no setor público, identificando as principais limitações e práticas adotadas.

1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Esse estudo procura examinar a gestão por competências no setor público brasileiro, refletindo sobre as práticas que vêm sendo adotadas e sobre as principais limitações encontradas.

Para tanto, serão apresentados os principais conceitos a respeito da gestão por competências e analisados dois textos que se encontram no capítulo Estudos de caso.

A contextualização da gestão por competências no setor público se faz necessária ante a especificidade da máquina pública brasileira e da apresentação dos casos concretos.

Não vamos nos aprofundar acerca dos métodos, técnicas e instrumentos utilizados para a descrição operacional das competências e seu mapeamento.

1.5 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

O tema proposto é amplo e multidisciplinar, englobando os principais aspectos da gestão por competências no setor público.

Salienta-se que, quando falamos em gestão por competências, não estamos nos limitando a uma área específica, à tradicional área de recursos humanos (RH), mas à gestão de pessoas como um todo, alcançando todos os setores organizacionais.

Ao apresentar as diferentes conceituações e contribuições encontradas na literatura sobre gestão por competências, identificando autores e suas respectivas abordagens, o presente estudo sinaliza a importância do tema e suas potencialidades para a melhoria do processo de gestão de pessoas na atualidade.

É possível, através da pesquisa, estabelecer relações e propiciar subsídios para discussões mais amplas sobre o problema.

Considera-se relevante a constante revisão dos processos de gestão de pessoas, possibilitando a construção de um ambiente criativo, propenso a fornecer respostas mais rápidas às demandas complexas que se apresentam, transformando o elemento humano em um diferencial competitivo saudável.

Relevância para as organizações públicas, visto que as mesmas detêm um compromisso social inafastável, sobretudo em um momento de grave crise econômico-política que impacta as receitas do governo e consequentemente aumenta a importância da gestão eficiente dos recursos públicos.

A gestão por competências propicia elementos para o desenvolvimento como patrimônio da pessoa, possibilitando outras formas de motivação. E descobrindo outras formas de motivação, o indivíduo se transforma e torna-se capaz de replicar essa transformação no ambiente organizacional, gerando um empoderamento coletivo. O fortalecimento das competências individuais e coletivas gera poder de resposta diante da acelerada velocidade de mudanças sócio-econômicas, culturais, tecnológicas e organizacionais.

Ante os novos desafios, é imprescindível que as empresas públicas reavaliem constantemente seus conceitos de gestão de pessoas, contribuindo para que seus colaboradores possam trilhar um caminho de autodesenvolvimento e de aprendizagem contínuos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 – A Competência e a Gestão por Competências: principais conceitos e diferentes abordagens

O termo competência deriva do latim *competentia*, que significa proporção, simetria, concordância, ser próprio (HOUAISS, Antônio, 2001). Inspira a ideia de adequação, conformidade, harmonia, de algo que é apropriado a um contexto, uma situação, exigência ou expectativa. O adjetivo competente, então, poderia designar aquele que é capaz de agir adequadamente frente a uma situação, adotando medidas compatíveis, proporcionais, apropriadas à circunstância. No cotidiano, a expressão tem sido utilizada para qualificar o indivíduo capaz de resolver certo assunto, fazer determinada coisa (BRANDÃO, 2017, p. 2).

O dicionário Webster (1981, p. 63) define competência, na língua inglesa, como: “qualidade ou estado de ser funcionalmente adequado ou ter suficiente conhecimento, julgamento, habilidades ou força para uma determinada tarefa”. Esta definição, bastante genérica, menciona dois pontos principais ligados à competência: conhecimento e tarefa. O dicionário de língua portuguesa Aurélio enfatiza, em sua definição, aspectos semelhantes: capacidade para resolver qualquer assunto, aptidão, idoneidade e introduz outro: capacidade legal para julgar pleito (FLEURY e FLEURY, 2001).

No fim da Idade Média, a expressão “competência” era associada essencialmente à linguagem jurídica. Dizia respeito à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões. Por extensão, o conceito de competência veio a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém pronunciar-se a respeito de determinado assunto e, mais tarde, com o advento da Administração Científica, passou a ser utilizado para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho (ISAMBERT-JAMATI, 1997).

Utilizado pela Psicologia, pela Sociologia, pela Linguística, pelas Ciências do Trabalho e pelas Ciências da Educação, o conceito de competência tem vindo a ser objeto de múltiplas definições e interpretações, mudando de sentido de acordo com o domínio em que é utilizado e o contexto a que se refere. Ropé e Tanguy (1997) evidenciam o caráter polimorfo do conceito de competência. Weinert (2001) salienta a inflação conceitual de que é alvo. Pires (2005) e Gouveia (2007) não deixam de sublinhar a sua polissemia, referindo-se o último a uma “nebulosa conceituação”.

Jonnaert (2002) refere-se à competência como conceito "nômade" e "volátil" e Le Boterf (1999) apelida-o de "camaleão conceitual" (SÁ e PAIXÃO, 2013).

A preocupação das organizações em contar com indivíduos capacitados para o desempenho eficiente de determinada função não é recente. Taylor (1970) já alertava, no início do século passado, para a necessidade de as empresas contarem com "homens eficientes", ressaltando que a procura pelos "competentes" excedia a oferta. À época, baseadas no princípio taylorista de seleção e treinamento do trabalhador, as empresas procuravam aperfeiçoar, em seus empregados, as habilidades necessárias para o exercício de certas funções, restringindo-se a questões técnicas relacionadas ao trabalho e à especificação do cargo (PIRES, 2005).

Sob essa perspectiva, referia-se à competência como um conjunto de conhecimentos e habilidades que credenciavam um profissional a exercer determinada função (PIRES, 2005).

Historicamente, White (1959, *apud* DELAMARE LE DEIST & WINTERTON, 2005) é identificado como o responsável pela introdução, nos EUA, do termo competência, referindo-se às características pessoais associadas a um desempenho superior na realização de uma tarefa e à motivação com que o indivíduo a realiza. Posteriormente, e seguindo a abordagem de White, MCClelland (1973), na sua publicação "*Testing for Competence rather than Intelligence*", que de certa forma iniciou o debate sobre competência entre os psicólogos e administradores nos Estados Unidos, define a competência como uma característica subjacente ao sujeito, casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação (DELAMARE LE DEIST e WINTERTON, 2005; FLEURY e FLEURY, 2001). Para além de precisar a noção de competência, o referido autor, na mesma publicação, distingue, ainda, aptidões (que define como talento natural e pessoal), habilidades (consideradas a demonstração prática do talento particular, isto é, das aptidões) e conhecimentos (que considera ser aquilo que as pessoas precisam saber para desempenhar uma determinada tarefa), num exercício de clarificação conceitual e terminológica do conceito.

Na literatura de referência, MCClelland vem sendo citado por diversos autores (DELAMARE LE DEIST & WINTERTON, 2005; FLEURY & FLEURY, 2001; GOUVEIA, 2007; RYCHEN & SALGANIK, 2001) como precursor de uma perspectiva mais clássica da noção de competência: competência entendida como *input*, ou

seja, as qualidades requeridas ao exercício de um cargo, relacionadas unicamente ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA). Essa noção, hoje, torna-se inviável pelo contexto incerto e de mudanças dinâmicas em que estão as organizações (BECKER e LACOMBE, 2005, *apud* SÁ & PAIXÃO, 2013).

O conceito proposto por David McClelland (1973) foi rapidamente ampliado para dar suporte a processos de avaliação e para orientar ações de desenvolvimento profissional. A partir de experiências nas quais obteve bons resultados, McClelland propõe verificar pessoas que tiveram sucesso em suas ocupações ou cargos, investigar os fatores determinantes de seu sucesso e verificar o quanto podem ser ensinados para outras pessoas. Aos fatores determinantes do sucesso chamou de competências diferenciadoras (DUTRA, 2017, p.8).

Outro expoente na estruturação do conceito nos Estados Unidos é Boyatzis (1982) que a partir da caracterização das demandas de determinado cargo, procura fixar ações ou comportamentos efetivos esperados. Em seu trabalho, o autor já demonstra preocupação com questões como entrega da pessoa para o meio na qual se insere (DUTRA, 2017, p.8).

Durante a década de 80, Richard Boyatzis, reanalisando os dados de estudos realizados sobre as competências gerenciais, identificou um conjunto de características e traços que, em sua opinião, definem um desempenho superior. Os trabalhos destes autores marcaram significativamente a literatura americana a respeito do tema competência (Spencer & Spencer, 1993; Mc Lagan, 1996; Mirabile, 1997 *apud* Fleury e Fleury, 2000).

Spencer e Spencer (1993), influenciados pelos estudos realizados por D. C. McClelland sobre o caráter profundo (incluindo fatores ligados à personalidade, como motivos, traços e autoconceito do indivíduo) e superficial das competências (habilidades e conhecimentos), também as definem como aquelas características subjacentes ao indivíduo que se relacionam a um critério de eficácia e/ou desempenho superior na execução de um dado trabalho ou vivência de uma dada situação.

Dessa forma, temos que a corrente anglo-saxônica seria capitaneada por Spencer e Spencer (1993), Boyatzis(1982), McClelland e Dailey (1972). (*In* CARVALHO, 2009). Segundo esses autores, competência é o conjunto de qualificações ou características preconizáveis que permitem a alguma pessoa ter desempenho superior em certo trabalho ou situação. A competência pode ser

prevista ou estruturada, de modo que se estabeleça um conjunto qualificador ideal para que a pessoa apresente uma realização superior em seu trabalho (DUTRA *et al*, 2000:161-176).

A visão ou abordagem norte- americana, caracterizada pelos estudos de White (1959), MCClelland (1973), Boyatzis (1982) e Spencer e Spencer (1993), considera competências como certas características ou habilidades de um indivíduo que o permitem demonstrar ações apropriadas que o levem a um desempenho superior no trabalho. Essa definição funcionalista, caracterizada pela motivação, traços, conceitos, atitudes e valores pessoais para a garantia de um desempenho efetivo do indivíduo num cargo, vem sendo criticada por produzir descrições de competências genéricas e abstratas (SANDBERG, 2000).

Com semelhante abordagem, Parry (1996) resume o conceito de competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afetam a maior parte de alguma tarefa, papel ou responsabilidade que se reporta ao desempenho da função assumida, e que podem ser aferidos por parâmetros bem aceitos; tais predicados são suscetíveis de melhor capacitação pelo treinamento e desenvolvimento (DUTRA *et al*, 2000: 161-176).

Nesta perspectiva, o conceito de competência é pensado como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas. Em outras palavras, a competência é percebida como estoque de recursos, que o indivíduo detém (FLEURY e FLEURY, 2001).

Na concepção americana, mesmo que o indivíduo seja o foco de análise, a maiorias dos autores aponta a necessidade de que as competências estejam alinhadas às necessidades estabelecidas pelos cargos ou posições existentes na organização. Desse modo, Fleury e Fleury (2001, p. 19) indicam que o conceito “é apenas um rótulo mais moderno para administrar uma realidade organizacional ainda fundada nos princípios do taylorismo-fordismo”, uma vez que a noção continua restrita às tarefas de um cargo.

Hager (2005, *apud* SILVA, 2009) considera esta perspectiva atomista, redutora, mecanicista e estandardizada. O autor defende que, ao estar baseada em tarefas rotineiras, reforça a uniformidade do desempenho e conduz à identificação de um grande número de competências específicas, operacionalizadas pela

definição de comportamentos isolados e necessários à realização de determinada tarefa. Em síntese, por um lado esta abordagem não considera a competência enquanto realidade complexa, dinâmica e globalizante e, por outro, focando-se num produto final (comportamento diretamente observável e mensurável), desvaloriza outros aspectos, menos objetiváveis (SILVA, 2009), mas fundamentais para a sua compreensão, tais como a dimensão cognitiva, afetiva, social e relacional (HAGER e GONCZI, 1996).

Ou seja, tanto na literatura acadêmica, como nos textos que fundamentam a prática administrativa, a referência que baliza o conceito de competência é a tarefa e o conjunto de tarefas pertinentes a um cargo (FLEURY e FLEURY, 2001).

Lawler (1995 *apud* FLEURY e FLEURY, 2001) argumenta contra essa linha de raciocínio, mostrando que trabalhar com o conjunto de habilidades e requisitos definidos a partir do desenho do cargo, próprios do modelo taylorista, não atende às demandas de uma organização complexa, mutável em um mundo globalizado. Em tais situações, afirma este autor, as organizações deverão competir não mais apenas mediante produtos, mas por meio de competências, buscando atrair e desenvolver pessoas com combinações de capacidades complexas, para atender às suas *core competences*.

O termo *core competence* (competência essencial) ganhou importância no cenário administrativo a partir do artigo “*The core competence of the corporation*”, de Prahalad & Hamel, em 1990. De acordo com os autores, competências essenciais são recursos intangíveis que (a) em relação aos concorrentes são difíceis de serem imitados, (b) em relação a mercados e clientes são os recursos essenciais para que a empresa possa prover produtos/serviços diferenciados e (c) em relação ao processo de mudança e evolução da própria empresa são o fator fundamental da maior flexibilidade que permite a exploração de diferentes mercados (FLEURY e FLEURY, 2003).

Já o debate iniciado pela Escola Francesa (Européia) acerca do tema Competências, passa a se preocupar com as possíveis relações entre os conhecimentos, habilidades e atitudes, contribuindo para que a noção de mobilização das capacidades seja incorporada ao conceito (ALMEIDA, 2007). No modelo francês a competência é entendida sob a perspectiva do *output* (PARRY, 1996, *apud* FERNANDES, 2006), ou seja, refere-se aos resultados para a organização, pois “o fato de a pessoa deter um conjunto de conhecimentos,

habilidades e atitudes não implica que a organização se beneficie diretamente dele, daí a necessidade da entrega” (DUTRA, 2001 *apud* FERNANDES, 2006, p. 50). Assim, o conceito de Competência é ampliado do escopo de conhecimento, habilidade e atitudes para contemplar também os resultados, a produção e a entrega que agregam valor à organização (HIPÓLITO, 2000); é a capacidade do indivíduo de “assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho, ser responsável e ser reconhecido por isso” (ZARIFIAN, 1994, p. 111 *apud* FLEURY; FLEURY, 2001, p. 19).

Em decorrência de pressões sociais e do aumento da complexidade das relações de trabalho, as organizações passaram a considerar, no processo de desenvolvimento de seus empregados, não só conhecimentos e habilidades, mas também aspectos sociais e atitudinais. Algumas concepções, então, começaram a valorizar a atitude como maior determinante da competência. Zarifian (1996, *apud* PIRES, 2005), por exemplo, ao definir competência, baseia-se na premissa de que, em ambiente dinâmico e competitivo não é possível considerar o trabalho como um conjunto de tarefas pré-definidas e estáticas. Para esse autor, competência significa “assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas, aliado (...) ao exercício sistemático de uma reflexividade no trabalho”, que permita ao profissional lidar com eventos inéditos, surpreendentes e de natureza singular.

O conceito de Competência, que emerge na literatura francesa dos anos 90, procurava ir além do conceito de qualificação. Zarifian (1999) foca três mutações principais no mundo do trabalho, que justificam a emergência do modelo de competência para a gestão das organizações:

- A noção de incidente, que ocorre de forma imprevista, não programada, vindo a perturbar o desenrolar normal do sistema de produção, ultrapassando a capacidade rotineira de assegurar sua auto - regulação; isto implica que a competência não pode estar contida nas pré - definições da tarefa; a pessoa precisa estar sempre mobilizando recursos para resolver as novas situações de trabalho.

- Comunicação: comunicar implica compreender o outro e a si mesmo; significa entrar em acordo sobre objetivos organizacionais, partilhar normas comuns para a sua gestão.

- Serviço: a noção de serviço, de atender a um cliente externo ou interno da organização precisa ser central e estar presente em todas as atividades; para tanto a comunicação é fundamental.

Segundo Zarifian (2001), “os profissionais estão cada vez mais diante do inusitado em seu dia-a-dia nas organizações, sendo impensável prescrever com precisão o conjunto de tarefas que esses profissionais terão que executar”. Neste contexto, Zarifian também acrescenta a noção de “evento” ao associar a instabilidade na qual os profissionais estão inseridos (SILVA e MELLO, 2011).

No contexto econômico recente, o conceito de evento tem lugar privilegiado, conforme a definição de Zarifian (2001). O evento (definido por esse autor como uma forma de imprevisto) “não parte dos acasos que ocorrem no interior dos sistemas de produção, mas dos novos problemas colocados no ambiente, que mobilizam a atividade de inovação. Trata-se, por exemplo, de novos usos em potencial dos produtos, de novas expectativas da clientela (...). O evento não é um caso negativo, insólito. Pelo contrário, faz parte da vida normal de uma organização, desde que esta permaneça atenta a seu ambiente e à destinação de seus produtos. (...) O evento significa que a competência profissional não pode mais ser enclausurada em definições prévias de tarefas a executar num posto de trabalho” (ZARIFIAN, 2001, *apud* RUAS, 2005). Assim, segundo Ruas (2005), a metodologia de gestão de competências não deve servir como uma “camisa- de -força”.

Outro expoente da Escola Francesa é o autor Le Boterf, que trabalha a ideia de que o importante não é a pessoa saber ou saber fazer ou querer fazer, mas sim o saber ser. O saber ser é o resultado de um aprendizado obtido ao longo da vida da pessoa (DUTRA, 2017, p: 9). Para Le Boterf (1994,1995), a competência relaciona-se à agregação de valor e entrega a determinado contexto independente do cargo, ou seja, à parte da própria pessoa. Consiste em saber identificar e mobilizar os recursos necessários, que são os conhecimentos, o saber fazer, as atitudes e os recursos ambientais. Para este autor, competência é na verdade colocar em prática o que se sabe em um determinado contexto, marcado geralmente pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e recursos etc. Pode-se, portanto, falar-se de competência apenas quando há competência em ação, isto é, saber ser e saber mobilizar conhecimentos em diferentes contextos (DUTRA, HIPÓLITO *et al* 2000: 161-176).

Para Dubar (1998 *apud* KILIMNIK *et al* 2004), outros elementos definem o conceito de Competência, destacando-se: (1) a valorização da mobilidade e do acompanhamento individual da carreira, acarretando novas práticas de avaliação de desempenho e balanços de competências; (2) novos critérios de avaliação que valorizam as chamadas competências de terceira dimensão (AUBRUN; OROFIAMMA, 1991 *apud* KILIMNIK *et al* 2004), as quais se caracterizam por não serem habilidades manuais, nem conhecimentos técnicos, mas, antes, qualidades pessoais e relacionais (responsabilidade, autonomia, trabalho em equipe etc.); (3) a ênfase dada pelas organizações à formação contínua, em relação estreita com suas estratégias e cuja meta primeira é transformar as identidades salariais (DUBAR *et al*, 1989 *apud* KILIMNIK *et al* 2004); (4) a multiplicação da adoção de fórmulas de individualização dos salários, de acordos de empresa (ligando a carreira ao desempenho e à formação) e de experimentações de novas formas de mobilidade horizontal, com vistas a se permitir a manutenção do emprego; (5) o desabono, direto ou indireto, dos antigos sistemas de classificação, fundados nos níveis de qualificação e oriundos das negociações coletivas.

Destarte, a corrente francesa teria sido capitaneada por Le Boterf, Zarifian e Dubar. (CARVALHO, ENAP, 2009).

No debate sobre a multiplicidade de conceitos, identificam-se duas correntes preponderantes:

[...] a perspectiva inglesa, que define competências tomando como referência o mercado de trabalho e enfatizando fatores ou aspectos ligados a descritores de desempenho requeridos pelas organizações, e a francesa, que enfatiza a vinculação entre trabalho e educação, indicando as competências como uma resultante de processos sistemáticos de aprendizagem (KILIMNIK e SANT'ANNA, 2006, p: 90).

Atualmente os autores procuram pensar a competência como o somatório dessas duas linhas (perspectiva integradora), ou seja, como sendo a entrega e as características da pessoa que podem ajudá-la a entregar com maior facilidade (MCLAGAN, 1995; PARRY, 1996 *apud* DUTRA, HIPÓLITO *et al.*, 2000: 161-176).

Outra linha importante é a de autores que procuram discutir a questão da competência associada à atuação da pessoa em áreas de conforto profissional, usando seus pontos fortes e tendo maiores possibilidades de realização e felicidade (SCHEIN, 1990; DERR, 1988 *apud* DUTRA, HIPÓLITO *et al.*, 2000, 161-176).

Dessa forma, vincula-se a ascensão a níveis mais altos (e, portanto mais complexos a serem desempenhados) ao amadurecimento da pessoa, uma vez que se exige uma capacidade mental, experiência, conhecimento e compreensão do mundo e resistência mental superiores, de forma a permitir a adição de valor ao trabalho de seus subordinados (Rowbottom e Billis, 1987; Jacques, 1990 *apud* DUTRA, HIPÓLITO *et al.*, 2000). Quando ocorre uma boa relação entre o amadurecimento profissional e a ascensão a níveis mais complexos, há a tendência de um sentimento de bem-estar, fluência e efetividade na tomada de decisão, ao passo que um desequilíbrio destes fatores pode provocar de um lado sentimentos de ansiedade, medo e perplexidade, e de outro, sensação de aborrecimento, frustração e ansiedade (DUTRA; HIPÓLITO *et al.*, 2000, p: 161-176).

Além do entendimento de Competência sob a perspectiva de associação entre as dimensões de *input* (conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o atingimento dos objetivos estratégicos e organizacionais) e *output* (capacidade de a pessoa gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa), Wood Jr. e Piccarelli Filho *et al.* (2004, p: 124) apresentam três aspectos relacionados à Competência que precisam ser considerados.

“Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afeta uma parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido por padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento” (PARRY, 1996 *apud* WOOD JR.;PICARELLI FILHO *et al.*, 2004, p: 124).

“Características percebidas nas pessoas que envolvem conhecimentos, habilidades e atitudes que levam a um desempenho superior. Competências envolvem comportamentos observáveis e mensuráveis que se relacionam com o trabalho” (LEDFORD JR., 1995 *apud* WOOD JR.; PICARELLI FILHO *et al.*, 2004, p. 124).

O primeiro aspecto está relacionado à associação das habilidades, conhecimentos e atitudes com desempenho. Desse modo, se pode considerar que Competência está relacionada com melhoria do desempenho organizacional e do grupo; o segundo diz respeito à necessidade da Competência estar relacionada com o trabalho, com a maior parte das atividades desempenhadas por uma pessoa, indicando assim, a necessidade da Competência estar associada com atividades

principais e não com atividades de suporte, objetivando melhor *performance*, e o terceiro, aponta para a necessidade de que a Competência possa ser mensurada segundo padrões definidos.

Ao analisar as mudanças que vêm ocorrendo no mundo do trabalho, principalmente a partir das duas últimas décadas, Deluiz (1996) alerta para a “emergência de um trabalho revalorizado, no qual o trabalho multiquificado, polivalente, deve exercer, na automação, funções muito mais abstratas e intelectuais, implicando cada vez menos trabalho manual e cada vez mais manipulação simbólica”. Essas novas exigências trazem o debate para o âmbito das “novas competências para o trabalho”.

Deluiz afirma que, na literatura corrente, a noção de competência é vista, em termos gerais, como a capacidade de articular e mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes, colocando-os em ação para resolver problemas e enfrentar situações de imprevisibilidade em dada situação concreta de trabalho e em determinado contexto cultural (DELUIZ, 1996). É importante lembrar que as competências também envolvem aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes em situações rotineiras e previsíveis no trabalho, que continuam a existir.

O quadro seguinte apresenta as diferentes definições da noção de competência empregadas pelos autores, demonstrando o quanto esse conceito tem se modificado no decorrer dos anos. (Fonte: CARVALHO *et al.*, ENAP, 2009).

Quadro 1: Algumas definições de competências

Conceito	Autor
Características individuais observáveis – conhecimentos, habilidades, objetivos, valores – capazes de predizer ou causar desempenho efetivo ou superior no trabalho ou em outra situação de vida.	McClelland (1970), citado por Resende (2000)
Repertórios comportamentais identificados como relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico, ao longo de uma carreira profissional, ou no contexto da estratégia organizacional.	Sparrow e Bognanno (1994)
Uma pessoa sabe agir com competência quando: sabe combinar e mobilizar um conjunto de recursos pertinentes (conhecimentos, saber-fazer, qualidades, rede de recursos) para realizar, em um contexto particular, atividades profissionais segundo certas exigências profissionais, para produzir resultados (serviços ou produtos) que satisfaçam critérios definidos de desempenho.	Le Boterf (2000)
Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados que afeta parte considerável das atividades de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido por padrões estabelecidos e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.	Parry (1996) citado por Dutra e colaboradores (2000)
Assumir responsabilidades frente a situações laborais complexas e desenvolver uma atitude reflexiva sobre o trabalho, que permita ao profissional lidar com eventos inéditos, surpreendentes e de natureza singular.	Zarifian (1996)
Conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função.	Magalhães e colaboradores (1997) citado por Brandão (1999)
Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessários à consecução de determinado propósito no trabalho.	Durand (1999) citado por Brandão (1999)
Combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, dentro de determinado contexto organizacional.	Durand (2000); Nisembaum (2000), citados por Bruno-Faria e Brandão (2003)
Atributos pessoais (motivações, qualidades, habilidades), evidenciados pela maneira como a pessoa se comporta no trabalho, que predizem a efetividade ou o alto desempenho no trabalho.	Klemp (1999), citado por Resende (2000)
Capacidade da pessoa de gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa.	Dutra e colaboradores (2000)

Fonte: Dias (2001) apud Lima e Borges-Andrade (2006), com adaptações.

2.1.1 - Competências do Indivíduo e Competências Organizacionais

A partir da década de 1980, o assunto Competência tem estado em pauta entre os acadêmicos e no meio organizacional, e pode-se observar na literatura o estudo do conceito em duas instâncias de compreensão: no nível das pessoas (Competência dos indivíduos) e no nível das organizações (Competências das organizações). O conceito de competência individual é a dimensão mais conhecida e difundida do conceito de Competência (ALMEIDA, 2007); enquanto a noção de Competência organizacional ganhou mais atenção após a publicação do artigo “*The Core Competence of the Corporation*”, em 1990, por Hamel e Prahalad que propõem o conceito de Competências essenciais (FILENGA, MOURA, RAMA, 2010).

Competências do Indivíduo

O conceito de competência não é recente. Na verdade, trata-se de uma idéia consideravelmente antiga, porém (re-) conceituada e (re-) valorizada no presente em decorrência de fatores como os processos de reestruturação produtiva em curso, a intensificação das discontinuidades e imprevisibilidades das situações econômicas, organizacionais e de mercado e as sensíveis mudanças nas características do mercado de trabalho, resultantes, em especial, dos processos de globalização (FLEURY e FLEURY, 2001).

Diversas, no entanto, têm sido as definições atribuídas à expressão competência individual. A inexistência de um consenso quanto a seu conceito, além de divergências de caráter filosófico e ideológico podem, também, ser atribuídas à adoção da expressão com diferentes enfoques, em diferentes áreas do conhecimento (MANFREDI, 1998 *apud* FLEURY e FLEURY, 2001).

Não obstante a inexistência de um consenso quanto a seu conceito, alguns pontos comuns em relação a essa noção podem ser identificados. Em primeiro lugar, a competência é comumente apresentada como uma característica ou conjunto de características ou requisitos - saberes, conhecimentos, aptidões, habilidades - indicados como condição capaz de produzir efeitos de resultados e/ou solução de problemas (SPENCER e SPENCER, 1993; BOYATZIS, 1982; MCCLELLAND e DAILEY, 1972).

Outro ponto comum às diversas acepções contemporâneas de competência é a elevada conformidade desse conceito com o discurso empresarial vigente, bem

como com as demandas advindas dos processos de reestruturação e de modernização produtiva em voga (HIRATA, 1994; SHIROMA e CAMPOS, 1997; STROOBANTS, 1997, *apud* SANT'ANNA; MORAES e KILIMNIK, 2005).

Segundo Filenga e Moura (2010), constata-se pela revisão da literatura sobre o tema que a maior parte dos trabalhos realizados sobre o conceito de Competência relaciona-se ao estudo da Competência na dimensão individual. Fernandes (2006, p. 50), desenvolve uma síntese relacionando autores e suas definições com destaque para Boyatzis e Zarifian sobre a relação entre Competência e ação, pois Fleury e Fleury (2001, p: 21-22) reforçam essa ideia quando propõem a associação do conceito de Competência individual com verbos, cujos significados são relativos ao saber agir, mobilizar, comunicar, aprender, comprometer, assumir responsabilidades e ter visão estratégica.

A competência do indivíduo não é um estado, não se reduz a um conhecimento ou *know-how* específico. Le Boterf (1995) situa a competência numa encruzilhada, com três eixos formados pela pessoa (sua biografia, socialização), pela sua formação educacional e pela sua experiência profissional. A competência é o conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais nutridas a montante pela aprendizagem e formação e a jusante pelo sistema de avaliações. Segundo ainda este autor: competência é um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades num contexto profissional determinado (FLEURY e FLEURY, 2001).

A competência individual encontra seus limites, mas não sua negação no nível dos saberes alcançados pela sociedade, ou pela profissão do indivíduo, numa época determinada. As competências são sempre contextualizadas. Os conhecimentos e o *know-how* não adquirem status de competência a não ser que sejam comunicados e utilizados. A rede de conhecimento em que se insere o indivíduo é fundamental para que a comunicação seja eficiente e gere a competência (FLEURY e FLEURY, 2001).

A noção de competência aparece assim associada a verbos como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades, ter visão estratégica. Do lado da organização, as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo (FLEURY e FLEURY, 2001).

Figura 1: Competências como Fonte de Valor para o Indivíduo e para a Organização



“Definimos assim Competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY e FLEURY, 2001).

O que significam os verbos expressos neste conceito? O quadro a seguir (inspirado na obra de Le Boterf) propõe algumas definições.

Quadro 2: Competências para o profissional

Saber agir	Saber o que e por que faz Saber julgar, escolher, decidir
Saber mobilizar recursos	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
Saber comunicar	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais; saber desenvolver-se.
Saber engajar-se e comprometer-se	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se.
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Fonte: FLEURY e FLEURY, 2001, p: 188

Dessa forma, as competências agregam valor econômico e valor social a indivíduos e a organizações, na medida em que contribuem para a consecução de objetivos organizacionais e expressam o reconhecimento social sobre a capacidade de determinada pessoa (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; ZARIFIAN, 1999, *apud* PIRES, 2005).

Partindo, portanto, da compreensão da competência como uma resultante da combinação de múltiplos saberes - saber-fazer, saber-agir, saber-ser - capazes de propiciarem respostas efetivas aos desafios advindos do atual contexto dos negócios, Sant'anna, Moraes e Kilimnik (2005) identificaram as competências individuais mais enfaticamente requeridas pelas organizações contemporâneas, a partir de uma extensa revisão das abordagens anglo-americana - destacando-se trabalhos de autores como Spencer e Spencer (1993), Boyatzis (1982) e McClelland e Dailey (1972) - e francesa - considerando, dentre outros, os estudos de Zarifian, (2001) Perrenoud (2001), Dubar (1998), Stroobants (1997), Le Bortef (1994).

Como resultado, foi selecionado, por meio da técnica de análise de conteúdo por categoria, proposta por Richardson *et al.* (1985, *apud* SANT'ANNA, MORAES e KILIMNIK, 2005), um elenco de **quinze competências** mais reiteradamente apontadas nos trabalhos revisados, a saber: domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada; capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias; criatividade; capacidade de inovação; capacidade de comunicação; capacidade de relacionamento interpessoal; capacidade de trabalhar em equipes; autocontrole emocional; visão de mundo ampla e global; capacidade de lidar com situações novas e inusitadas; capacidade de lidar com incertezas e ambigüidades; iniciativa de ação e decisão; capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização; capacidade de gerar resultados efetivos e capacidade empreendedora.

Segundo Ruas (2005), a noção de competência individual é, sem dúvida, a dimensão mais conhecida e difundida da competência, já que se confunde com noções similares (como a de qualificação, atribuições, responsabilidade, por exemplo), que pretendem contextualizar e caracterizar o trabalho. Por isso mesmo, observações empíricas têm mostrado que a noção de competência, na sua dimensão individual, vai carregar consigo uma grande heterogeneidade de percepções e conceitos, especialmente no ambiente das empresas.

O que se pode distinguir no debate sobre a noção de competências individuais é, de um lado, uma corrente de especialistas anglo-saxões adotando uma abordagem mais pragmática, especialmente em suas formas de classificação, e partindo de uma influência mais visível do conceito de qualificação e, de outro, os representantes da “escola francesa”, que ampliam as perspectivas do conceito a partir da integração de elementos da sociologia e da economia do trabalho. E é justamente da “escola francesa” que, segundo Ruas (2005), são desenvolvidas as principais contribuições à noção de competência individual: não seria esta última um estado de formação educacional ou profissional, tampouco um conjunto de conhecimentos adquiridos ou de capacidades apreendidas; seria isso sim, “a mobilização e a aplicação de conhecimentos e capacidades numa situação específica, na qual se apresentam recursos e restrições próprias a essa situação (BOTERF, 1995, 1999).

Competências Organizacionais

A ideia de Competências organizacionais evolui a partir da Visão Baseada em Recursos (*Resource Based View* – RBV). Essa visão considera que o posicionamento competitivo da organização depende dos recursos que esta possui e da forma como esses recursos são gerenciados, “assim, a diferença de performance entre firmas pode ser entendida a partir dos tipos de recursos sob controle da empresa e de como esses recursos são utilizados” (FERNANDES, 2006) e não como propunha Porter, cuja visão estabelece que a melhor ou pior performance vai depender do posicionamento dentro da indústria e assim, a vantagem competitiva vai variar de acordo com as explorações de oportunidades identificadas no ambiente (FERNANDES, 2006). A proposição central da Visão Baseada em Recursos é que a fonte da vantagem competitiva encontra-se, primariamente, nos recursos e competências desenvolvidos e controlados pelas empresas e, apenas secundariamente, na estrutura das indústrias nas quais elas se posicionam (WERNERFELT, 1984).

Na instância corporativa e sob forma de competência coletiva, a competência organizacional é associada aos elementos da estratégia competitiva da organização: visão, missão e intenção estratégica. Muito menos conhecida e difundida do que a dimensão individual de competência, a noção de competência

organizacional passou a ser mais explorada a partir da difusão do conceito de *core competence* (Prahalad e Hamel, 1990) e representa uma espécie de contraponto às ideias que sustentam o planejamento estratégico com base no “posicionamento do ambiente”. Grosso modo, Prahalad e Hamel (1990) defendem a perspectiva de que a concepção de uma estratégia competitiva não pode prescindir da análise das capacidades dinâmicas internas à organização. Ao contrário, entendem que essas últimas podem até mesmo constituir a base da ação estratégica externa. A partir dessa lógica, desenvolvem o conceito de *core competence*, construído com base na observação das experiências e desempenhos excepcionais de algumas empresas à época (Sony, Fedex, Cannon, Honda, Wal Mart), conceito esse que é expresso da seguinte forma: *conjunto de habilidades e tecnologias que resultam por aportar um diferencial fundamental para a competitividade da empresa*. A partir de sua difusão, o conceito de *core competence* passa a constituir a principal referência da noção de competência no âmbito organizacional. (RUAS, 2005).

Segundo Prahalad e Hamel (1990 *apud* Ruas, 2003, p:5) para se construir uma Competência organizacional deve-se atender a três critérios: a) contribuir para que seja agregado valor ao produto ou serviço fornecido ao cliente; b) representar um nível de diferenciação para a organização e portanto “não deve ter sido ainda desenvolvida total ou parcialmente pelos concorrentes” c) prorrogar a vantagem competitiva da organização por não ser imitada muito rapidamente. A questão principal diz respeito à possibilidade de combinação das várias competências que uma empresa pode conseguir para desenhar, produzir e distribuir produtos e serviços aos clientes no mercado. Competência seria assim a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços (FLEURY e FLEURY, 2001).

No entanto, Ruas (2003) identifica que nem todas as organizações possuem as Competências organizacionais desenvolvidas nos moldes propostos por Prahalad e Hamel e assim propõe níveis de consistência das Competências organizacionais, introduzindo ao conceito de Competências essenciais, entendida pelo autor como excepcionais, ou seja, o conceito de Competências Organizacionais seletivas “que viabilizam diferenciação de uma organização no espaço de competição formado por mercados regionais e/ou nacionais” e Competências organizacionais básicas, que são as Competências necessárias para a sobrevivência da organização em determinado mercado. Porém, uma nova contribuição sobre o tema surge com

Fernandes (2006) que, visando facilitar o entendimento do conceito de Competência organizacional, propõe a análise de aspectos relacionados à tipologia para considerações acerca do tempo, da importância para os processos da organização, das formas de competir etc.

Segundo Fleury e Fleury (2001), uma competência essencial não precisa necessariamente ser baseada em tecnologia *strictu sensu*: ela pode estar associada ao domínio de qualquer estágio do ciclo de negócios, como por exemplo, um profundo conhecimento das condições de operação de mercados específicos. Não obstante, para ser considerada uma competência essencial, esse conhecimento deve estar associado a um sistemático processo de aprendizagem, que envolve descobrimento/inação e capacitação de recursos humanos.

Zarifian (1999) diferencia as seguintes competências em uma organização:

- Competências sobre processos: os conhecimentos do processo de trabalho.
- Competências técnicas: conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado.
- Competências sobre a organização: saber organizar os fluxos de trabalho.
- Competências de serviço: aliar à competência técnica à pergunta: qual o impacto que este produto ou serviço terá sobre o consumidor final?
- Competências sociais: saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas; o autor identifica três domínios destas competências: autonomia, responsabilização e comunicação.

Esta classificação proposta por Zarifian (1999) ilumina a formação de competências mais diretamente ligadas ao processo de trabalho de operações industriais. “A nosso ver é preciso ampliar o escopo de análise, relacionando a formação de competências à definição da estratégia organizacional” (Fleury e Fleury, 2001).

2.1.2 – Articulação entre as Competências individuais e organizacionais

Uma vez que as competências individuais formam a base para as Competências organizacionais, pode-se considerar que elas se influenciam mutuamente. (FILENGA; MOURA RAMA, 2010).

“Ao colocarmos organização e pessoas lado a lado, podemos verificar um processo contínuo de troca de competências. A organização transfere seu patrimônio para elas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, na organização ou fora dela. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando-a a enfrentar novos desafios” (DUTRA, 2017).

Essas ideias reforçam a concepção de Competência organizacional constituída a partir de recursos e de que a Competência agrega valor econômico à organização e valor social ao indivíduo, conforme a definição de Fleury e Fleury (2001).

Desse modo, são as pessoas que, ao colocarem em prática o patrimônio de conhecimentos da organização, concretizam as competências organizacionais e fazem sua adequação ao contexto. Ao utilizarem de forma consciente o patrimônio de conhecimento da organização, as pessoas o validam ou implantam as modificações necessárias para aprimorá-lo. “A agregação de valor das pessoas é, portanto, sua contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimentos da organização, permitindo-lhe manter suas vantagens competitivas no tempo (DUTRA, 2017, p: 11).

Há, pois, segundo Dutra (2017), uma relação íntima entre competências organizacionais e individuais. O estabelecimento das competências individuais deve estar vinculado à reflexão sobre as competências organizacionais, uma vez que é mútua a influência de umas e de outras. Na abordagem das competências organizacionais, cabe a analogia de Prahalad e Hamel (1990), que comparam as competências às raízes de uma árvore, ao oferecerem à organização alimento, sustentação e estabilidade. As competências impulsionam as organizações e seu uso constante as fortalece na medida em que se aprendem novas formas para seu emprego ou utilização mais adequada (FLEURY e FLEURY, 1995); dessa forma, o processo de aprendizagem organizacional está vinculado ao desenvolvimento das pessoas que mantêm relações de trabalho com a organização (DUTRA, 2017).

De acordo com Filenga; Moura; Rama (2010) nota-se na literatura um consenso quanto à noção de que “a aprendizagem é que promove o desenvolvimento das competências” (SOUZA, 2005, p. 44). Pode-se perceber assim, a importância da gestão de pessoas no contexto organizacional, pois segundo Zarifian (2001 *apud* SOUZA, 2005, p: 45) ela deve estar “fundamentada no desenvolvimento de Competências individuais e na responsabilidade compartilhada

para o atingimento dos objetivos organizacionais” e segundo Fleury e Fleury (2001), a unidade de gestão deve ser o indivíduo e não o cargo, pois, as Competências organizacionais “se originam dos diferentes arranjos que acontecem, planejados ou não, entre as pessoas, os recursos e os processos” (SOUZA, 2005, p: 45). Assim, a gestão de pessoas deve proporcionar condições para que as competências individuais possam ser aproveitadas pela organização.

Além de entender a articulação entre as Competências individuais e organizacionais, Dutra (2008) demonstra a necessidade de se utilizar os conceitos de complexidade e espaço ocupacional, pois argumenta que os resultados não são satisfatórios. Aspectos reforçados por Fernandes (2006) e Hipólito (2000), mencionam o conceito de complexidade para avaliar a entrega do indivíduo à organização. O conceito de complexidade sempre esteve presente nos processos de valorização das pessoas (DUTRA, 2008), no entanto, o que se percebe, é que não se tratava de algo sistematizado e que ficava em segundo plano, uma vez que o foco de atenção eram os cargos.

Dutra (2001) sugere que o desenvolvimento de um indivíduo na organização é resultado de sua capacidade de realizar trabalhos e assumir responsabilidades de maior complexidade e assim agregar maior valor à instituição, merecendo, portanto, remuneração compatível, permitindo a correlação entre desenvolvimento e remuneração. Parece, então, que se pode utilizar a métrica de complexidade do trabalho não apenas para os processos de desenvolvimento e remuneração, mas também, para processos de seleção de pessoal (interno e externo), avaliações e definição de carreiras (DUTRA, 2008). Dessa forma, consegue-se a integração das práticas de gestão de pessoas e dessas com a estratégia organizacional. Já para Fernandes (2006), “são as demandas da organização que demarcam os limites para o exercício da competência individual”. (FILENGA; MOURA; RAMA, 2010).

Dolabella e Bitencourt (2006) afirmam que a definição de competências organizacionais envolve uma diversidade de ideias e posicionamentos em que se destacam duas perspectivas teóricas: uma com base no indivíduo e a outra focada na organização.

Em seus estudos, Brandão, Puente-Palacios e Borges-Andrade (2008) contribuem para a elevação do conceito de competência no nível de influência mútua, em que as competências humanas afetam as competências organizacionais, do mesmo modo em que são influenciadas por estas.

Closs e Antunes (2004, *apud* AMORIM; SILVA, 2011) afirmam, juntamente com Schemes, Nakayama e Pilla (2004, *apud* AMORIM; SILVA, 2011), que o diferencial competitivo relacionado às pessoas diz respeito às competências individuais, as quais devem estar em harmonia com as competências organizacionais, objetivando o alcance dos resultados.

Klen (2007) lembra que as competências estão em constante evolução, dando origem a novas competências denominadas competências futuras, que surgem do aprimoramento das competências já existentes.

Assim, conforme Amorim e Silva (2011), entende-se que existe uma influência mútua e contínua entre as competências organizacionais e individuais, na qual as duas são afetadas de modo que há uma transferência de patrimônio por parte da organização e uma transferência de aprendizado por parte das pessoas. Nesse caso, o estudo deve ser em conjunto, pois são as pessoas quem concretizam e põem em prática as competências organizacionais.

2.2 Processo de implantação da Gestão por Competências

“Implantar Gestão por Competências é um processo que necessita do envolvimento de toda a empresa. É um projeto que precisa ser compartilhado por todos os colaboradores, partindo da direção da empresa” (Leme, 2012, p: 25).

Dutra (2017, p: 171-173) afirma que, dependendo do grau de participação e envolvimento dos gestores e pessoas abrangidas, o processo utilizado pode ou não criar a legitimidade e a credibilidade necessárias para o sistema. Segundo o autor, a concepção do sistema deve ser coletiva, ou seja, envolver todas as pessoas interessadas no processo. Esse envolvimento é importante porque as alterações no sistema de gestão de pessoas implicam revisões na forma de valorizá-las, repensar suas trajetórias e critérios para movimentação; portanto, alterações nos padrões culturais e políticos da organização. De outro lado, o sistema de gestão de pessoas será efetivo na medida em que atender às necessidades e expectativas tanto da organização quanto das pessoas; sua concepção deve, portanto, envolver e comprometer todas as partes interessadas.

Como essas necessidades são dinâmicas o sistema deve ajustar-se continuamente, assumindo configuração também dinâmica. Contudo, segundo Leme (2012, p: 25), a implantação de Gestão por Competências em apenas parte da empresa ainda é a grande realidade no mercado.

Um sistema de gestão de pessoas é sempre pensado para atender às necessidades percebidas pela organização e pelas pessoas que com ela mantêm uma relação de trabalho. A concepção de sistemas dessa natureza e sua posterior implantação representam uma proposta de transformação por abranger, critérios de valorização das pessoas, posicionamento na estrutura de poder, padrões de mobilidade entre trajetórias de carreiras e dentro das carreiras e acesso a condições concretas de desenvolvimento e reconhecimento profissional. Pela natureza desses sistemas, as mudanças que se interpõem implicam, na maior parte das vezes, alterações dos padrões de relacionamento da organização com o grupo ocupacional abrangido pelo sistema. Esse tem sido o motivo, segundo Dutra (2017, p: 174), para a resistência das organizações em alterar seus sistemas de gestão de pessoas. Conforme o citado autor, em muitas situações, é mais cômodo deixar determinadas regras de relacionamento entre a organização e as pessoas para o arbítrio do gestor responsável, que as ajusta ao sabor de suas conveniências.

Ainda segundo Dutra (2017, p: 174), pode-se constatar que as organizações têm implantado o conceito de competência, com maior frequência, nos processos de movimentação e nas práticas de levantamento de necessidades de capacitação, por não representarem ameaças à ordem estabelecida e, ao mesmo tempo, como formas de torná-las mais eficientes. Nesse sentido é válida a crítica de que o conceito de competência é uma nova vestimenta para práticas ligadas aos sistemas tradicionais de gestão de pessoas (PARRY, 1996). Experiências que adotam o conceito de competência para o sistema de gestão como um todo são raras no Brasil. No momento em que o sistema modifica a lógica de carreira ou de remuneração dentro da empresa, ele encontra grandes barreiras; daí a importância da abordagem metodológica.

Propostas de alterações, em políticas e práticas de gestão, que visem simplesmente a maior eficiência, podem ser efetuadas no âmbito das áreas ou pelos profissionais responsáveis por recursos humanos e, posteriormente, apresentadas para a organização. Qualquer alteração na ordem instituída, porém, necessita ser

previamente negociada e exige a adesão da estrutura de poder real da organização (FISCHER, 2002 *apud* DUTRA, 2017, p: 174).

De acordo com Brandão e Guimarães (2001, *apud* CARBONE *et al.*, 2006) a fase inicial do modelo de implantação da Gestão por Competências começa no nível estratégico da organização, definindo a missão, visão e os objetivos. Com o plano estratégico determinado, é possível estabelecer indicadores de desempenho, metas e identificar as competências necessárias para atingir o desempenho estabelecido. São identificadas as competências atuais dos funcionários e as competências que precisam ser desenvolvidas para que os profissionais sejam capacitados de modo a atingir tais metas.

Formação e capacitação baseadas em competências constituem um processo de ensino e aprendizagem que facilita a mobilização de conhecimentos e a geração de habilidades. O indivíduo que participa desse processo desenvolve os conhecimentos e habilidades para aplicá-los em situações reais de trabalho, tornando-se apto a aproveitar suas competências em diferentes contextos e situações (VARGAS, CASANOVA & MONTANARO, 2001).

A abordagem desenvolvida por Fischer (2002, *apud* DUTRA, 2017, p: 174-175) leva em conta as preocupações metodológicas em intervenções que venham gerar mudança e transformação na cultura organizacional. A metodologia desenvolvida por Fischer (2002) tem a preocupação inicial de analisar as condições concretas para um processo de transformação. Na fase de auscultação, devem ser avaliados os porquês do processo de transformação, as tendências e a construção, junto ao núcleo de poder da organização, de uma visão comum em relação aos resultados esperados. A concepção e a modelagem do sistema devem ser compartilhadas, ou seja, a construção de parâmetros e políticas que caracterizarão o sistema deve ser coletiva. A disseminação e a sustentação do sistema serão efetuadas a partir de ampla discussão com a empresa e dentro de uma proposta educacional que favoreça a absorção de novos parâmetros para a relação entre a organização e as pessoas e vice-versa. (FISCHER, 2002, *apud* DUTRA, 2017).

O modelo apresentado por Fischer (1992 e 2002, *apud* DUTRA, 2017, p: 176 - 177) destaca a “carência metodológica para proceder à análise contextual do processo de transformação da realidade organizacional”. Segundo a autora,

para enfrentar o desafio da transformação é preciso “*desenvolver uma refinada e precisa percepção do **porquê se muda, o quê se muda e como se muda***”. Fischer coloca como fator crítico de sucesso para qualquer processo de desenvolvimento organizacional o como mudar; isso implica “*compatibilizar o incremento da complexidade, inerente ao desenvolvimento, com o grau de afinidade das pessoas, com os valores da mudança e sua capacidade para transformá-los em ações concretas*”.

Finalmente, o “calcanhar de Aquiles” na gestão de pessoas na empresa moderna é a contínua conciliação das expectativas das pessoas e as da empresa (DUTRA, 2017, p: 197). Gutteridge (1993), em pesquisa para analisar o estado da arte e da prática na gestão de carreiras, verificou que o principal desafio era conciliar as expectativas das pessoas com as da organização e a inadequação dos sistemas de gestão nesse sentido. Essa situação persiste, ainda hoje, nas empresas brasileiras.

2.2.1 Gestão por Competências e as práticas de Recursos Humanos

Seleção por Competências

A prática de recrutamento e seleção de pessoal é responsável por suprir as necessidades de recursos humanos para a organização. Logo, se poderia dizer que o maior objetivo da área de Recrutamento e Seleção nos tempos atuais é encontrar as pessoas certas, “que se adequem à organização e que tenham todas as qualidades necessárias exigidas” (DROPA *et al*, 2008 p:01). O processo de seleção por Competências vem para contribuir com esse objetivo, pois segundo Rocha (2006, *apud* DROPA *et al* , 2008 p: 03) a seleção por Competências tem como objetivo buscar e manter “pessoas capazes de desempenhar determinada atividade com eficácia, em qualquer situação” dentro da organização.

Segundo Perrenoud, “A noção de competência designará aqui uma capacitação de mobilizar diversos recursos cognitivos para enfrentar um tipo de situação.” (2000, p. 15).

Matos (2006, *apud* DROPA *et al*, 2008 p:01) aponta que a seleção por Competências apresenta como vantagens o fato de “ser mais objetiva, oferecer

maior garantia de contratação de sucesso e maior adequação do profissional à empresa”. Rabaglio (2001) confirma essas vantagens e acrescenta que a seleção por Competências proporciona mais foco para a escolha de um candidato, maior consistência na identificação de comportamentos, maior facilidade na avaliação de desempenho futuro, além de estabelecer um processo sistemático que diminui a influência de opiniões, sentimentos ou preconceitos entre outras vantagens.

No entanto, para que a seleção por Competências possa proporcionar todas as vantagens apresentadas anteriormente, é necessário que o profissional da área de recursos humanos tenha em mãos o perfil da pessoa a ser selecionada de acordo com as necessidades da vaga para que possa saber quais Competências precisa identificar nos potenciais candidatos. (FILENGA; MOURA; RAMA, 2010).

Dutra (2017, p: 76-77) observa que o perfil adequado da pessoa a ser captada é um aspecto fundamental da estratégia de gestão de pessoas, uma vez que a pessoa que está sendo admitida na empresa será parte da organização por tempo indeterminado. Esse tempo está ligado a uma relação de agregação mútua de valor. “Qual é o valor a ser agregado pela pessoa ao longo de sua permanência na organização?”. O autor pondera que a resposta a essa questão pressupõe a consciência do que se espera da pessoa no tempo, considerando a ideia de trajetória, que é outro aspecto importante para estabelecer uma gestão estratégica na captação.

Dutra (2008) considera que o perfil definido para a seleção deve abranger o Perfil Profissional e o Perfil Comportamental esperado da pessoa, e deve ser definido através das Competências que devem ser entregues pela pessoa selecionada, pelo nível de complexidade dessas entregas e o espaço ocupacional da pessoa dentro da organização. Com as Competências definidas o selecionador tem condições de elaborar as ferramentas para investigar a ausência ou presença das Competências nos candidatos. Para isso, Rabaglio (2001) cita dois métodos que podem ser utilizados: a entrevista comportamental e as dinâmicas de grupo. Segundo a autora, após definidas as Competências, cabe ao profissional da área de RH verificar quais Competências podem ser investigadas na entrevista comportamental e quais podem ser verificadas nas dinâmicas de grupo. Rabaglio (2001) ainda cita a técnica CAR: Contexto, Ação e

Resultado como apoio a esse processo. Assim, ao investigar o passado do candidato é necessário conhecer em qual **Contexto** ele estava inserido; qual a **Ação** que tomou para resolver o problema em questão e quais foram os **Resultados** que conseguiu obter com sua atitude, sendo possível avaliar se o candidato apresenta a Competência investigada de forma a agregar valor para o indivíduo e organização por meio dos resultados obtidos. Porém, a autora alerta que as Competências identificadas durante o processo de seleção devem ser pontuadas e que “Não existe uma maneira convencional para pontuar atributos e Competências. Cada pessoa pode escolher a melhor forma para indicar o nível de Competências encontradas no candidato e pode escolher seu uso”.

Avaliação de desempenho por Competências

Avaliar é sinônimo de apreciar, julgar ou estimar o valor de algo ou alguém (SILVA, 2001, p: 181-197). Significa, em síntese, comparar resultados alcançados com aqueles que eram esperados (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). A avaliação constitui processo inerente a qualquer atividade humana. Serve de base para a apreciação de uma ação, comportamento, objetivo ou resultado (SILVA, 2001, *apud* BRANDÃO, 2017, p: 87).

No ambiente organizacional, a avaliação de desempenho tem como objeto principal o trabalho que o profissional executa e que lhe é atribuído em razão de processos, objetivos e metas organizacionais (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Avaliar o desempenho no trabalho, então, implica observar o comportamento do indivíduo e o trabalho realizado (SILVA, 2001, *apud* BRANDÃO, 2017, p: 87). Implica também comparação, tanto entre o comportamento adotado e aquele que era esperado, como entre pessoas (GUIMARÃES, 1998; CAETANO, 1996 *apud* BRANDÃO, 2017, p: 87).

De acordo com Brandão e Bahry (2005), na etapa de acompanhamento e avaliação, monitoram-se a execução de planos operacionais e de gestão e os respectivos indicadores de desempenho, visando identificar e corrigir eventuais desvios. Ao final do ciclo, são apurados os resultados alcançados e comparados com os que eram esperados.

Muitos autores (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; CARBONE; BRANDÃO; LEITE; VILHENA, 2009; NISEMBAUM, 2000; ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2004) comentam que a competência está relacionada à noção de desempenho,

uma vez que a aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho (elementos constitutivos da competência) resulta em um desempenho profissional, com prováveis reflexos sobre os resultados organizacionais. Assim, o desempenho de determinada pessoa representaria uma manifestação de suas competências, expressas em razão dos comportamentos que adota no trabalho e dos resultados decorrentes. (BRANDÃO, 2017).

O conceito de desempenho no trabalho está associado a ações empreendidas para a consecução de resultados (SONNENTAG; FREESE, 2002 *apud* BRANDÃO, 2017, p: 86). Expressa a ideia de atuação humana voltada para o alcance de metas, passível de julgamento em termos de adequação, eficiência e eficácia (ABBAD, 1999). O desempenho pressupõe a existência de um executante, que adota um comportamento ou competência, frente a um contexto ou situação, visando atingir resultados (CAETANO, 1996, *apud* BRANDÃO, 2017, p: 86). O desempenho no trabalho, portanto, pode envolver comportamentos e resultados. Comportamentos referem-se a ações empreendidas pelo indivíduo, ou seja, àquilo que a pessoa faz em determinada situação de trabalho. Resultados, por sua vez, representam conseqüências do comportamento adotado. (BRANDÃO, 2017, p: 86).

O conceito de desempenho, então, está associado à noção de competência, visto que compreende os comportamentos utilizados pelas pessoas para alcançar resultados no trabalho (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; BRANDÃO; ZIMMER; GUARÇONI; MARQUES; VIANA; CARBONE; ALMADA, 2008). Para ser considerado competente, o desempenho deve estar em conformidade com objetivos, metas e valores organizacionais de eficiência e eficácia (ABBAD; BORGES ANDRADE, 2004 *apud* BRANDÃO, 2017, p: 86). Desempenho competente, portanto, é aquele que evidencia as competências desejadas no trabalho, aproximando-se de padrões estabelecidos e de critérios de excelência (ABBAD; FREITAS; PILATI, 2006 *apud* BRANDÃO, 2017, p: 86-87).

Logo, o desempenho do indivíduo pode ser mensurado tanto pelas competências que este manifesta no trabalho quanto pelos resultados que advém dessas competências (BRANDÃO, 2017).

Para alguns autores, as avaliações de desempenho tradicionais são subjetivas e desestruturadas (GRAMIGNA, 2007; BENETTI *et al*, 2007; Kobayashi *et al*, 2006 *apud* FILENGA; MOURA; RAMA, 2010). Subjetivas porque se pode avaliar alguns aspectos da pessoa de forma injusta e ser tendencioso a avaliar algum aspecto que foge do que foi estabelecido, podendo haver ambigüidade por falta de informações, entre outros. E desestruturadas porque o desempenho esperado e o alcançado pelas pessoas podem estar desalinhados com o que a organização realmente precisa. Nesse sentido, Dutra (2001) afirma que a Avaliação de Desempenho por Competências permite confrontar as Competências Organizacionais e Individuais de modo a avaliar se são compatíveis ou não.

Assim, a avaliação de desempenho por Competências visa verificar o *gap* entre as Competências definidas como necessárias para determinada área de trabalho e em qual nível dessas Competências o avaliado se encontra, isto é, deve-se realizar um cruzamento entre as Competências que o avaliado possui com o seu perfil desejado (FILENGA; MOURA; RAMA, 2010). Para realizar essa avaliação deve-se verificar se o indivíduo evoluiu seu nível de proficiência em alguma Competência já adquirida e se conquistou outra Competência nova. Gramigna (2007, p: 33) completa dizendo que “é por meio da avaliação de *performances* individuais que o gerente verifica a evolução ou involução no desempenho das pessoas de sua equipe (...)”. Para realizar a avaliação de desempenho, as Competências devem ser identificadas no avaliado através de seus comportamentos observáveis no trabalho, conforme afirmado por Costa (2008, p: 20):

“para avaliar a competência no trabalho, as competências serão descritas sob a forma de comportamentos observáveis (referenciais de desempenho), para que o avaliador possa mensurar o desempenho do avaliado a partir de comportamentos que este adota no trabalho.”

E também, confirmado por Gramigna (2007 p: 33): “A verificação do desempenho mantém o foco nas competências definidas nos perfis, agregadas à

atitudes e comportamentos que só podem ser observados no cotidiano do trabalho”. Portanto, o instrumento de avaliação de desempenho deve conter as Competências do perfil respectivo em forma de comportamentos observáveis, ou seja, quais são as entregas esperadas dentro de um nível de complexidade da Competência, para que o avaliador possa atribuir um valor para cada item. Essa metodologia traz mais objetividade, clareza e transparência ao processo, e, como consequência, mais confiabilidade (FILENGA; MOURA; RAMA, 2010).

Para Dutra (2001), a avaliação de desempenho divide-se em três dimensões: o **desenvolvimento**, o **esforço** e o **comportamento**. E estas três dimensões devem ser avaliadas em momentos e de formas diferentes, pois até mesmo as ações decorrentes serão específicas a cada dimensão. O **desenvolvimento**, considerado pelo autor como a mais importante dimensão, é o que define quais os desafios a serem dados aos indivíduos e qual a expectativa, e deve ser medido por meio da escala de complexidade. Segundo o autor, dentro dessa dimensão, o indivíduo que atinge a capacidade de atuar em determinado nível de complexidade, não retrocede:

“A pessoa que aprende a atuar em determinado nível de complexidade não regride para níveis menores. O desenvolvimento é um patrimônio que a pessoa levará consigo para onde for.” (DUTRA, 2017, p: 79).

Ainda em Dutra (2001), verifica-se que o desenvolvimento seja avaliado pelo indivíduo e por seu superior imediato, com o acompanhamento do superior mediato (dois níveis acima do avaliado). Já o **esforço** é algo que depende da motivação e das condições oferecidas pela organização, não sendo possível garantir que o indivíduo continue se esforçando. E quanto ao **comportamento**, deve ser trabalhado de forma separada das duas outras dimensões, pois não interfere no desempenho e esforço do indivíduo, e sim no ambiente organizacional e no desenvolvimento e esforço de seus pares.

Um importante aspecto que deve ser colocado como imprescindível para que o processo de avaliação de desempenho por Competência dê resultado efetivo, é a realização do *feedback*. É nesse momento em que o avaliador

informa o resultado da avaliação ao avaliado, para que juntos possam verificar quais ações devem ser tomadas para eliminar os *gaps* de Competência identificados. (FILENGA;MOURA;RAMA, 2010). No entanto, o que se percebe é que muitas organizações ainda não realizam o *feedback*, muitas vezes por motivos culturais (GRAMIGNA, 2002 *apud* BENETTI *et al*, 2007), por isso, antes de implantar o *feedback* é necessário criar essa cultura dentro da organização.

Segundo Filenga, Moura e Rama (2010), o que se pode perceber é que os resultados da Avaliação de Desempenho por Competências são as entradas para as demais práticas de RH, como: Treinamento e Desenvolvimento, uma vez que identificam quais são os *gaps* de Competências a serem eliminados; Remuneração, pois de acordo com o resultado alcançado pelo indivíduo este pode receber da organização algum tipo de recompensa de acordo com a política adotada; e até mesmo para o Recrutamento e Seleção, já que possibilita identificar quando é necessário buscar fora da organização as Competências que eliminam o *gap* existente. Assim,

“A avaliação do desempenho humano no trabalho, portanto, serve ao propósito de identificar, de um lado, os picos de competências (superações do desempenho esperado), e de outro, eventuais *gaps* (ou lacunas) de competências dos profissionais da organização, gerando informações para a gestão dos diversos subsistemas de gestão de pessoas (CARBONE *et al* 2005, p: 72 *apud* COSTA, 2008, P: 25).”

Treinamento e desenvolvimento na Gestão por Competências

O desenvolvimento refere-se ao aprimoramento das competências internas disponíveis na organização, que ocorre, no nível individual, por meio da aprendizagem e, no nível organizacional, por intermédio de investimentos em pesquisa (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). A aprendizagem, portanto, é o meio pelo qual são desenvolvidas as competências profissionais (FREITAS; BRANDÃO, 2005).

O desenvolvimento de competências ocorre por meio da aprendizagem (SONNENTAG, NIESSEN e OHLY, 2004), envolvendo a aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes (DURAND, 2000; ILLERIS, 2004). A aprendizagem pode ser definida como uma mudança relativamente duradoura na capacidade ou no comportamento da pessoa, transferível para novas situações com as quais ela se depara (POZO, 2002). Constitui o processo pelo qual se desenvolve a competência (LE BOTERF, 1999), enquanto a expressão de competências representa uma manifestação daquilo que a pessoa aprendeu (FREITAS e BRANDÃO, 2006). In: BRANDÃO, BORGES-ANDRADE, GUIMARÃES, 2012.

No contexto organizacional, o processo de aprendizagem tem como finalidade promover mudanças nos domínios cognitivo, psicomotor e atitudinal (DURAND, 2000; SONNENTAG, NIESSEN e OHLY, 2004), podendo ocorrer tanto para responder a necessidades correntes do trabalho como para desenvolver competências relevantes para atividades futuras (FREITAS e BRANDÃO, 2006). Como o desenvolvimento de competências ocorre por meio da aprendizagem, criar novas formas de prover oportunidades de aprendizagem constitui um desafio para as organizações, sobretudo porque a complexidade do ambiente faz surgir diversificadas demandas de competências, aumentando a distância entre o que as pessoas sabem e o que elas precisam aprender (POZO, 2002). Em decorrência, as organizações estão premidas a disponibilizar a seus empregados oportunidades formais de aprendizagem, que são genericamente denominadas treinamento ou ações de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) (Borges-Andrade, Abbad e Mourão, 2006). In: BRANDÃO, BORGES-ANDRADE, GUIMARÃES, 2012.

Em geral, o **treinamento** pode ser entendido como um esforço deliberado e planejado da organização para promover a aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes relevantes para o trabalho (WEXLEY, 1984), ou seja, o desenvolvimento de competências que o empregado necessita para o exercício de suas funções (SONNENTAG, NIESSEN e OHLY, 2004). In: BRANDÃO, BORGES-ANDRADE, GUIMARÃES, 2012.

Já a **educação**, no contexto do trabalho, diz respeito às oportunidades oferecidas pela empresa para que o empregado tenha seu potencial ampliado, por meio da aprendizagem de conhecimentos, habilidades e atitudes que o

capacitem a exercer novos papéis ocupacionais (ABBAD e BORGES-ANDRADE, 2004). Destina-se a preparar o indivíduo para o desempenho de um trabalho determinado, distinto daquele que é exercido atualmente (NADLER, 1984). O **desenvolvimento**, por sua vez, possui caráter mais abrangente. Refere-se à ação de aprendizagem que proporciona o crescimento pessoal do empregado, sem relação direta com um trabalho específico (ABBAD e BORGES-ANDRADE, 2004). In: BRANDÃO, BORGES-ANDRADE, GUIMARÃES, 2012.

Considerando que o resultado da avaliação de desempenho por Competências é a entrada para a prática de treinamento e desenvolvimento na Gestão por Competências, pode-se planejar as ações de treinamento e desenvolvimento de forma estruturada de acordo com as necessidades da organização e sua estratégia competitiva, isto é, tomar ações para desenvolver as pessoas da organização dentro das Competências realmente necessárias. Para Costa (2008, p: 19 *apud* FILENGA; MOURA; RAMA, 2010):

“ Na área de Treinamento e Desenvolvimento, no contexto de Gestão por Competências, as práticas seguem formas mais conhecidas. Porém, sua principal diferença é que estão baseadas nas competências necessárias à organização. As atividades de planejamento definem e organizam as ações de capacitação, no sentido de consolidar as necessidades de desenvolvimento das competências identificadas pela organização, bem como definir as prioridades e planejar sua execução.”

Para tornar esse processo mais objetivo, Dutra (2008) propõe uma relação de ações que podem ser tomadas de acordo com o resultado obtido pelo indivíduo na avaliação. Essas ações de treinamento e desenvolvimento podem ser divididas por duas naturezas diferentes: **ações de desenvolvimento formais**, que são realizadas de forma estruturada, com conteúdos programáticos selecionados, apoio de material didático, onde estão inclusos os cursos e seminários, por exemplo; e **ações de desenvolvimento não formais**, que geralmente são desenvolvidas em situações do próprio trabalho ou a eles

ligadas, sempre envolvendo a pessoa a ser desenvolvida. Nessa categoria incluem-se as visitas técnicas, realização de trabalhos sociais e coordenação de outros projetos. O autor ainda completa que para pessoas com níveis de complexidades maiores são aplicadas ações de desenvolvimento não formais, pois estas pessoas necessitam de experiências mais práticas para seu desenvolvimento.

Após a realização das ações de desenvolvimento aplicadas se faz necessária uma avaliação das mesmas para medir sua eficácia e eficiência. Para Costa (2008), essa avaliação deve ser realizada para detectar tanto a satisfação da pessoa que participou da ação quanto o impacto que a ação realizada proporcionou no trabalho em diferentes níveis: no **indivíduo**, na **equipe** e na **organização**. Freitas (2005 *apud* Costa, 2008) completa que dentro desses três níveis de avaliação é importante verificar o quanto as Competências foram desenvolvidas e se foram realmente aplicadas no trabalho, gerando resultados positivos tanto para o indivíduo quanto para a organização.

Remuneração por Competência e Retribuição

O domínio de competências constitui condição necessária, mas não suficiente para que o profissional possa apresentar um desempenho exemplar. As pessoas necessitam também de apoio da organização e de um ambiente com condições propícias à execução eficaz do trabalho (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2004; ABBAD; FREITAS; PILATI, 2006 *apud* BRANDÃO, 2017).

Em determinados contextos, as pessoas, embora dispostas e capazes de exercer bem determinado papel ocupacional, podem ter seu desempenho inibido ou restringido em função de características situacionais do ambiente. As pessoas tendem a expressar competências e respostas afetivas mais favoráveis em ambientes de trabalho nos quais encontra apoio e incentivos ao desempenho exemplar (SONNENTAG; FREESE, 2002; ABBAD; FREITAS; PILATI, 2006, *apud* BRANDÃO, 2017, p: 119).

Entre os aspectos do ambiente que podem afetar a expressão de competências, encontram-se as políticas e práticas organizacionais de incentivos, recompensa e valorização (GILBERT, 1978; ABBAD, 1999 *apud*

BRANDÃO, 2017, p: 119), cujas disponibilidade e qualidade favorecem o alcance de resultados desejados. Isso ocorre porque a expressão de competências pelo empregado é influenciada pelas suas percepções acerca da qualidade e da sinceridade do tratamento que a organização dispensa a ele. Tais percepções, por sua vez, são geradas a partir das interações e relações de troca estabelecidas entre o trabalhador e a organização, as quais são marcadas por expectativas de reciprocidade. A empresa, de um lado, deseja o bom desempenho e o comprometimento do empregado, enquanto este, de outro lado, espera ter o seu esforço valorizado e recompensado pela organização (ABBAD, 1999; EISENBERGER; HUNTINGTON; HUTCHISON; SOWA, 1986 *apud* BRANDÃO, 2017, p: 120).

Considerando que pessoas e organização estão engajadas por um processo de troca: de um lado os indivíduos contribuem com a organização de modo que esta atinja os resultados desejados e, do outro, como contrapartida dessa contribuição, a organização oferece recompensas e incentivos sob a forma de remuneração; Amaral *et al* (2005) apresentam a remuneração como ponto estratégico, capaz de “contribuir decisivamente para os resultados das organizações, proporcionando vantagem competitiva”. No processo de remuneração por Competência, o colaborador é reconhecido pela sua “capacidade em assumir atribuições e executar tarefas de maior complexidade”, pois assim, agrega maior valor à organização e por isso deve receber recompensa adequada.

Hipólito (2000) apresenta a fragilidade dos sistemas de remuneração baseados em cargos, citando como desvantagens desse sistema a baixa flexibilidade, a dificuldade em acompanhar e sinalizar os objetivos organizacionais, inviabilidade de descentralização das decisões salariais, alto custo de manutenção do sistema de administração salarial, baixa confiabilidade de informações obtidas através de pesquisas salariais e reconhecimento do tempo de trabalho e não da contribuição do funcionário. O autor sugere como alternativa ao sistema baseado em cargos, o sistema de remuneração baseado em Competências que deve contemplar a proposta de complexidade do trabalho como diferenciador salarial. Já para Carioca (2004, *apud* FILENGA; MOURA; RAMA, 2010), a remuneração por Competência deve consistir em uma metodologia que, partindo da visão de que, mesmo ocupando uma mesma

posição, as pessoas contribuem com a organização de formas e pesos diferentes, consiga identificar o valor de cada cargo para os resultados da organização e “os desempenhos diferenciados de cada profissional em função de seus conjuntos de competências”. Desse modo, o autor sugere que “os cargos devem ser valorados em função de sua importância estratégica na produção dos resultados esperados”.

Autores como Hipólito (2002), Amaral *et al* (2005) e Cardoso (2006) apresentam diversas vantagens do sistema de remuneração por Competência: alinhamento das Competências individuais às organizacionais, o alinhamento entre os diversos processos de recursos humanos, a clareza quanto aos diversos níveis de trabalho existentes na organização e no que é esperado dos profissionais; o respeito às particularidades, necessidades, à cultura e aos valores da organização, a avaliação do valor agregado pelos profissionais; o aumento da capacidade da organização de reter Competências estratégicas e, a descentralização da gestão salarial, sem que se perca a coerência da gestão de salários em seu todo. In: FILENGA, MOURA; RAMA, 2010.

É importante, então, que a organização estabeleça políticas e práticas de retribuição aos empregados que os estimulem a desenvolver e aplicar, no trabalho, competências relevantes à consecução dos objetivos organizacionais. Tais políticas e práticas podem servir como estímulo discriminativo ou reforçador do comportamento desejado pela empresa (GILBERT, 1978 *apud* BRANDÃO, 2017, p: 120).

Os estímulos são apresentados sob a forma de incentivos, que podem ser definidos como o suporte ou reforço dado pela organização ao desempenho da pessoa no trabalho. Podem ser monetários, quando expressos em salários, comissões, gratificações, participação nos lucros, promoções e outros; ou não monetários, quando envolverem reconhecimento, premiações (não pecuniárias) e oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional, por exemplo. (GILBERT, 1978 *apud* BRANDÃO, 2017, p: 120).

2.2.2 Mapeamento de Competências

O mapeamento de competências tem como propósito identificar o *gap* ou lacuna de competências, ou seja, a discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências internas existentes na organização (IENAGA, 1998).

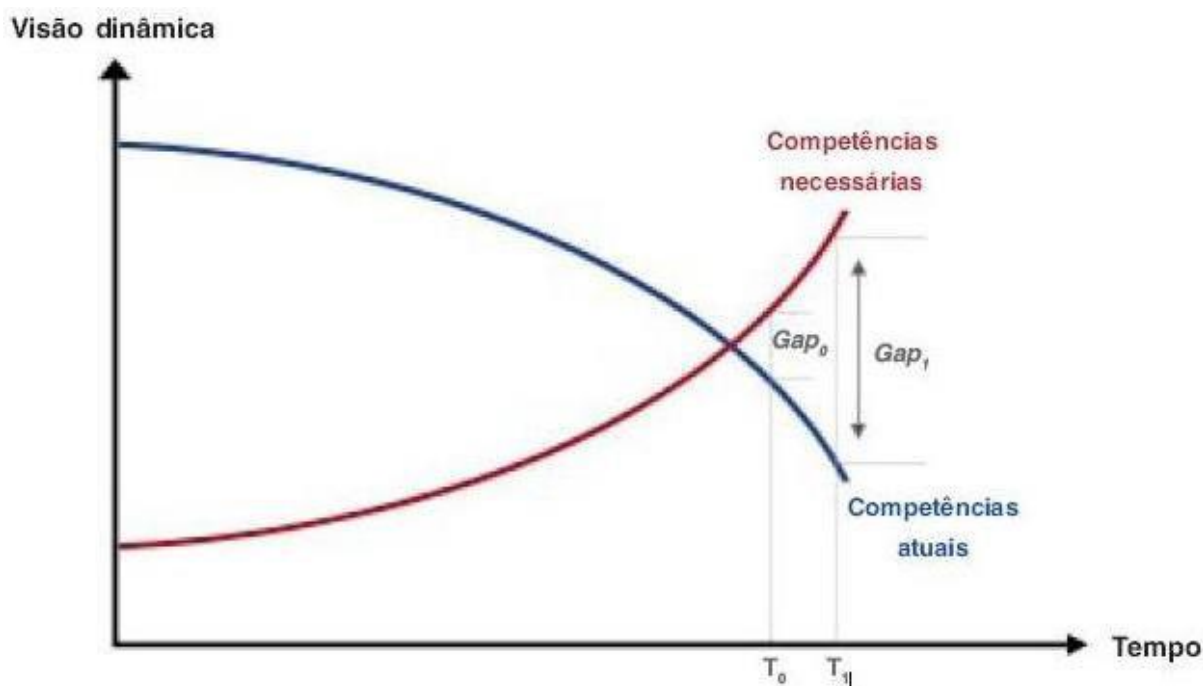
Segundo, Filenga; Moura; Rama (2010), para que a organização adote o modelo de gestão de pessoas com base em Competências, é necessário que esta identifique suas Competências individuais e estabeleça os níveis de complexidade. Partindo da concepção de que as Competências individuais, aliadas a outros recursos formam as Competências organizacionais, é necessário que a organização defina suas Competências essenciais, de acordo com seus objetivos e estratégias, e posteriormente estabeleça quais são as Competências individuais necessárias. Segundo Costa (2008), podemos chamar esse processo de Mapeamento das Competências.

Conforme Gramigna (2007) o mapeamento das competências é a fase determinante para o desenvolvimento de um modelo e necessita da participação da direção da organização. Nesta fase são apontados dois tipos de competências: 1) Técnicas: são as competências necessárias que o profissional precisa obter para realizar determinada função. 2) De suporte: são as competências que diferenciam o profissional, que agregam valor.

Para Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006), um diagnóstico criterioso de competências é fundamental, pois este além de auxiliar na definição estratégica da organização, subsidia questões relativas aos investimentos em treinamento, desenvolvimento e educação.

A partir do mapeamento é identificado o *gap*, ou lacuna, que mostra as competências existentes e as competências necessárias para atingir o desempenho esperado pela empresa, conforme ilustra o gráfico 1. Ienaga (1998 apud BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001).

Gráfico 1 – Gap ou lacuna de competências



Fonte: Ienaga (apud BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001), com adaptações.

No gráfico 1 é possível visualizar a diferença entre o Gap 0 e o Gap1. Essa diferença tende a aumentar quando a organização não investe em capacitação e desenvolvimento de seus funcionários. (CARBONE et al., 2006).

Novas competências são exigidas de acordo com o contexto em que as organizações estão inseridas, e quando a capacitação não ocorre, a curva das competências necessárias tende a crescer e a curva das competências mapeadas a cair, pois as competências tornam-se obsoletas com o tempo. (CARBONE et al., 2006).

Verifica-se, desse modo, a importância de um constante mapeamento para que a organização tenha plena visão da discrepância existente entre as competências atuais e as necessárias, de acordo com as metas definidas no plano estratégico; possibilitando, ainda, a empresa planejar ações em relação à captação e ao desenvolvimento das competências de seus funcionários. (CARBONE et al., 2006).

Para Carbone et al (2005, p.50 apud Costa, 2008) o processo de Mapeamento das Competências pode ser realizado por meio da análise de

documentos relativos ao planejamento estratégico da organização, envolvendo sua visão, missão, valores, dentre outros conceitos, pois, segundo Borges-Andrade, Abbad, Mourão *et al* (2006, p: 224 *apud* Costa, 2008, p: 24),

“(...) no processo de identificação de competências relevantes a organizações, a pesquisa documental é importante porque possibilita que o pesquisador compreenda a estratégia da organização e suas características fundamentais como estrutura organizacional, planejamento estratégico e plano diretor, entre outros.”

A etapa de pesquisa documental inclui a análise do conteúdo da missão, da visão de futuro, dos objetivos e de outros documentos relativos à estratégia organizacional (CARBONE, et al, 2005).

A **pesquisa documental** é um processo importante, pois possibilita a compreensão das estratégias da organização e as suas principais características. Possibilita, também, identificar as competências relevantes à organização. (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006). Brandão (2017, p: 31) afirma que uma análise desse tipo consiste em descobrir o “sentido”, isto é, extrair o significado do conteúdo documental. Não se trata, então, de fazer uma simples leitura ao pé da letra, mas, sim, de uma interpretação mais aprofundada (BARDIN, 1979, *apud* BRANDÃO, 2017, P:31) que permita inferir sobre a relevância de determinadas competências.

O próximo passo é a coleta de dados com pessoas-chave da organização, como especialistas ou membros da direção, sobretudo para que tais dados sejam cotejados com a análise documental, conforme proposto por Bruno-Faria e Brandão (2003).

Podem ser utilizados, ainda, outros instrumentos e outras técnicas de pesquisa, como, por exemplo, a entrevista, a observação, os grupos focais e os questionários estruturados com escalas de avaliação, como sugerem Guimarães e outros (2001) e Santos (2001).

Segundo Costa (2008, p: 27) podem ser utilizados para a realização do processo de Mapeamento das Competências “métodos e técnicas de pesquisa

social (sobretudo entrevistas individuais ou coletivas com dirigentes da organização e especialistas); realização de workshops com a participação de dirigentes e especialistas”, avaliação de desempenho, auto-avaliação e através de entrevista qualitativa ou quantitativa com os próprios colaboradores que descrevem as Competências essenciais para executarem de forma excelente suas atividades.

Wood Jr. e Picarelli Filho *et al* (2004, p: 129) completam que “fontes adicionais de informações sobre Competências podem ser utilizadas”. São elas: a) Lista de Competências que, como fruto do trabalho de compilação de um pesquisador, apresenta uma série de Competências que são comuns a diversas aplicações e possibilitam a formulação de listas mais específicas, mas, no entanto, não se aplicam a casos individuais; b) Experiências de outras organizações, que exigem que a organização analise e gere uma lista sintonizada com suas peculiaridades e estratégias e, c) Análise dos principais processos de negócio, pois por meio da revisão dos processos relacionados à estratégia organizacional, a organização identifica novas Competências.

Visando ter uma base de dados completa em relação às Competências, Wood Jr. & Picarelli Filho *et al* (2004.p: 130) consideram que após identificá-las, é importante “explicitar quais são os conhecimentos, habilidades e atitudes que suportam cada uma das competências”, visando minimizar a subjetividade do processo. Fernandes (2006) afirma essa necessidade, quando considera que a organização deve definir os níveis de complexidade para cada Competência individual determinada, e para cada nível deve-se especificar as atribuições e responsabilidades (*output*) e os requisitos de acesso (*input*).

Carbone *et al* (2005) sugerem que é importante observar alguns cuidados metodológicos que devem ser considerados para a descrição de competências. O mais indicado é descrever as competências profissionais sob a forma de referenciais de desempenho, ou seja, de comportamentos objetivos e passíveis de observação no ambiente de trabalho. Quando a descrição não é clara, as pessoas tendem a dar à cada competência a interpretação que melhor lhes convém (CARBONE *et al*, 2005).

A descrição de uma competência, portanto, deve representar um desempenho ou comportamento esperado, indicando o que o profissional deve ser capaz de fazer. Esse comportamento deve ser descrito utilizando-se um verbo e um objeto de ação. A ele pode ser acrescido, sempre que possível e

conveniente, uma condição na qual se espera que o desempenho ocorra. Pode incluir, ainda, um critério que indique um padrão de qualidade considerado satisfatório, conforme os exemplos dispostos no quadro, a seguir:

Quadro 3: Exemplos de condições e critérios associados a Competências

Comportamento (Verbo + Objeto da ação)	Critério	Condição
Realiza análises financeiras	com acurácia	utilizando diferentes modelos para estimar o retorno de investimentos
Atende aos cidadãos (usuários do serviço público)	com presteza e cordialidade	levando em consideração as suas expectativas e necessidades

Fonte: Brandão & Bahry, Revista do Serviço Público, Brasília 56 (2): 179-194 Abr/Jun 2005

Na descrição de competências, deve-se evitar:

- a) A construção de descrições muito longas e a utilização de termos técnicos que dificultem a compreensão das pessoas;
- b) ambiguidades que possam dar margem à dupla interpretação;
- c) irrelevâncias e obviedades – tanto quanto possível, é aconselhável privilegiar a concisão;
- d) duplicidades ou redundâncias e palavras desnecessárias – A descrição de uma competência deve explicitar, de forma clara e objetiva, o que a organização espera que seus profissionais sejam capazes de fazer no trabalho;
- e) abstrações – segundo Mager (1981, *apud* Brandão, 2017, p: 19), uma abstração constitui um estado ou situação em que se deseja que uma pessoa esteja. Não representa uma ação concreta, que pode ser direta e objetivamente observada.
- f) a utilização de verbos que não expressem uma ação concreta, ou seja, que não representem comportamentos passíveis de observação no trabalho, como, por exemplo, saber, apreciar, acreditar, pensar, internalizar, refletir, entre outros. Sua utilização dá margem a imprecisões.

Para obter **boas descrições** de competências, Bruno-Faria e Brandão (2003) sugerem:

- a) utilizar verbos que expressem uma ação concreta, ou seja, que representem comportamentos observáveis no trabalho, como, por exemplo, analisar, organizar, selecionar, comunicar, avaliar e formular;
- b) submeter as descrições à crítica de pessoas-chave da organização, visando identificar possíveis inconsistências e inadequações;
- c) realizar a validação semântica das competências descritas, visando garantir que todos os funcionários compreendam o comportamento descrito.

De acordo com Brandão (2017, p: 27), a competência bem formulada é aquela que consegue comunicar, de forma precisa, a atuação esperada do profissional, isto é, o que se deseja que ele seja capaz de fazer no trabalho. Bom enunciado é aquele que exclui a possibilidade de má interpretação (MAGER, 1990 *apud* BRANDÃO, 2017, p: 27).

A **entrevista** constitui outra técnica de pesquisa comumente aplicada ao mapeamento de competências. Em geral é utilizada para cotejar a percepção dos entrevistados com os resultados apurados na análise documental, visando confirmar as competências relevantes à consecução dos objetivos organizacionais (CARBONE *et al*, 2009). Essa técnica pressupõe a existência de uma comunicação bilateral, na qual uma pessoa – o entrevistador -, mediante a formulação de perguntas, busca obter informações ou conhecer a percepção do respondente – o entrevistado – acerca do objeto de investigação (RICHARDSON, 1999, *apud* BRANDÃO, 2017, p: 37). Pode ser concebida como um conjunto de interações pessoais, que permitem a transmissão de informações de um indivíduo para outro (LODI, 1991, *apud* BRANDÃO, 2017, p: 37).

Muitas vezes, nem o pesquisador, nem os profissionais objeto do estudo dispõem de tempo para entrevistas individuais. Nesse caso, uma alternativa é realizar uma entrevista coletiva, também denominada **grupo focal** ou **focus group**. O grupo focal constitui uma técnica de pesquisa que envolve uma discussão objetiva, orientada por um moderador, que introduz um tópico a um grupo de participantes e direciona sua discussão sobre o tema (PARASURAMAN, 1986, *apud* BRANDÃO, 2017, p: 46). Procura identificar como as pessoas percebem ou o que pensam sobre determinado objeto de estudo,

utilizando-se da interação entre elas para levantar ideias ou informações que seriam menos acessíveis sem a discussão produzida em um grupo (GUI, 2003, p: 135-159). Segundo Carbone *et al* (2005), a exemplo do que ocorre na entrevista individual, o entrevistador necessita elaborar um roteiro de questões e estabelecer os procedimentos para registro dos dados, o tamanho e a composição do grupo. A discussão realizada pelo grupo focal deve ser transcrita e analisada, visando identificar quais competências os entrevistados mencionaram como relevantes à organização (BRANDÃO & BAHRY, 2005).

Para identificar o comportamento competente, o pesquisador pode optar, ainda, pela **observação**. A observação consiste no registro e exame detalhado de dados sobre comportamentos, fenômenos ou ações relacionadas ao objeto estudado, sem envolver questionamentos e respostas, verbais ou escritas, entre o observador e os sujeitos ou grupos observados (MATTAR, 1996).

Trata-se de técnica indicada para estudos mais aprofundados, que possibilita não apenas obter a informação no momento em que ocorre o evento ou situação estudada, mas também verificar detalhes que poderiam ser esquecidos pelos sujeitos que vivenciaram o acontecimento (RICHARDSON, 1999, *apud* BRANDÃO, 2017, p: 78).

Carbone *et al* (2005) ressaltam que uma das vantagens da observação, no processo de mapeamento de competências, refere-se à possibilidade de examinar detalhes do desempenho de pessoas e grupos no seu próprio contexto de trabalho, identificando dados que poderiam ser omitidos pelos profissionais pesquisados, caso a coleta fosse realizada por meio de entrevistas, grupos focais ou questionários.

O **questionário**, por sua vez, talvez seja a técnica mais utilizada para mapear competências relevantes para um contexto organizacional. A formatação desse instrumento de pesquisa geralmente requer a aplicação prévia de uma ou mais das técnicas já relatadas (análise documental, observação e entrevista), com o objetivo de identificar elementos para compor os itens do questionário (BRANDÃO & BAHRY, 2005).

Nesse caso, o pesquisador identifica, por meio de análise documental e/ou entrevistas, competências consideradas relevantes para a organização. Depois, ordena e descreve essas competências – que deverão compor os itens do questionário –, eliminando ambiguidades, duplicidades e irrelevâncias, conforme

mentionado por Brandão e outros (2001). Para a elaboração dos enunciados e itens do instrumento, deve-se evitar frases longas e expressões técnicas, extremadas ou negativas, conforme sugerem Rocha e Christensen (1997), Viegas (1999) e Richardson entre outros (1999, *apud* BRANDÃO & BAHRY, 2005).

No processo de mapeamento de competências, podem ser utilizados três tipos de questionários: não estruturado, estruturado e semi-estruturado (BRANDÃO, 2017, p: 55).

Os processos de gestão de pessoas estão interligados uns com os outros, em um mesmo plano, sem uma hierarquia entre eles, de tal forma que o alinhamento horizontal pode ser compreendido como o grau de coerência ou consistência entre tais processos (PICCHI, 2010, *apud* BRANDÃO, 2017, p: 128). Como o mapeamento de competências pode orientar a condução dos diferentes subsistemas de gestão de pessoas (educação corporativa, recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento, remuneração e benefícios etc.), pode, por conseguinte, atuar como elemento integrador desses subsistemas, promovendo seu ajuste interno (BRANDÃO, 2017).

Sob essa perspectiva, o “melhor ajuste” ocorre quando as políticas e práticas de gestão de pessoas estão coerentes entre si (alinhamento horizontal) e adequadas à estratégia organizacional (alinhamento vertical), o que daria caráter estratégico à gestão de pessoas, aumentando sua importância relativa, além de conferir maior efetividade à organização (PICCHI, 2010, *apud* BRANDÃO, 2017, p: 128).

Brandão (2017, p: 129) salienta que é importante perceber que a consistência vertical e horizontal da gestão de pessoas por competências só é possível quando o mapeamento de competências é conduzido de forma apropriada, com rigor metodológico, para garantir a correta identificação e descrição das competências relevantes à consecução das estratégias organizacionais. Se as competências forem identificadas e descritas de forma imprecisa, estiverem sujeitas a ambiguidades e diferentes interpretações, então qualquer aplicação que tiverem estará naturalmente prejudicada.

Ainda segundo Brandão (2017, p: 129), é válido lembrar que o êxito do mapeamento de competências depende em grande medida da qualificação e da experiência daqueles que o conduzem.

2. 3 - Contextualização da Gestão por Competências no Setor Público

2.3.1 - Reflexões sobre o trabalho no Setor Público

O mundo vive um ritmo de transformações cada vez mais aceleradas. O setor público não poderia ficar indiferente, tendo passado por mudanças nas últimas décadas; algumas mais intensas outras menos visíveis, a depender da realidade do país onde ocorrem. Durante muitos anos o Estado assumiu papel de destaque na regulação do mercado e da produção, atuando no sentido de financiar o desenvolvimento econômico e as políticas sociais. Com a internacionalização da economia, surgiu um novo padrão de desenvolvimento, no qual as relações entre Estado, mercado e sociedade se alteraram profundamente (CARVALHO *et al*, 2009).

Os anos 1930 a 1960 foram férteis para o exercício da função pública nos países desenvolvidos, em função do alto volume de receitas estatais. Em decorrência, é nesses períodos que se identificam os grandes investimentos em infraestrutura, educação, saúde, cultura etc. Naquele momento o setor público atuou como agente principal da modernização, especialmente na Europa, onde boa parte das inovações tecnológicas e sociais ligou-se, direta ou indiretamente, à ação pública (BATAL, 1997).

Nos anos seguintes, um período de crises econômicas e fiscais redirecionou a forma de participação do setor público. Novos desafios e demandas surgiram, provocando debates sobre as formas de relacionamento entre Estado, mercado e sociedade. Dessa última, surgem reivindicações da ampliação da esfera pública e da participação dos cidadãos, buscando democratizar os processos de definição e adoção de políticas públicas. No tocante ao mercado, uma série de mecanismos regulatórios vem reforçar o papel indireto do Estado na economia, atuando para defesa do interesse público (CARVALHO *et al*, 2009).

Independentemente das crises, o Estado possui um papel na dinâmica social que não pode ser esquecido ou diminuído. Seu desafio, nesse contexto, é atuar para

atender às demandas da sociedade em contextos limitados por diferentes circunstâncias que exigem diferentes níveis de ação (CARVALHO *et al*, 2009).

Carvalho e outros (2005) destacam que, no Brasil, a Constituição de 1988 expressa em boa medida essas concepções: descentralização na busca de maior autonomia e agilidade na administração pública; desburocratização visando eficiência e efetividade; democratização o setor público, com maior transparência das ações e maior controle social.

Enquanto prossegue o debate sobre as formas de atuação do Estado, um novo contexto de mudanças globais afeta a organização estatal e o próprio Estado enquanto empregador. São transformações sociais, econômicas, tecnológicas e políticas que provocaram a reflexão sobre os rumos da sociedade e a emergência de novos cenários para o mundo do trabalho (BASTOS, 2006).

Diante dessas transformações, o setor público precisou se adaptar, promovendo mudanças organizacionais, alterando as missões, utilizando novas ferramentas tecnológicas ou implementando novos métodos de trabalho. Haveria uma relação entre “as mudanças tecnológicas e organizacionais que afetam a natureza e a gestão dos processos de trabalho e as novas demandas postas ao trabalhador, em termos de qualificação e desempenho” (BASTOS, 2006, p: 27). Tudo isso colabora para alterar o conteúdo das situações de trabalho, e, conseqüentemente, das competências requeridas para ocupar os postos.

Hoje em dia, um assalariado do setor privado ou um agente do serviço público tem cada vez menos chance de poder ocupar a mesma função durante toda a sua vida profissional. Ele deverá, na maior parte do tempo, mudar muitas vezes de função, quiçá de profissão, e mesmo que ocupe o mesmo posto durante anos, há probabilidade de que o conteúdo do trabalho evolua de maneira significativa, obrigando-o a adquirir novas competências (BATAL, 1997, p: 38, *apud* CARVALHO *et al*, 2009, p: 16).

As competências são, por natureza, dinâmicas - o que é essencial hoje pode não sê-lo amanhã e vice-versa.

O New Public Management e a Reforma do Estado no Brasil

A administração burocrática weberiana, baseada no princípio do mérito profissional, surgiu na Europa no final do século XIX com o objetivo de combater o patrimonialismo então presente na administração pública. No Brasil este tipo de administração tem como marco histórico o início do período do Estado Novo em 1936. A partir de meados do século XX, no entanto, este modelo de gestão começa a passar por questionamentos (FEVORINI; SILVA; CREPALDI, 2014).

Dentro do âmbito dos estados democráticos, a sociedade começou a demandar uma gama maior de serviços e mudanças de infraestrutura. O modelo burocrático passa a ser criticado, por algumas correntes de pensamento, rígido demais para o atendimento das novas demandas sociais. Com isso, a descentralização e a flexibilização administrativa ganham espaço como práticas gerenciais. Este processo durou décadas e, sendo profundamente influenciado pela área de Administração de Empresas, nos anos 1980, resultou globalmente no início da chamada administração pública gerencial (BRESSER PEREIRA, 1996, *apud* FEVORINI; SILVA; CREPALDI, 2014).

O processo de Reforma do Estado Brasileiro, iniciado em 1995, faz parte de um movimento mundial de reforma do setor público que começou na Grã – Bretanha, nas últimas décadas do século XX, e se estendeu para diversos países, chegando à América Latina e ao Brasil nos anos 1990 (MARINI, 2005; PAULA, 2005 *apud* LIMA *et al*, 2016).

Com inspiração gerencialista, os programas de reforma da administração pública propunham um projeto universal, aplicável a qualquer contexto cultural e foram implantados em quase todos os continentes (EIKENBERRY E KLUVER, 2004; HOPE, 2001; PETERS E PIERRE, 1998; HOOD, 1995, *apud* LIMA *et al*, 2016). Apesar de esse movimento de reforma ser tratado como universal por grande parte da literatura, diversos autores alertavam para os perigos de tal simplificação (MARINI, 2005; JONES, 2004; POLLITT e BOUCKAERT, 2002 *apud* LIMA *et al*, 2016).

O NPM tinha como eixo central os conceitos de eficiência e produtividade e pressupunha que, para atingir esses objetivos, seria necessária uma mudança de mentalidade na gestão pública para incorporar valores da gestão privada como

racionalidade, criatividade e desempenho (BRESSER-PEREIRA, 2009; FADUL e SILVA, 2008; ABRUCIO, 1998 *apud* LIMA *et al*, 2016).

De acordo com Paula (2005, *apud* LIMA *et al*, 2016), entre os valores do gerencialismo, encontram-se valores próprios da livre-iniciativa, como: racionalidade, autonomia, iniciativa, criatividade, responsabilidade, produtividade, eficiência e competitividade. Nesse sentido, os valores da livre-iniciativa estariam associados a valores da gênese da cultura anglo-saxã, o que teria facilitado a implantação de reformas gerencialistas de Estado em países como Inglaterra, Estados Unidos e Austrália. O mesmo não poderia ser afirmado em relação à cultura latina.

No caso do Brasil, pode-se questionar se a aplicação, formulação e implantação do processo de reforma teria considerado adequadamente o contexto do ambiente público do país. Lustosa da Costa (2008, *apud* LIMA *et al*, 2016) destaca entre o conjunto de peculiaridades presentes nas organizações públicas brasileiras: personalismo, mandonismo, clientelismo, cartorialismo e autoritarismo. Esse conjunto de peculiaridades constituiria modos de ser, de pensar e proceder que caracterizariam as instituições brasileiras e as relações sociais e políticas no Brasil, condicionando o funcionamento do Estado, a ação e o desenvolvimento da administração pública.

Matias-Pereira (2010, *apud* LIMA *et al*, 2016) afirma, nesse sentido, que toda organização recebe influência do contexto cultural em que se insere e assevera que as características existentes na cultura de organizações públicas – que em geral possuem burocracias centralizadoras e estruturas rígidas – tendem a se refletir na forma de atuar e comportar-se de seus servidores.

Siqueira e Mendes (2009) destacam que a reforma gerencial, a dita mudança do paradigma burocrático para o pós-burocrático ou gerencial, faz-se necessária, com a ressalva de que não seja apenas a transferência de tecnologias gerenciais do setor privado para o setor público. Ressaltam que é necessário verificar o que faz, ou não, sentido ser importado do setor privado, tendo em vista a especificidade do setor público, que possui uma lógica própria. Afirmam que há, também, a necessidade de se refletir sobre o impacto dessas mudanças na subjetividade do servidor público e o quanto a ideologia gerencial e a pressão da gestão atual podem prejudicar as relações de trabalho nas organizações públicas, ao invés de

desenvolvê-las. Os referidos autores questionam a onipresença da importação de tecnologias gerenciais do setor privado e a dificuldade de estabelecer um ambiente e uma filosofia de trabalho que possibilitem o desenvolvimento de modelos próprios, condizentes com a realidade e a cultura organizacional do setor público.

Um novo contexto, um novo perfil para o trabalhador

As mudanças tecnológicas acabam por exigir mais esforço cognitivo do trabalhador. Bastos (2006, *apud* CARVALHO *et al*, 2009, p: 17) afirma que o crescente uso das tecnologias da informação está relacionado ao crescimento de demandas cognitivas, o que torna o trabalho mais “complexo, fluido, incerto, interconectado e invisível” e se reflete na necessidade de maior qualificação do trabalhador, o que demanda mais “inteligência, diferenciação, responsabilidade, adaptabilidade, habilidade relacional e capacidade de crescimento.”

Nesse contexto, partes desse todo complexo, que significa competência na gestão do trabalho, são: a valorização dos altos níveis de escolaridade nas normas contratuais; a valorização da mobilidade e do acompanhamento individualizado da carreira; novos critérios de avaliação que valorizam as competências relativas à mobilização no trabalho e seu compromisso com a organização; e a instigação à formação contínua. Sendo assim, a adoção do modelo de competências está associada ao uso, controle, formação e avaliação do desempenho da força de trabalho diante das exigências decorrentes da acumulação capitalista flexível destacada por Harvey (1996, *apud* SILVA; MELLO, 2011).

Além da flexibilidade, aparecem novos componentes na abordagem de gestão por competências como a transferibilidade, a polivalência e a empregabilidade. No entendimento de Deluiz (2001, *apud* SILVA; MELLO, 2011), a transferibilidade tem sentido de mobilidade, de desempenhar uma e outra funções dentro da empresa, o que requer considerável polivalência e constante atualização dos saberes para atingir os níveis desejáveis de empregabilidade. As qualificações tácitas passam a assumir extrema relevância no modelo de competências. Não basta só o saber-fazer; o saber-ser e o saber em ação são aspectos da inteligência prática e do comportamento humano que independem de diplomas ou manuais.

Dessa forma, o novo cenário exige maior qualificação e estabelece, também, maior fluidez nas atividades profissionais. As definições de postos de trabalho tornam-se mais flexíveis, os processos passam a ser baseados no trabalho em equipe e as habilidades demandadas pelo empregador aumentam significativamente. Carvalho *et al* (2009, p: 17) sustentam que algumas conseqüências são inevitáveis, como o crescimento da incerteza nas relações de trabalho, causada pela mudança constante de funções e tarefas, pelo menor detalhamento das atribuições e pela diminuição das expectativas com relação à própria carreira dentro da organização.

Carvalho *et al* (2009, p: 18) destacam um exemplo de mudança: na área de gestão pública, as tecnologias da informação e comunicação trouxeram consigo uma nova organização administrativa e formas de relacionamento com os cidadãos que até então não existiam. Tarefas que antes eram executadas rotineiramente por pessoas foram automatizadas, abrindo espaço para outras atividades. Serviços públicos passam a ser oferecidos pela internet, assim como informações que permitem o acompanhamento das ações e dos gastos, aumentando a transparência do governo e diminuindo a distância entre o Estado e os cidadãos.

O que essas mudanças, tão presentes e significativas, representam para as relações de trabalho no setor público? A conseqüência imediata, sem dúvida, é a necessidade de servidores públicos preparados para atuar nesse ambiente de gestão mais complexo, exigente em termos de novos conhecimentos e habilidades. Em função disso, a dimensão qualitativa da força de trabalho (competências e motivações) ganharia maior importância, pois está ligada à adequação entre o indivíduo e o posto de trabalho. E para realizar essa adequação é necessária uma gestão que, além de olhar o quantitativo da força de trabalho, considere também a dimensão qualitativa. Estamos falando, portanto, de uma situação que pressupõe uma gestão de recursos humanos - ou gestão de pessoas, usando a terminologia atual - de maior qualidade (BATAL, 1997 *apud* CARVALHO *et al*, 2009, p: 18).

Hirata (1997) alerta para os problemas de ordem social que podem advir da adoção de um modelo de organização do trabalho baseado na flexibilidade e em conceitos como o de competência, desempenho e empregabilidade. Segundo essa autora, tais conceitos, seguindo a narrativa de que conhecimentos, habilidades e atitudes são individuais, remetem, sem mediações, a um sujeito, à individualização

do trabalho e a efeitos excludentes e marginalizadores. Assim, as possibilidades de concentrar a atenção sobre a pessoa mais do que sobre o posto de trabalho e de associar as qualidades requeridas de um indivíduo reforçariam a estratificação social existente: a divisão da sociedade em um núcleo altamente capacitado e uma periferia desqualificada e excluída do processo produtivo.

Siqueira e Mendes (2009) afirmam que o desenvolvimento da gestão de pessoas no setor público é prioridade, mas de uma gestão remodelada que garanta o alcance de resultados de modo participativo (da população e do servidor público) e que não adoeça o indivíduo e nem faça uso de mecanismos de manipulação.

2.3.2 – O papel do servidor público

O servidor público é o trabalhador do Estado brasileiro, seja no poder executivo, legislativo ou judiciário, ou na esfera federal, estadual ou municipal. A sociedade, ao eleger seus representantes, contribui para a definição dos rumos de ação em cada área de cada esfera de governo. Os dirigentes eleitos, por sua vez, orientam o funcionamento da administração pública. E o funcionamento da administração pública é operado pelos servidores públicos. São essas pessoas que, atuando na prestação direta de serviços ao cidadão brasileiro, terminam por ser a imagem ou representação do Estado (CARVALHO *et al*, 2009).

Durante muito tempo prevaleceu a visão de que o servidor público era uma categoria subordinada à autoridade do Estado, sem qualquer comparação com os trabalhadores do setor privado. Dentro dessa visão, o servidor público é o responsável por preparar, implementar e executar as políticas governamentais. As organizações públicas, por sua vez, eram estruturadas para favorecer determinadas posturas e comportamentos desses servidores, estabelecendo-se universalismo de procedimentos, uma organização hierárquica e formal, com perspectivas de carreira claras e fixas, estabilidade no emprego, jornada de trabalho integral, princípio de senioridade na promoção dentro da carreira, sistemas de pensão vantajosos e sistemas de remuneração rígidos. Essas práticas tinham um objetivo claro: reduzir o risco de influência política, corrupção, má conduta e exercício de interesse privado.

E, em última instância, visavam reduzir a instabilidade do governo. O principal argumento para essa estrutura era a produção de um status ético para o servidor que favorecesse o comprometimento com o bem público, a neutralidade, a imparcialidade, a observância da confidencialidade e a demonstração de *expertise* técnica (DEMMKE, 2005, apud CARVALHO *et al*, 2009, p: 22).

Essa forma de organização acabou por produzir distorções profundas na forma como a sociedade enxergava os servidores. Criou-se o senso comum de que o trabalho do servidor público era marcado por baixo desempenho, pouca dedicação, falta de criatividade e de flexibilidade. No decorrer dos anos, criou-se toda uma mitologia – pouco elogiosa, sem dúvida – em torno dessa imagem. Na verdade, em torno da própria administração pública, pois o cidadão comum vincula a imagem do servidor à face visível do próprio Estado (CARVALHO *et al*, 2009).

Um dos desafios do Estado na atualidade é superar essa visão ainda presente no imaginário popular e direcioná-la para as verdadeiras qualidades e valores do serviço público. Estudo de Demmke (2005, *apud* CARVALHO *et al* 2009, p: 22) em países da União Europeia aponta que, quando comparados, existem características e valores diferentes entre os servidores públicos e os trabalhadores do setor privado. A pesquisa constatou que gerentes de serviços públicos aparentam dar menos importância às recompensas financeiras que seus pares no setor privado; que as pessoas que valorizam mais o auxílio aos outros e dão importância a ser útil à sociedade são mais inclinadas a entrar no setor público; e que os servidores são bem mais ativos nas questões públicas que outros cidadãos.

No setor público, o trabalho é sempre resultado, em maior ou menor grau, de um reconhecimento ou resposta a direitos e demandas. Isso acontece porque as políticas públicas são sempre motivadas por interesses de grupos e setores. Para atuar de forma consciente nesse contexto, respeitando a diversidade de opinião, raça, gênero, credo, escolaridade, o servidor precisa estar apto a desempenhar suas funções visando atender, em última instância, a sociedade brasileira, suas expectativas e direitos. Para adquirir essa consciência e estar pronto para essa tarefa, o servidor precisa internalizar valores. E a função pública precisa, efetivamente, se profissionalizar (CARVALHO *et al*, 2009).

O trabalho do servidor contempla uma natureza especial de deveres e tarefas a realizar. Essas particularidades interferem na opção por regime de emprego diferente do setor privado. Por exemplo, o exercício de poder soberano do Estado deve ser feito apenas por servidores públicos. Isso fica evidente quando se trata de policiais, juízes e militares, que possuem o direito de intervir sobre e restringir direitos fundamentais dos cidadãos. Essas são funções típicas de estado, não comparáveis às relações de consumo típicas do setor privado. Por isso, são incompatíveis com o regime de emprego desse setor (DEMKKE, 2005, *apud* CARVALHO *et al*, 2009, p: 25).

Em relação à profissionalização, ela se torna cada vez mais necessária:

Por que profissionalizar o serviço público? Em primeiro lugar, deve-se dar como resposta a essa indagação a necessidade sentida, dentro e fora daquele serviço, de se oferecer, com o exercício do mesmo, maior e mais efetivo alcance de fins, metas e objetivos. Via profissionalização, espera-se que ele alcance maior produção e, melhor que isto, maior produtividade. [...] O profissionalismo deixa patentes e transparentes os direitos e obrigações dos que se ocupam desta ou daquela profissão. [...] É de se esperar, portanto, que resulte do profissionalismo, quando aplicado ou vivido, que contribua para que todos tomem consciência de seus status, papéis e funções em decorrência do serviço de caráter profissional que deles se deseja (PERES, 1987, p. 115, *apud* CARVALHO *et al*, 2009, p: 25).

Parece lícito supor, portanto, que a abordagem da competência é uma forma inovadora de gestão. No entanto, sua aplicação nas organizações em geral e nas organizações públicas em particular requer o atendimento de algumas condicionantes. A primeira seria a existência de uma estratégia corporativa definida de forma clara, na qual a organização estabeleça sua missão, sua visão de futuro, seu negócio, seus objetivos e indicadores de desempenho. Essa estratégia seria o elemento balizador da gestão baseada nas competências, tanto no nível da organização quanto no de seus recursos humanos. A segunda condicionante diz respeito a um ambiente organizacional que privilegie o pensamento estratégico, a inovação e a criatividade, bem como o *empowerment*, onde existam gestores dotados de autonomia e responsabilidade, além de equipes técnicas de alta performance. A terceira condicionante refere-se à coerência entre as políticas e as diretrizes de gestão da organização como um todo e de seus recursos humanos. Isto

é, a organização necessita estabelecer e utilizar mecanismos de gestão que garantam uma consistência entre sua intenção e sua prática (GUIMARÃES, 2000).

Em relação aos servidores, o desafio principal é difundir a importância do referencial de competências para a capacitação e suas vantagens, trabalhando o tema junto aos próprios servidores, aos chefes de equipe e à área de recursos humanos. Cada servidor precisaria perceber aonde deseja ir profissionalmente, preocupando-se com seu desenvolvimento, de modo articulado com as estratégias organizacionais. Por esse caminho, a responsabilidade pela educação permanente seria assumida não apenas pelas escolas de governo e setores de gestão de pessoas, mas compartilhada também pelos servidores. “O servidor deve estar consciente da importância do referencial de competências para seu crescimento pessoal. É importante que ele perceba aonde deseja ir profissionalmente e, mais ainda, que essa trajetória profissional precisa ser articulada com as estratégias organizacionais” (CARVALHO *et al*, 2009, p: 29).

2.3.3 –O andamento da Gestão por Competências no Setor Público

Marco Legal Na Administração Pública

No caso do Governo Federal Brasileiro, a gestão de pessoas baseada em modelos de gestão por competências não é propriamente antiga, mas vem se difundindo entre diversas instituições de forma muito rápida, indo da seleção de servidores públicos (concurso público) até a definição de uma parcela extra da remuneração a que poderiam fazer jus (SOUZA, 2004).

De fato, essas novas experiências refletem as mudanças ocorridas nos últimos anos em relação à forma de gerir as pessoas – mais que uma abordagem mais funcionalista de recursos humanos ou mais fenomenológica de desenvolvimento de talentos individuais, a criação e a manutenção de competências do grupo pode ser a saída para obter a eficiência, a eficácia e a efetividade necessárias à boa implementação da política pública (SOUZA, 2004).

A identificação e mapeamento de competências e o devido alinhamento às estratégias organizacionais configuram emergentes desafios para a política de gestão de recursos humanos no setor público. Silva e Mello (2013) observam, no

entanto, que os desafios para a implementação do modelo de gestão por competências passam por uma condição precedente: a definição da estratégia da organização como forma de dar o rumo, concentrar esforços, definir a organização e ser uma fonte de coerência interna. Nesse contexto surge a abordagem de competências no setor público federal.

O modelo de Gestão por Competências, no setor público, possui como principal marco legal o Decreto 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, definindo a gestão por competências como a “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”. (BRASIL, 2006).

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), explicitada no Decreto nº 5.707/2006, inaugura uma nova fase, determinando orientações que todos os órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional devem seguir no desenvolvimento dos servidores públicos com o fim último de melhorar os serviços prestados ao cidadão.

Em suas diretrizes, a PNDP destaca a importância de:

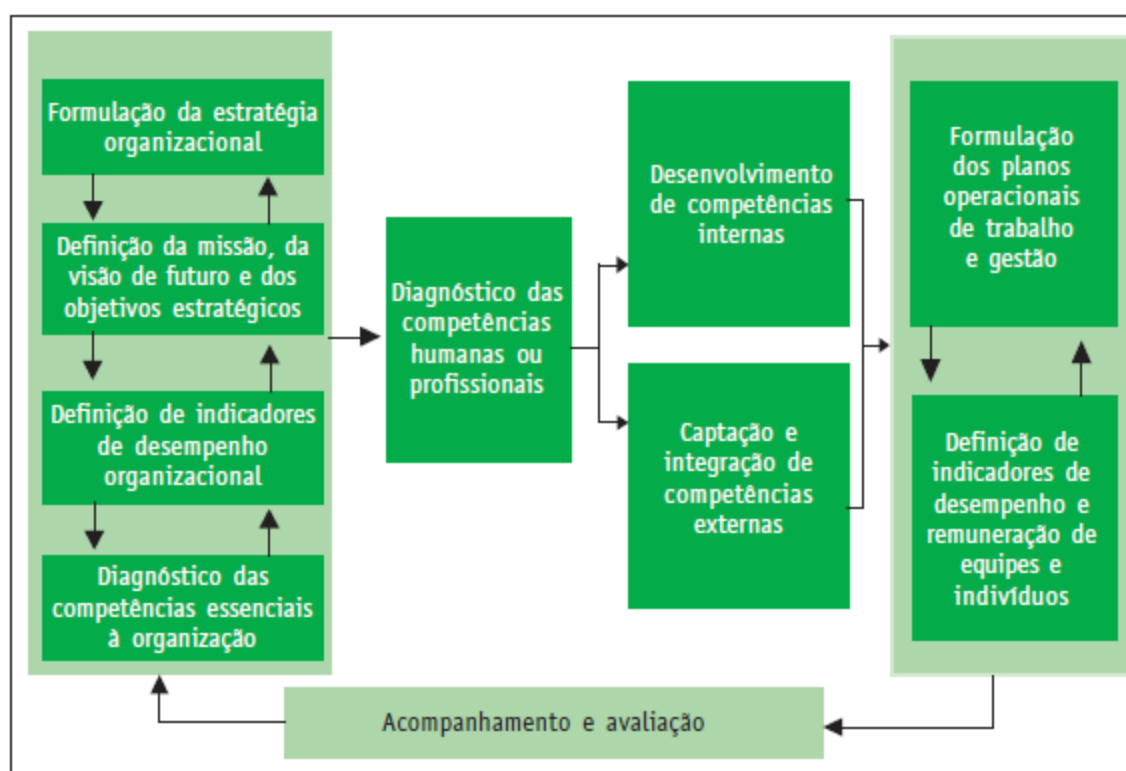
- Incentivar e apoiar o servidor público em suas atividades de capacitação, assegurando o acesso a eventos de aprendizagem e promovendo sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento;
- Apoiar as iniciativas de capacitação realizadas pelas instituições;
- Incentivar a utilização das atividades de capacitação como requisito para promoção de servidores;
- Considerar capacitação e desempenho complementares entre si;
- Exigir das instituições públicas planos anuais de capacitação de seus quadros.

No decreto, capacitação é definida como “processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de

competências individuais” (Art. 2º, inciso I). Essa definição deixa clara a intenção de associar as competências a serem desenvolvidas em cada servidor com as necessidades e os objetivos do órgão que ele atua (CARVALHO *et al*, 2009).

A gestão por competências é entendida como “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (Art. 2º, inciso II). Embora o modelo de gestão possua outros componentes, conforme demonstra a figura 2, o decreto foca na capacitação. (CARVALHO *et al*, 2009, p: 34-35).

Figura 2 – Modelo de Gestão por Competências



Fonte: Guimarães e outros (2001), com adaptações, apud Kalil e outros (2005).

Segundo Carvalho *et al* (2009) há alguns empecilhos já na definição e compreensão do termo competências na esfera pública. Para os autores há uma variedade de ocupações de trabalho, o que acaba implicando diferentes enunciados de competências e, conseqüentemente, diferentes necessidades educacionais.

Para os referidos autores, no modelo de competências, uma parte do desafio é adequar as características do indivíduo às características do posto de trabalho que

ele ocupa ou pretende ocupar. Os processos de aprendizagem relacionados a essa realidade precisam ser reorientados para esse modelo. A aprendizagem precisa ser direcionada para a ação e sua avaliação deve estar apoiada em resultados observáveis.

A máquina pública tem enfrentado a necessidade de reexaminar sua organização no que diz respeito a sua estrutura e dinâmicas de trabalho, para que possam aprimorar seus processos e rotinas, permitindo, assim, um melhor desempenho e um funcionamento mais efetivo (PABLO *et al.*, 2007). Como a adoção do modelo de gestão por competências é recente e complexa, requer autonomia e flexibilidade de gestão, aponta incertezas quanto à aplicação desse constructo na esfera pública (AMARAL, 2008 *apud* SILVA; MELLO, 2013).

Quais são, neste contexto, as principais dificuldades para a adoção deste modelo?

Segundo o Conselho Nacional de Justiça (2016), as principais dificuldades são:

- √ problemas culturais da organização;
- √ carência de pessoal capacitado;
- √ complexidades metodológicas no processo de mapeamento de competências;
- √ baixo comprometimento da alta administração e dos níveis gerenciais;
- √ ausência de sistema informatizado para registro, organização e monitoramento de dados coletados;
- √ elaboração de listas de competências exaustivas e pouco operacionais para os processos de avaliação de servidores;
- √ utilização das competências mapeadas apenas para os programas de capacitação de servidores;
- √ articulação das novas práticas aos subsistemas de gestão de pessoas;
- √ necessidade de tornar a avaliação de desempenho instrumento realmente eficaz para o monitoramento e desenvolvimento de competências;

- √ formação de equipe sem qualificação adequada para a implementação do programa no órgão;
- √ inexistência de um marco legal que estabeleça consequências para as organizações públicas que não adotarem o modelo;
- √ ansiedade para obter resultados rápidos da gestão por competências;
- √ reconhecimento de que a utilização da gestão por competências resolverá todos os problemas estruturais da organização.

A burocracia da administração pública também é apontada como uma das barreiras à implantação da Gestão por Competências no setor público. A rigidez burocrática produz desajustes e é fonte de conflitos entre o público e o funcionário: os objetivos formais tornam-se “dogmas” imutáveis, pois derivam-se da norma burocrática, e esta enrijece qualquer tentativa de reformulação (Carbone, 1995). Diante da ausência de uma dinâmica intra-organizacional que estimule a inovação, seus membros ficam à mercê da norma, tendendo a um natural processo de acomodação de interesses. Surgem, então, os sentimentos de resistência a mudanças, de desestímulo e de estabilidade, que, aliados ao “isonomismo” salarial e à falta de preocupação com os resultados, são algumas das características que permeiam a maior parte das organizações, em particular a organização pública (Carbone, 1995; Medici & Silva, 1993).

Mesmo assim, ao longo dos últimos anos, diversas organizações públicas brasileiras já adotaram planos para a implantação dos modelos de gestão por competências, como é o caso da Caixa Econômica Federal, Banco do Brasil e a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (PAZ, 2009, *apud* SILVA; MELLO, 2013). Além disso, Pires *et al* (2005) destacam algumas experiências como resultado de uma mesa redonda realizada por essas instituições as quais compartilharam seus estágios de implementação e suas dificuldades. Dentre as dificuldades, elas apontam: barreiras culturais, dificuldades metodológicas de mapeamento de competências, baixo envolvimento da alta administração e níveis gerenciais, dificuldade de articulação das novas práticas aos subsistemas de gestão de pessoas, carência de pessoal qualificado e desconhecimento do tema (PIRES *et. al.*, 2005).

Outros exemplos no setor público são encontrados no documento elaborado pela Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômicos - OCDE (2010): Petrobras; Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social; e Ministério da Fazenda. Na Petrobras, o sistema de gestão de recursos humanos reporta-se diretamente ao CEO e está bem integrado com os sistemas de negócios da empresa, tendo a gestão por competências como chave nesse processo. Assim, foram definidas as competências individuais a partir das referências advindas pelas competências organizacionais. Essas competências são utilizadas nos processos de recrutamento, gestão de carreira, desempenho e compensação, além de serem desenvolvidas ou pelo menos estimuladas na Universidade Petrobras (OCDE, 2010 *apud* SILVA;MELLO, 2013).

O BNDES está em uma fase inicial, há pouco tempo a área de gestão de recursos humanos desenvolveu seu plano estratégico e a gestão por competências está sendo central nesse processo e nos demais subsistemas da área. A etapa de avaliação das necessidades do modelo já foi realizada, mesmo o modelo estando ainda na fase inicial, já destacam que o mesmo será relacionado ao *Balanced Scorecard*, mas terá um desafio voltado à seleção (OCDE, 2010 *apud* SILVA;MELLO, 2013).

Desde 2007, o Ministério da Fazenda já iniciou o desenvolvimento da gestão por competências. O Ministério está analisando as funções de acordo com as competências essenciais. As competências também são levadas em consideração quando há transferência de pessoal. O maior objetivo destacado é integrar a gestão por competências ao Banco de Talentos, a partir da elaboração de um instrumento de avaliação de desenvolvimento (OCDE, 2010).

Mas outras pesquisas que cercam esse tema (BAHRY e TOLFO, 2007; AMARAL, 2009; DUARTE, FERREIRA e LOPES, 2009; PICCHIAI, 2010; SILVA, ROGLIO e SILVA, 2010) apontam sempre a necessidade da gestão por competências, a partir da estratégia da organização, inclusive das organizações públicas a fim de se identificar qual o perfil mais adequado em termos de competências individuais necessárias ao alcance daquilo que se espera realmente das pessoas. A ideia presente na maior parte dos estudos realizados aponta para o fato de que é preciso identificar as capacidades dos servidores para então propor

planos de desenvolvimento e capacitação, de maneira articulada, sistêmica e estratégica (SILVA; MELLO, 2013).

No setor público, o desafio que se coloca para a nova administração pública é como transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem a um processo de insulamento, em organizações flexíveis e empreendedoras. Esse processo de racionalização organizacional implica a adoção, pelas organizações públicas, de padrões de gestão desenvolvidos para o ambiente das empresas privadas, com as adequações necessárias à natureza do setor público (Ferlie et alii, 1996; Pereira & Spink, 1998). As tentativas de inovação na administração pública significam a busca da eficiência e da qualidade na prestação de serviços públicos. Para tanto, são necessários o rompimento com os modelos tradicionais de administrar os recursos públicos e a introdução de uma nova cultura de gestão (GUIMARÃES, 2000).

Discutir a Gestão Pública atualmente é compreender que o processo de transformação da sociedade é inevitável e que para gerenciar instituições públicas, é preciso investir em novas tecnologias, mas também é imprescindível investir no capital humano. É refletir sobre maneiras pelas quais o conhecimento individual seja incorporado ao conhecimento coletivo e organizacional, criando valores que não são tangíveis e que podem diferenciar eficientemente as organizações dessa natureza (FERREIRA, 2002 *apud* SILVA; MELLO, 2013).

É preciso levar em consideração que não há apenas um modelo a ser seguido, mas que deve-se escolher o modelo que melhor se aplicar à necessidade da organização, vez que a diversidade e os diferentes escopos dos modelos de gestão por competências assim o permite e planejar sua implementação de acordo com as peculiaridades do serviço público (SOUZA, 2004).

2.3.4 – Gestão por Competências e os subsistemas de Gestão de Recursos Humanos

Recrutamento e Seleção

Quanto aos processos de recrutamento e seleção, uma das grandes mudanças, refere-se à definição do perfil dos candidatos desejados pelas

organizações. Considera-se que a formação de um quadro de servidores adequado deve ancorar-se na contratação de funcionários que não apenas demonstrem o domínio de conhecimentos técnicos sobre matérias específicas, mas possuam também um conjunto de habilidades e atitudes compatíveis com suas funções e atribuições. Assim, a organização volta-se prioritariamente para o futuro, sua preocupação primordial deixa de recair sobre a dimensão operacional e volta-se para o contexto mais amplo no qual as organizações estão inseridas, com suas crenças, valores, histórias, culturas etc. (PIRES, 2005).

Tendo em vista as peculiaridades dos processos seletivos das organizações públicas, conduzidos com o objetivo de elevar seus níveis de efetividade, é mister definir metodologias que permitam a elaboração de estratégias de recrutamento eficazes. Com isso, pretende-se contribuir para a identificação e seleção de profissionais competentes, alinhados com as diretrizes e os objetivos estratégicos de seus respectivos órgãos (PIRES, 2005).

O artigo 37 inciso II da Constituição Federal de 1998 estabelece que “a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargos em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração”. (GIUDICE, 2012).

Segundo Leme (2011), a consequência gerada por essas normas é a formação de um grande problema para os órgãos públicos, já que, ao analisar apenas aspectos objetivos (entenda-se provas e/ou títulos) atrelados ao conhecimento, o processo seletivo concurso público termina perdendo sua qualidade de avaliação. A implicação decorrente dessa metodologia traz resultados negativos para o setor público, uma vez que ele não consegue ser eficaz na escolha das pessoas mais adequadas para o cargo objeto do certame.

Enquanto essas regras não forem revistas, os outros componentes formadores de competência humana (habilidades e atitudes/comportamento) dificilmente serão avaliados e, sendo assim, a expansão da gestão por competência para esse tema continuará como um desafio (GIUDICE, 2012).

O desenvolvimento de metodologias, técnicas e mecanismos adequados à implantação do modelo de gestão por competências em organizações públicas, observadas suas especificidades culturais e atribuições particulares, surge como principal desafio para a implantação do modelo. As dificuldades devem-se à existência de uma série de restrições quanto à realização de processos seletivos em organizações públicas, que não permitem a avaliação de determinados comportamentos e atitudes (PIRES *et al*, 2005).

Apesar dessas peculiaridades, Pires *et al* (2005) afirmam que é possível a adoção de práticas de seleção de pessoas com enfoque em competências no serviço público. É necessário, entretanto, que algumas questões importantes relativas às principais fases desse processo sejam observadas.

As etapas fundamentais dos processos seletivos dessas organizações são:

- recrutamento e seleção externa;
- lotação e movimentação;
- seleção interna.

Uma vez levantadas as lacunas de competências existentes em cada equipe de trabalho, o processo de recrutamento deve ser deflagrado de modo a atrair os candidatos com o perfil desejado, por meio de publicações voltadas para grupos específicos e de outros meios disponíveis. Os concursos devem ter como objetivo a seleção de indivíduos que apresentem as competências requeridas pelas equipes e/ou áreas a serem supridas e estejam alinhados com as competências estratégicas definidas pela organização.

Pires *et al* (2005) ressaltam que, 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 -, com o intuito de viabilizar a identificação das competências interpessoais, estratégicas e gerenciais, cuja observação não seria possível pela aplicação de instrumentos, como provas escritas e comprovação de titulação.

Souza (2004), ao estudar a gestão por competências no segmento federal, descreve experiências sobre o ingresso no serviço público. A Agência Nacional de

Energia Elétrica (Aneel), no ano de 2004, inovou, inserindo em concurso público o item de competências requeridas para determinados cargos. A investida, embora revele a subjetividade ainda presente no âmbito das competências, o que é passível de recursos em concursos públicos, mostra a iniciativa da agência em demonstrar desde o edital a política institucional para captar profissionais que, se aprovados, no decorrer de suas carreiras, serão aferidos por competências requeridas, tais como: visão sistêmica, comprometimento, aprendizagem contínua, flexibilidade, liderança e criatividade, trabalho em equipe e negociação.

É bem verdade que, no corpo do Edital (Edital ESAF nº 59) não se encontra qualquer vinculação entre demonstração de domínio dessas competências com a aprovação no concurso e posterior requisito para ser investido no cargo. Inclusive porque tal aferição de competências poderia ser considerada algo tão subjetivo quanto um psicotécnico ou entrevista e abriria precedentes para ações judiciais. No entanto, é um primeiro passo para a identificação dos profissionais necessários às organizações públicas, hoje, e uma decisão importante das organizações ao informar, já no processo seletivo, que os profissionais, no decorrer de sua carreira, serão aferidos por estes critérios, entre outros. (SOUZA, 2004).

A regulamentação em vigor prioriza o nível de conhecimentos e habilidades dos candidatos e não considera os aspectos relacionados às atitudes dos futuros servidores. A justificativa frequente é que existem grandes dificuldades para a definição de critérios objetivos para a avaliação desses elementos – os processos seletivos esquivam-se de avaliar os candidatos quanto a aspectos relacionados à sua conduta pessoal e interpessoal, ou seja, suas atitudes e valores, suas posturas, a imagem que projetam ou a percepção que têm de si mesmos, sua motivação e outros traços de personalidade (PIRES *et al*, 2005).

A consequência imediata é que a seleção pública, tal como é realizada hoje, escolhe candidatos bastante capazes intelectualmente, mas, por vezes, sem o perfil adequado para um bom desempenho num cargo ou numa função. Problemas de adaptação no trabalho, a baixa produtividade e os altos índices de doenças profissionais são os corolários frequentes desse complexo processo. Outra consequência desse modelo de seleção é que o recrutamento – fase na qual se faz a divulgação, atraindo os candidatos, passa a representar apenas uma exigência formal, quando, na realidade, deveria ter como foco a identificação do perfil desejado

dos futuros funcionários. Dessa forma, o emprego da abordagem das competências em instituições de governo mostra-se, ainda hoje, relativamente restrito, sobretudo em decorrência das barreiras enfrentadas para a realização dos processos de seleção (PIRES *et al*, 2005).

As atividades de recrutamento e seleção formam uma dimensão crucial do modelo de gestão de pessoas por competências. Caso elas sejam bem conduzidas, as organizações terão maior probabilidade de recrutar profissionais alinhados com as estratégias e a missão da organização. Uma seleção mal realizada pode gerar custos para a organização, que durarão até 30 ou 40 anos, sendo sanados, em última instância, com a aposentadoria do servidor (PIRES *et al*, 2005).

Carreiras e Remuneração

O tempo de serviço tem sido a variável mais importante na determinação da trajetória de evolução dos servidores nos cargo e/ou carreiras da administração pública. Esse é também o principal fator de variação salarial entre os servidores de um mesmo cargo e/ou carreira, não havendo grandes oscilações em função de fatores como desempenho, qualificação, compartilhamento de conhecimentos ou produção de resultados (PIRES *et al*, 2005).

A estrutura atual de cargos e de remuneração é constituída, em geral, por uma parcela fixa, hierarquicamente estruturada em classes e em treze padrões, e por uma parcela variável, correspondente a uma gratificação de desempenho individual e institucional, sujeita, no entanto, à “curva forçada”, o que não permite a correta avaliação do desempenho do servidor (PIRES *et al*, 2005).

Embora haja necessidade de existência e aplicação dos planos de carreira, atrelados às avaliações de desempenho e capacitação (*caput* do artigo 39 da Constituição Federal de 1988) para as progressões e promoções dos servidores, o que se observa na prática é a não aplicabilidade das normas que regulamentam tais conceitos. A consequência disso é que os servidores terminam progredindo na carreira automaticamente desde que cumprido determinado tempo de serviço (SANTOS, 2011).

Outro exemplo de não aplicabilidade da norma relacionada a aspectos da gestão de recursos humanos se dá na avaliação de desempenho para a concessão da remuneração variável de servidores de algumas carreiras públicas. Consoante Wood Junior e Piccarelli Filho (1999, *apud* GIUDICE, 2012), a remuneração variável é aquela “vinculada à meta de desempenho dos indivíduos, das equipes ou das organizações.” No entendimento de Pacheco (2009, *apud* GIUDICE, 2012), o governo federal generalizou esse tipo de remuneração no final da década de 90 sem o avanço de outras medidas que subsidiassem o sistema como a contratualização de resultados. Além disso, Barbosa (1996, *apud* GIUDICE, 2012) afirma que as características culturais brasileiras parecem influenciar negativamente a implantação de sistemas de avaliação e incentivo já que na maioria dos casos elas funcionam como instrumentos de legitimação de aumentos salariais. Corroborando com esse entendimento, Rogério Leme (2011) afirma que o plano de carreiras no setor público é uma “bomba relógio”, por uma questão cultural do serviço público: “onde existem fortíssimos ranços causados por avaliações mal estruturadas, meramente para cumprir formalidades e pela “proteção” da estabilidade que dá o falso direito para alguns servidores de não quererem se desenvolver tendo um desempenho inadequado.” (LEME, 2011, p: 7).

Além disso, os planos tradicionais apresentam características como a falta de flexibilidade, de objetividade e de visão de futuro, o que não contribui para o aprimoramento das práticas das organizações. Para que os atuais planos de cargos possam ser adequados ao novo modelo de remuneração por competências será preciso alinhá-los às estratégias da instituição, torná-los orientados a resultados e capazes de incentivar práticas participativas e o desenvolvimento contínuo das pessoas. Pode-se inferir que a ausência de uma política de reconhecimento e remuneração com base nas competências efetivamente adquiridas e demonstradas (“entregues” à organização e que tendam a produzir resultados) talvez seja a principal causa da desmotivação de muitos servidores no serviço civil federal (PIRES *et al*, 2005).

Pires *et al* (2005) afirmam que, em situação ideal, a progressão dos servidores e a definição dos seus respectivos níveis de remuneração devem refletir as avaliações de competências e de resultados do funcionário (desempenho). A avaliação de desempenho (somatório das competências “entregues” com os

resultados produzidos) deve ser considerada quesito fundamental na determinação da progressão funcional (ascensão na carreira) e/ou remuneração variável do servidor.

Os sistemas funcionais de remuneração (centrados em cargos) podem ser vistos como um exemplo de mecanismo elaborado para ‘medir’ a contribuição dos profissionais, tendo por pressuposto um mundo estável e previsível, ou seja, assumem ser possível organizar a gestão de pessoas de uma forma ampla e a remuneração em particular definindo a priori o conjunto de atividades que cada trabalhador deveria desempenhar. Nos sistemas funcionais, é o conjunto de atividades (compreendidos em um cargo) que serve de base para a definição da remuneração. No entanto, na medida em que os pressupostos que sustentam a prática funcional de gestão de pessoas vêm-se rompidos, com a intensificação na velocidade das mudanças nas organizações – resultado do avanço tecnológico, globalização, aumento na competição, entre outros – os parâmetros que por muito tempo ajudaram a organizar a prática da compensação passam a se demonstrar inadequados (SOUZA, 2004).

Como neste novo cenário não se espera mais a reprodução simples de um conjunto de atividades prescritos em seu cargo, pelo contrário, deseja-se que elas extrapolem estes limites, assumindo proativamente atribuições e dando respostas a problemas não anteriormente especificados, o desafio passa a ser encontrar modelos alternativos de gestão da remuneração que considerem a crescente transformação do mundo e a nova dinâmica da atuação dos profissionais. Desconsiderar este fenômeno e não reconhecer aquelas pessoas que vão além dos limites estabelecidos pelo cargo tem sido, certamente, motivo de frustração e descontentamento para aqueles profissionais talentosos, que buscam assumir, de forma sistemática, responsabilidades adicionais (e são justamente estes profissionais que as organizações devem tentar preservar). (SOUZA, 2004).

Também a investidura em cargos de confiança deve dar-se prioritariamente com base nas competências dos servidores. Devem ser consideradas não apenas as competências específicas (de caráter técnico e vinculadas a atribuições particulares), mas também as competências genéricas (competências estratégicas, interpessoais e gerenciais relevantes para a organização), que serão avaliadas por meio de processo o mais objetivo, impessoal e transparente possível. A adoção do

modelo de gestão por competências implica menor peso do critério “relação de confiança” e aumento do peso do critério “competências adequadas” para a investidura no cargo. Trata-se, portanto, da superação gradativa do conceito de “cargo de confiança” e da afirmação do conceito de “cargo de competência” (PIRES *et al*, 2005).

Essa mudança essencial significa um salto de qualidade em aproveitamento do potencial humano, pois tende a reduzir a importância de fatores como afinidade, compatibilidade entre personalidades, valores, padrões de comportamento, vinculação pessoal, que são os principais determinantes das “relações de confiança”. Enfim, a afirmação do conceito de “cargos de competência” amplia as possibilidades de aproveitamento e valorização de contribuições distintas e inovadoras; estimula o desenvolvimento de relações maduras, baseadas no profissionalismo e propícias à reflexão crítica e ao crescimento pessoal (PIRES *et al*, 2005).

Pela singularidade da remuneração no setor público, as recompensas podem abranger outros aspectos, quais sejam: a) priorização nos processos de movimentação interna; b) utilização como critério no processo seletivo de funções de confiança e cargos em comissão; c) utilização como critério para concessão de bolsas de estudo de pós-graduação e língua estrangeira; d) promoção da imagem social; e) *jobenrichment* e *jobenlargement*: ampliação gradativa das responsabilidades e das atividades, permitindo aumento da satisfação intrínseca, da autonomia e da adequação das tarefas realizadas ao perfil profissional do servidor. A organização pode desenvolver outras ações de recompensas, desde que elas reforcem positivamente as competências desejáveis e mantenham o servidor motivado em transformar seu desempenho profissional (CNJ 2016).

Desenvolvimento e treinamento

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. Estabelecidas em função do cargo ou da posição ocupada pelo indivíduo na organização, essas competências remetem, sob a ótica da qualificação

profissional, não apenas aos saberes cognitivos e técnicos, mas também aos saberes em ação, ou seja, à capacidade de os servidores resolverem problemas, de lidarem com situações imprevistas e de compartilharem e transferirem conhecimentos (PIRES *et al*, 2005).

Na administração Pública Federal, as atividades de desenvolvimento de competências também podem auxiliar o planejamento das carreiras de Estado. Para cada classe ou padrão de uma carreira, pode ser definido um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes segundo uma escala de complexidade (do mais simples para o mais complexo). O objetivo é ampliar o acesso às variáveis cognitivas e comportamentais que melhorem o desempenho individual em cada nível e, conseqüentemente, a qualidade da entrega organizacional. Assim, ao ingressar em uma carreira, pode-se apurar o nível inicial de competências do servidor e definir o seu plano de desenvolvimento, necessário à sua progressão funcional e promoção. (Pires *et al*, 2005).

É importante deixar claro que a capacitação baseada em competências é uma formação focada na demanda, pois se baseia em perfis de competência estabelecidos e validados com a participação dos agentes interessados que são, fundamentalmente, os trabalhadores, os empregadores e as instituições governamentais interessadas (VARGAS; CASANOVA e MONTANARO, 2001).

Formação e capacitação baseadas em competências constituem um processo de ensino e aprendizagem que facilita a mobilização de conhecimentos e a geração de habilidades. O indivíduo que participa desse processo desenvolve os conhecimentos e habilidades para aplicá-los em situações reais de trabalho, tornando-se apto a aproveitar suas competências em diferentes contextos e situações (VARGAS; CASANOVA e MONTANARO, 2001).

Baseado no desvio entre as competências atuais apresentadas pelo servidor e as requeridas para o alcance das metas organizacionais, o plano de desenvolvimento de competências visa:

- Ampliar a capacidade individual para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade;
- Apontar os pontos fortes e as deficiências individuais para o seu desenvolvimento profissional;

- Estruturar um plano de capacitação voltado à redução do *gap* de competências; e
- Estimular o aprendizado contínuo e o autodesenvolvimento.

Nota-se, portanto, que o desenvolvimento de competências profissionais vai além das ações de capacitação *stricto sensu*. O sistema sociopolítico que caracteriza a instituição, ou seja, as formas de organização do trabalho, as estratégias de remuneração, a estrutura de poder e de comunicação, os seus valores e crenças, os fatores que influenciam os padrões de comportamento, as atitudes, as formas de socialização e os valores mais difundidos no ambiente de trabalho também devem ser considerados. O resultado da interação entre variáveis organizacionais e características individuais ajuda a explicar o sucesso ou o insucesso das atividades de treinamento, além de permitir uma avaliação adequada do desempenho do órgão (PIRES *et al*, 2005).

Apesar de muitos órgãos públicos limitarem a gestão por competências às transformações apenas em ações de capacitação, o modelo não se restringe a essa etapa. Ao final de todo o processo, é necessário que o desempenho do servidor esteja sendo avaliado, constantemente, conforme as competências mapeadas. No entanto, recomenda-se que, de antemão, a gestão por competências esteja alinhada ao treinamento e ao desenvolvimento, para que, posteriormente, se faça uma avaliação de desempenho por competências dos servidores. Assim, a implementação do modelo na organização ocorrerá concomitantemente a um processo de maturidade institucional, que o próprio modelo exige. Ademais, o decurso de implantação da GPC torna-se mais legítimo para a organização à medida que, primeiro, se elabora o cenário do que se espera do servidor em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes, permitindo que supra suas lacunas de competências por ações de capacitação, para que, a partir de então, sejam cobrados níveis de desempenho anuais (CNJ, 2016).

Destaca-se que o desenvolvimento de competências profissionais, tendo como foco a mudança do indivíduo, pode não alcançar os efeitos esperados se o contexto e o ambiente organizacional não favorecem a adoção desse novo olhar sobre a gestão de pessoas (PIRES *et al*, 2005). Assim, para compreender as

competências e o desenvolvimento é necessário explorar os contextos das atividades e as práticas sociais em que elas ocorrem. A partir da compreensão das circunstâncias e como os indivíduos constroem a situação é que podemos dar uma interpretação válida da atividade de aprendizagem que foi realizada (ANTONELLO, 2006).

O ambiente deve ser concebido como um produto social e histórico que é co-produzido juntamente com as atividades que ele suporta – agentes, objetos, atividades, artefatos materiais e simbólicos, enfim, tudo o que constitui um heterogêneo sistema que se transforma com o transcorrer do tempo. Portanto, o ambiente organizacional não deve ser considerado como simples “recipiente” para as atividades humanas. Enfim, resta uma questão: como se pode então definir espaço organizacional para aprendizagem? Assim como a competência, mais do que uma definição, trata-se de um conceito em construção. O espaço organizacional para aprendizagem trata-se de fóruns, formais e informais, onde os gestores e as equipes possam ter uma maior interação, que lhes possibilite trocas de experiências, práticas de trabalho e conhecimento. A empresa pode colaborar oferecendo oportunidades de desafios, de criação e variedade de atividades para oportunizar o emprego das competências dos indivíduos, por meio da autonomia e responsabilidade. Em contrapartida, caberá ao indivíduo e equipes de trabalho a iniciativa de movimentarem-se para aproveitar esses espaços, ampliando então a capacidade para assumir e executar atribuições e responsabilidades de maior complexidade e de desenvolvimento (ANTONELLO, 2006).

Avaliação de desempenho

A avaliação está inserida no conjunto de processos de desenvolvimento, mas tem desdobramentos importantes para decisões sobre a valorização e a movimentação de pessoas e destaca-se na dinâmica da gestão de pessoas. Trata-se de um conjunto de práticas que estimulam o diálogo entre líder e liderado e entre a organização e as pessoas, além de oferecer os subsídios necessários a decisões sobre as pessoas em termos de: ações de capacitação, ascensão na carreira, sucessão, valorização, transferências, expatriações e demissão. Dutra (2017, p: 95) tem observado a grande contribuição para o aprimoramento da avaliação a partir da

incorporação do conceito de competência como elemento de foco e alinhamento entre o desenvolvimento das pessoas e da organização.

Dutra (2017, p: 95-96) destaca dois aspectos que caracterizam a importância da avaliação de pessoas. O primeiro é o fato de a avaliação estruturada oferecer bases concretas para decisões gerenciais sobre as pessoas, tais como movimentação, remuneração, desenvolvimento, carreira, processo sucessório e estratégias de retenção. Nesse aspecto a avaliação é o elemento dinâmico na gestão de pessoas e a partir dela são originadas as demais ações. O segundo aspecto é o fato de a avaliação representar um dos poucos rituais dentro da gestão de pessoas. Quando queremos transformar a cultura organizacional, um aspecto crítico é a criação de rituais. Na gestão de pessoas a avaliação é um ritual por excelência, por isso a cada ciclo é necessário efetuar revisões em relação aos critérios e processos utilizados. A maturidade do processo de avaliação é um indicador importante do grau de maturidade da gestão de pessoas da organização.

Para Oliveira-Castro (1996), a avaliação de desempenho é definida como um conjunto de normas e procedimentos utilizados pelas organizações para aferir o nível de produtividade de seus empregados. Continua a autora a dizer que os processos de avaliação de desempenho geralmente compreendem várias etapas, como: estabelecimento de critérios de avaliação e padrões de desempenho, negociação de objetivos e expectativas de desempenho, observação de amostras representativas de desempenho do empregado em período preestabelecido, registro de incidentes críticos, atribuição de escores, comunicação de resultados de avaliação, provimento de *feedback* ao avaliado, formulação de planos de ação para melhorar o desempenho e remover obstáculos e dificuldades ao desempenho satisfatório. *In: ENAP*, 2005.

No início do século passado, a avaliação de desempenho tinha como foco exclusivo o indivíduo e a forma de realização do trabalho. O seu conceito evoluiu e passou a referir-se, de forma mais ampla, ao ato de executar as atividades próprias a determinada função para obtenção de resultados previamente estabelecidos. Mais recentemente, as técnicas de avaliação de desempenho foram aperfeiçoadas e passaram a considerar a interferência de vários outros fatores, como, por exemplo, aqueles relacionados ao contexto em que a organização se encontra inserida (PIRES *et al*, 2005).

Nos últimos anos, a gestão de desempenho vem substituindo a avaliação de desempenho por meio de processo amplo que inclui atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação (BRANDÃO, 1999, *apud* PIRES *et al*, 2005). Embora haja esforço de ampliar o foco das metodologias de modo a contemplar as dimensões mais abrangentes de atuação das equipes e da gestão global da organização, do ponto de vista prático, a ênfase dessas atividades tem incidido, fundamentalmente, sobre o nível individual. Apesar disso, algumas instituições públicas e privadas já têm adotado o sistema de gestão de desempenho ao invés de mera avaliação de desempenho (PIRES *et al*, 2005).

O artigo 4º do Decreto nº 84.669, de 29 de abril de 1980, estabelece que a progressão horizontal por merecimento decorrerá da avaliação de desempenho expressa em conceitos que determinarão o interstício a ser cumprido pelo servidor. A norma fixa que o servidor será avaliado pela chefia imediata, observados determinados fatores, que, pontuados, lhe dariam uma classificação que possibilitaria o seu eventual enquadramento no número de vagas destinadas para essa modalidade de progressão. Esses fatores são: 1) qualidade e quantidade do trabalho; 2) iniciativa e cooperação; 3) assiduidade e urbanidade; 4) pontualidade e disciplina; e 5) antiguidade (ENAP, 2005).

Pelo Decreto nº 4.247, de 22 de maio de 2002, foi criada a Gratificação de Desempenho de Atividades Técnico-Administrativas (Gdata) com o objetivo de “melhorar a qualidade dos serviços mediante o reconhecimento profissional e a avaliação de desempenho institucional e individual”. A gratificação é devida a servidores que não estejam organizados em carreira, atingindo cerca de 200 mil servidores ativos (81% do total de funcionários públicos). Com essa gratificação, os servidores passaram a ter uma parcela de sua remuneração vinculada, do ponto de vista formal, ao desempenho ou à produtividade (ENAP, 2003, *apud* ENAP, 2005).

Sob a ótica dessa legislação, a avaliação de desempenho individual visa aferir a performance do servidor no exercício das atribuições do cargo ou da função, com foco na contribuição individual para o alcance dos objetivos organizacionais. A pontuação obtida pelo funcionário está relacionada ao índice de alcance das metas de desempenho institucional que o órgão estabeleceu, bem como aos critérios e procedimentos específicos para a atribuição da gratificação (PIRES *et. al*. ENAP, 2005).

O Decreto Nº 7.133, de 19 de março de 2010, regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho de que tratam algumas leis. O artigo 4º define a avaliação nos seguintes termos: “A avaliação de desempenho individual será feita com base em critérios e fatores que reflitam a competência do servidor, aferidas no desempenho individual das tarefas e atividades a ele atribuídas.” Na avaliação de desempenho individual deverão ser avaliados alguns fatores, tais como: produtividade no trabalho, trabalho em equipe, comprometimento, qualidade técnica do trabalho, capacidade de iniciativa, relacionamento interpessoal, flexibilidade às mudanças e capacidade de autodesenvolvimento.

No momento em que se define claramente, partindo da análise das competências, o que se espera do servidor, quais são os padrões de desempenho a serem atingidos, estabelece-se um plano de desenvolvimento individual do servidor, que dá **feedback** sobre o seu desempenho e, conseqüentemente, novo significado à sua atuação (PIRES *et. al.* ENAP 2005).

Zarifian (2001) diz que a comunicação é, de certo modo, um dos problemas mais complexos, já que necessita dos efeitos da reciprocidade. Na verdade não se aprende a comunicar, mas se aprende a inserir-se ativamente em relações de comunicação. Por isso, é preciso que essas relações se desenvolvam. A base da comunicação interpessoal não é a transferência de mensagens ou de informação, mas a “intercompreensão”, a compreensão recíproca. Não se deve ver a comunicação como uma competência social entre outras competências, ou agregando-a às competências profissionais. Tem-se que vê-la como o signo da maneira como uma pessoa pode desenvolver-se profissionalmente, pode qualificar-se no contexto das novas organizações do trabalho. Portanto, também da maneira como o indivíduo pode ser rejeitado, caso se perceba excluído das principais redes e processos de comunicação.

Assim, as informações, à medida que são compartilhadas entre os gestores e posteriormente com suas equipes, podem ajudar “a estruturar redes de comunicação e a ampliar a rede de trabalho”, mencionadas por Sandberg (2000 *apud* CAMÕES;PANTOJA;BERGUE, ENAP 2010). Porém, a rede somente passa a funcionar quando as pessoas aprendem a conhecer seus pontos de vista, suas

preocupações, seus limites e obrigações respectivas, e começam a identificar os problemas comuns. Destaca-se a importância decisiva dos modos de socialização e, portanto, da maneira como os indivíduos se desenvolvem (profissionalmente) em redes de sociabilidade, para a competência profissional. Essa reciprocidade ocorre não somente entre os pares e grupos de trabalho, mas também evolui de acordo com as possibilidades de interações e transformações que ocorrem no mundo externo da organização (profissionais de outras empresas, clientes, fornecedores etc.).

O processo de avaliação de desempenho por competências sugerido pelo CNJ (2016) deve atender aos seguintes requisitos: a) ser um processo participativo, envolvendo toda a organização; b) ser cíclico, passando pelas fases de planejamento, execução e revisão; c) ser um processo permanente e contínuo; d) ser sistematizado, constituindo um canal de comunicação a respeito das contribuições e do desempenho dos colaboradores; e) apresentar dados úteis e abertos para qualquer ação ou programa da organização.

Pires *et al* (ENAP, 2005) afirmam que o processo de transformação das atuais organizações públicas requer a adoção de estratégias que levem em conta, entre outros requisitos, a definição de objetivos e metas organizacionais claras e factíveis, bem como a existência de servidores com as competências adequadas ao alcance dessas metas. A ausência de cultura que valorize o planejamento e a avaliação dos resultados contribui para a descrença e a desmotivação dos servidores em relação ao sistema de controle e ao processo de avaliação de resultados (PIRES *et. al.* ENAP 2005).

Realizar gestão de desempenho significa a possibilidade de gerenciamento de mudança organizacional. O processo avaliativo permite uma compreensão sistêmica e dinâmica do funcionamento das instituições, num contexto marcado pela existência de planejamento efetivo – baseado no uso de indicadores – e estratégias de implementação viabilizadas por atores legitimamente competentes, que integram os diversos estratos da organização (GUIMARÃES, 1998).

Cabe lembrar que as metas pessoais podem sintonizar-se com as organizacionais quando, por exemplo, o próprio desempenho ou as consequências associadas à execução da tarefa são valorizados pelo indivíduo e/ou quando esse

desempenho serve de instrumento para o alcance de objetivos pessoais, entre outros motivos (OLIVEIRA-CASTRO, 1999). Assim, acredita-se que a ótica das competências pode contribuir muito para a reestruturação dos processos de gestão do desempenho, resgatando a sua importância e dando maior qualidade ao trabalho do servidor público (PIRES *et al*, 2005).

3. METODOLOGIA

Escolhemos como metodologia para este estudo a revisão bibliográfica, considerando a definição proposta por Vergara (1998: 46): “pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral.”

3.1 TIPO DE PESQUISA

Considerando-se o critério de classificação de pesquisa proposto por Vergara (1990), quanto aos fins e quanto aos meios, tem-se:

- a) quanto aos fins - trata-se de uma pesquisa descritiva;
- b) quanto ao meios - trata-se de pesquisa bibliográfica.

A pesquisa é de natureza descritiva que na concepção de Triviños, pode ser assim definida:

{...} As descrições dos fenômenos estão impregnadas dos significados que o ambiente lhe outorga, e como aquelas são produto de uma visão subjetiva, rejeita toda expressão quantitativa, numérica, toda medida.

3.2 COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados por meio de: pesquisa bibliográfica em livros, revistas especializadas, teses e dissertações com dados pertinentes ao assunto. A coleta de dados também foi realizada através de consultas em meio eletrônico, através de buscas nos bancos de dados: Scielo, Spell, Google Acadêmico.

Palavras chave: competência, competências, gestão por competências, gestão de pessoas, setor público, organizações públicas, práticas, resistências, limitações.

4. Estudos de caso

Apresentação dos Textos

4.1 Texto 1 – “Desafios da Gestão de Pessoas por Competências na Administração Pública Federal Brasileira.” (GIUDICE, Rodrigo Chagas, 2012)

Trata-se de um artigo publicado na Revista Brasileira de Planejamento e Orçamento (RBPO) em 2012. Além do escopo de apresentar a Gestão por Competências, o autor pretende evidenciar a incipiente aplicação desse modelo na administração pública federal brasileira e os desafios para sua expansão, considerando como variáveis a cultura organizacional, a legislação vigente e o direito de estabilidade.

Em sua introdução, o autor ressalta que o paradigma contemporâneo relacionado ao modelo de gestão de pessoas praticado nas organizações passa por grande transformação. Tal fenômeno vem sendo motivado, principalmente, pela inadequação dos padrões tradicionais do modelo de Administração de Recursos Humanos no atendimento às necessidades e às expectativas das entidades e pessoas.

Afirma, ainda, que a preocupação com a excelência, outrora restrita à iniciativa privada, extrapolou para alcançar, também, os órgãos governamentais. Considera que um dos atuais desafios do governo é a busca pela eficiência, transparência e rapidez na prestação de serviços, pois é possível perceber que está se delineando uma nova dinâmica social e os governos precisam se preparar para acompanhar as mencionadas mudanças.

Partindo dos conceitos de eficiência, gestão por resultado e agilidade – diretrizes introduzidas no setor público, sobretudo, a partir da reforma gerencial promovida nas décadas de 1990 e 2000 – o autor analisa a possibilidade de implantação de gestão de pessoas por competências na Administração Pública Federal brasileira. Além disso, traz como objetivos: examinar aspectos facilitadores que vêm subsidiando a renovação do modelo de gestão de pessoas rumo à Gestão por Competências; analisar alguns dos desafios impostos à Administração Pública,

como, por exemplo, a cultura organizacional, a legislação vigente e o direito à estabilidade, que segundo o autor, impedem a efetiva aplicação do modelo.

Resumo do texto

A possibilidade da implantação de um modelo de Gestão de pessoas por Competências é algo que vem sendo buscado dentro da esfera da Administração Pública Federal desde as décadas passadas (1990/2000), após a constatação da demanda por parte de seus clientes – a sociedade brasileira. Esta sociedade, agora impulsionada por uma nova dinâmica, reclama atendimento às suas necessidades com qualidade, competência e eficácia. Tal demanda requer, cada vez mais, uma atuação do Estado de forma eficiente, transparente e expedita. Se antes tais requisitos eram voltados apenas às empresas privadas, agora se estendem aos órgãos governamentais, o que gera a necessidade de aparelhamento público para acompanhar tais reivindicações.

Uma das ferramentas disponíveis para a prática da boa governança, apropriada para tal momento de novos anseios, onde tanto a sociedade quanto as organizações passam por uma grande transformação, é a Gestão de Pessoas por Competências, um novo rumo para o gerenciamento de equipes, fruto da renovação do modelo vigente.

Muitos obstáculos surgem para a implantação de um modelo voltado para a Gestão de Competências na esfera da administração pública. A legislação vigente, a cultura organizacional e o direito à estabilidade do servidor surgem como entraves para sua aplicação. Um modelo, que prega a capacitação dos servidores públicos, orientado para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o desempenho de suas atividades, certamente demandará uma mudança de paradigmas estabelecidos dentro da própria cultura organizacional das instituições públicas. Um saber agir responsável, capaz de mobilizar e integrar o servidor com seu público-alvo, o cidadão, implica em promover um exercício de alteridade, de saber enxergar as demandas do outro como se fossem as suas. A atuação do indivíduo como servidor público só é possível de ressignificação com a valorização das necessidades de seus clientes, a população brasileira.

A globalização e a cultura das massas integraram novas exigências da sociedade, em um contexto fenomenológico voltado para a economia mundial, tendo as organizações privadas como protagonistas em um primeiro instante. Percebeu-se que as mudanças necessárias para agregar valor ao negócio e cumprir os objetivos organizacionais não passavam apenas pela melhoria nos processos de produção e de logística das empresas, mas também da relação da empresa com seus clientes no âmbito do atendimento personalizado. Relações humanas deveriam ser estabelecidas de forma conveniente às necessidades dos consumidores. Pré-venda, venda, pós-venda, sugestões, reclamações, atendimento, tudo isso depende do carisma, do treinamento e da competência dos empregados na sua relação com os consumidores. Isso exigiu que as empresas orientassem seus esforços para captar, desenvolver e avaliar seus recursos humanos continuamente, buscando, em seus diferentes níveis de organização, as competências necessárias para alcançar seus objetivos, aumento da demanda por seus produtos e, conseqüentemente, incrementar seus lucros.

Assim, surge a Gestão de pessoas por Competências como forma de administrar todos os processos de gestão de pessoas dentro de uma organização: seleção, desenvolvimento, carreira, avaliação de desempenho, remuneração, entre outros. Estes critérios estão estritamente alinhados, de forma a conduzir os empregados para o sucesso das metas e consolidar os objetivos do negócio. O profissional precisa desenvolver suas habilidades para exercer a atividade delegada pela empresa com rapidez, produtividade, qualidade e flexibilidade, mantendo uma atuação proativa. Os funcionários que melhor desempenham suas funções e apresentam certos tipos de comportamento, como liderança, foco em resultados, perfil inovador e/ou criatividade, são mais bem avaliados e têm oportunidades de ascender em suas carreiras. Já os que obtiverem piores resultados em suas competências, poderão passar por cursos de aprimoramento para melhoria de suas habilidades e, não havendo desenvolvimento por parte do empregado, o mesmo estará sujeito ao desligamento de sua posição ocupada dentro da empresa.

Nos últimos anos foram feitas algumas reformas administrativas com o intuito de tornar a Administração Pública Federal mais ágil, eficiente, dinâmica e, sobretudo, capaz de atender às demandas da sociedade e dos cidadãos. O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) foi fundamental para introduzir

esses princípios no setor público o aproximando, dessa maneira, do modelo de gestão praticado na iniciativa privada e se contrapondo às características do modelo burocrático.

A política de desenvolvimento de recursos humanos ganhou relevância e entrou de vez na agenda quando o poder executivo federal publicou o decreto nº 2.794, em 01 de outubro de 1998. Esse decreto instituiu a Política Nacional de Capacitação dos Servidores para a Administração Pública Federal da Administração Direta, Autárquica e Fundacional. Tinha como principais finalidades: melhoria da eficiência do serviço público e da qualidade dos serviços prestados ao cidadão, valorização do servidor público, por meio de sua capacitação permanente, adequação do quadro dos servidores aos novos perfis profissionais requeridos no setor público, divulgação e controle das ações de capacitação e racionalização e efetividade dos gastos com capacitação (decreto 2.794 de 1998, artigo primeiro). Não havia, neste decreto, qualquer menção ao tema gestão por competências como novo modelo de gestão de recursos humanos. Esse ato normativo se limitou a tratar de questões ligadas, principalmente, à capacitação dos servidores, apesar de conter como uma de suas diretrizes, a utilização da avaliação de desempenho e a capacitação como ações complementares entre si.

Em 2006, foi publicado o decreto nº 5.707 que revogou o anterior e trouxe inovações à Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal. Foi a primeira vez que o termo gestão por competências foi inserido na legislação federal. Surge, então, uma mudança de paradigma, uma nova ótica sobre a atuação da Administração Pública Brasileira, agora orientada para o resultado e atendimento das demandas da sociedade, através de ideias e de metodologias inovadoras, para transição de um modelo burocrático, voltado para processos, a um modelo gerencial, direcionado para melhor eficiência e qualidade da atuação do servidor para prestação de um serviço público de excelência. Em conjunto a essa ideia, surgem também os desafios para a efetividade de sua aplicação.

O autor observa que o artigo primeiro do decreto nº 5.707/2006 traz a ideia de adequar as competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições (uma das principais premissas do modelo de gestão por competência). Contudo, tal decreto, limitou o alcance do modelo de gestão à capacitação dos servidores

federais, não mencionando outros campos de aplicação. Essa limitação contrariou o entendimento da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE (2010), que dizia que a gestão por competências deve estar alinhada às diferentes ações prioritárias de recursos humanos, como o planejamento de pessoal, a gestão de recrutamento e desempenho. Como ferramenta potencialmente poderosa para a integração estratégica dos diferentes processos de gestão de pessoas, a gestão por competências deve ser considerada uma prioridade para a administração brasileira (OCDE, 2010).

Na prática, segundo o autor, existem inúmeras barreiras à aplicação e expansão efetiva do modelo de gestão por competências no serviço público.

O primeiro desafio é a falta de um planejamento estratégico por parte da Administração Pública. O planejamento estratégico é peça fundamental para aplicação da gestão de pessoas por competências nas organizações, pois se trata de um processo de formulação de estratégias que visa inserir a organização no contexto em que ela atua de modo a maximizar os resultados e minimizar as deficiências. Sem ele, ou sem outro documento que o substitua, a inserção deste modelo de gestão em uma organização pública fica vulnerável ao risco do insucesso, uma vez que os servidores poderão atuar em dissonância com os objetivos pretendidos pela instituição.

Outros desafios que a implantação dessa metodologia tem de enfrentar estão profundamente arraigados à cultura brasileira, e também presentes nas esferas de administração de pessoal nas instituições governamentais. O personalismo, o patrimonialismo e o clientelismo participam do arranjo cultural dos organismos do setor público e isto não poderia ser diferente, pois os servidores fazem parte do tecido social que compõe a nação. A combinação desses atributos regula, ainda, o processo de transformação das organizações, atuando, inclusive, sobre as reformas. O corporativismo, a presunção do particular frente ao público, a tomada de decisões que atendam a interesses próprios e não da sociedade, permeiam a estrutura das organizações públicas, os processos e as pessoas de uma organização, interferindo em seu desempenho. Os interesses são manipulados de forma velada, visando manter as vantagens do bloco de poder dominante. São promovidas mudanças aparentes para manter inalterado o arranjo vigente. Muda-se tudo para que nada mude. Para haver transformação, é necessária a vontade de mudar, assim, é

imperativo que se ponha em prática uma conscientização global a partir das lideranças de cada organização para diminuir a resistência à transmutação do *status quo*.

A estabilidade dos servidores constitui um dos principais desafios à implantação da gestão por competências em organizações públicas. No serviço público federal brasileiro, são considerados estáveis os servidores que tenham cumprido o estágio probatório e, ainda, tenham passado por avaliações de desempenho. O estágio probatório representa um período para avaliar a viabilidade ou não da estabilização do servidor público mediante critérios de aptidão, eficiência e capacidade, verificáveis no efetivo exercício do cargo. Tal direito foi criado pela Assembleia Constituinte para garantir “proteção” aos representantes do Estado no exercício de suas funções. Ou seja, com a estabilidade, o Estado concedeu condições para que o servidor agisse consoante o interesse público e os princípios constitucionais da impessoalidade, moralidade e legalidade, ficando, teoricamente, menos suscetível às pressões advindas de agentes políticos, privados e da sociedade.

Entretanto, o que se observa é uma distorção na aplicação desse direito, já que ele é visto pelo servidor como um impedimento legal de rompimento do vínculo empregatício entre ele e o Estado. A consequência disso gera um reflexo negativo sobre o desempenho da máquina pública em razão do impacto gerado na entrega e demanda de cada servidor. Para alguns servidores, a estabilidade se tornou um escudo contra a avaliação de seu desempenho, permitindo que ele entregue menos do que é demandado. Nesse cenário, reside um importante dilema: como introduzir um novo modelo de gestão voltado ao alinhamento dos objetivos individuais aos organizacionais, ao desenvolvimento e capacitação contínuos e, sobretudo ao desempenho se existe um direito que protege a formação e manutenção de uma cultura organizacional que se opõe, senão claramente, implicitamente, a conceitos como excelência, eficiência, resultado e qualidade? Por esse motivo, esse é um dos principais desafios a ser superado na busca da efetividade na implantação da gestão por competências nas organizações públicas.

A legislação vigente também constitui uma das barreiras impostas à aplicação da gestão por competências, haja vista que o artigo 37 inciso II da Constituição federal de 1988 estabelece que “a investidura em cargo ou emprego público

depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos (...).” A consequência gerada por essas normas é a formação de uma grande limitação para as organizações públicas, já que, ao analisar apenas aspectos objetivos (entenda-se provas e/ou títulos) atrelados ao conhecimento, o processo seletivo termina perdendo sua qualidade de avaliação, trazendo resultados negativos para o setor público, uma vez que ele não consegue ser eficaz na escolha das pessoas mais adequadas para o cargo objeto do certame.

Enquanto essas regras não forem revistas, os outros componentes formadores da competência humana (habilidades e atitudes/comportamento) dificilmente serão avaliados e, sendo assim, a expansão da Gestão por Competências para esse tema continuará como um desafio.

4.2 Texto 2 – “A implantação da Gestão por Competências: práticas e resistências no Setor Público.” (SILVA, Francielle Molon da; MELLO, Simone Portella Teixeira de, 2013).

Trata-se de um estudo publicado na Revista Eletrônica de Administração e Turismo (ReAT) em 2013. Ao investigar a implementação da gestão por competências a partir de servidores públicos federais, as autoras relacionam as concepções do modelo com a prática desses.

Ao longo do texto, as autoras apresentam aspectos gerais voltados à Gestão Pública, Gestão por Competências e algumas práticas que estão em curso no setor público. Abordam os desafios à implantação dessa abordagem de gestão diante dos novos ordenamentos jurídico no Brasil.

A pesquisa realizada é de essência qualitativa, onde foram utilizadas entrevistas e análise de conteúdo triangulando informações empíricas e referências sobre o tema. Aspectos como a sensibilização dos servidores, a necessária desvinculação da gestão por competências da avaliação por competências, a cultura do setor, o próprio modelo burocrático e suas disfunções, assim como ganhos pecuniários e aqueles decorrentes de momentos de tensão como greves são contextualizados no estudo.

Resumo do texto

As diferentes mudanças globais nas formas de comércio e novas relações de trabalho se refletem nas organizações e o setor público não fica fora disso, pois observam-se investimentos na migração de um modelo burocrático para um modelo gerencialista, com valores relacionados à produtividade, orientação ao serviço, descentralização, eficiência e competitividade.

As autoras revelam que, embora as mudanças no setor público não sejam rápidas como no privado, percebe-se a intenção de governos promoverem mais qualidade ao setor - fato corroborado pelas agendas de reformas de diversos países no mundo. No Brasil, a transparência no que tange ao atendimento do cidadão e à participação social está levando a uma nova agenda, muito além de resultados quantitativos. A administração pública tem acompanhado esse período de valorização do servidor público, buscando a capacitação como um caminho para o desenvolvimento de uma administração pública mais afinada às necessidades sociais. E é nesse contexto que as instituições públicas vivem uma nova realidade organizacional onde os saberes da organização devem estar alinhados à necessária coordenação do comportamento de seus membros e onde os cidadãos-clientes estão a cada dia mais exigentes em suas demandas. Isso faz com que um novo modelo de Gestão Pública seja adotado, um modelo mais integrado e voltado para a excelência, respeitando as particularidades de cada esfera.

Nessa dinâmica, a gestão por competências aplicada ao setor público revela-se como um modelo de gestão para o alcance da eficácia organizacional, articulando o desenvolvimento humano e social dos colaboradores com os objetivos da gestão organizacional.

Historicamente, a Administração no Brasil passou por três fases distintas e bem demarcadas conceitualmente: antes da revolução de 1930, a Administração Pública era Patrimonialista; com a criação do Departamento de Administração do Serviço Público (DASP), em 1938, ficou conhecida como Administração Pública Burocrática; somente a partir da década de 50 teve um enfoque mais significativo no serviço prestado ao cidadão, nos resultados e na descentralização dos serviços, sendo denominada Administração Pública Gerencial.

As discontinuidades e as dificuldades em se tratando da estruturação do sistema de recursos humanos no setor público persistem ao longo dos anos. Embora o DASP tenha sido criado na década de 30, é nos anos 60, com a edição da Lei Federal nº 3.780/1960 e o posterior Decreto federal nº 200/1967, que se configura um importante movimento de reforma administrativa, pautado em princípios de planejamento, descentralização, delegação de autoridade, da coordenação e controle. O decreto citado marca a descentralização funcional, transferindo as atividades para autarquias, fundações e sociedades de economia mista.

Nas décadas de 80 e 90, buscando o avanço da profissionalização do serviço público, foram criados dois novos sistemas: o SIAPE (Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos e o SIAFI (Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal), os quais constituem a base de dados oficial do poder executivo no que se refere a informações orçamentárias, financeiras, contábeis e de pessoal. Porém, a criação desses sistemas não foi acompanhada por investimentos em treinamento e desenvolvimento da força de trabalho, tampouco por metodologias mais contemporâneas de planejamento. O SIAPE e o SIAFI apenas organizaram e exibiram a real situação de recursos humanos e financeiros do poder executivo sem uma avaliação estratégica para dimensionamento da força de trabalho nas organizações envolvidas.

A partir de 1995, o setor público brasileiro tem buscado desenvolver uma gestão pública “mais voltada para o cidadão e para a sociedade do que para a burocracia” e, com isso, “dar à gestão pública as características da gestão contemporânea – de excelência ou de classe mundial – sem, contudo ferir sua essência pública”. Porém, pondera-se que ainda é necessária uma mudança, onde essa transformação será possível quando ocorrer uma ruptura com os modelos tradicionais de administração dos recursos públicos e introduzir-se uma nova cultura de gestão. E é nesse sentido que se propõe uma alternativa de mudança, tendo como foco as pessoas, que é a gestão por competências no setor público.

A elaboração de mecanismos efetivos de motivação dos servidores, assim como o alinhamento das atividades de gestão de pessoas às estratégias organizacionais e às diretrizes traçadas pelos governos passam a configurar emergentes desafios para a política de gestão de recursos humanos no setor

público federal. Nesse contexto, surge a abordagem de competências no serviço público federal, instituída em 2006, por meio do Decreto Federal nº 5.707, que cria a Política e as Diretrizes para o desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional.

Em 2006, por meio do Decreto, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) da Administração Pública Federal adota o modelo de Gestão por Competências como referência para a gestão de pessoal no setor público. Entretanto, a adoção do modelo aponta incertezas quanto à aplicação desse constructo na esfera pública.

Mesmo assim, as autoras destacam a adoção do modelo de gestão por competências por diversas organizações públicas brasileiras, como é o caso da Caixa Econômica Federal, Banco do Brasil e a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA). Dentre as dificuldades compartilhadas em uma mesa redonda, essas instituições apontam: barreiras culturais, dificuldades metodológicas de mapeamento de competências, baixo envolvimento da administração e níveis gerenciais, dificuldade de articulação das novas práticas aos subsistemas de gestão de pessoas, carência de pessoal qualificado e desconhecimento do tema.

Outros exemplos no setor público são encontrados no documento elaborado pela Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômicos – OCDE (2010): Petrobras; Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social e Ministério da Fazenda.

O texto ressalta que são diversos os desafios para a implantação da gestão por competências no setor público: falta de sensibilização dos próprios servidores perante o modelo, o que gera omissão no comprometimento com as tarefas desempenhadas, estrutura organizacional aquém da necessária para o excelente desenvolvimento do serviço, desalinhamento do planejamento estratégico, além de uma cultura corporativista e patrimonialista. Além disso, o modelo requer um ambiente propício para a aquisição, disseminação e aplicação dos conhecimentos adquiridos através do aprendizado contínuo.

Outro desafio, e talvez o mais obscuro, seja a mudança da cultura organizacional do serviço público - isso implicaria em mudar a gênese do setor público e para tanto, essa metodologia de gestão precisa estar alinhada à estratégia

da instituição. A pesquisa realizada pelas autoras ratifica muitos dos desafios citados por Pires *et. al.*(2009) no que se refere à cultura organizacional do setor público, os entraves voltados ao processo seletivo, a carência de pessoal qualificado e a dificuldade de articulação com as práticas dos subsistemas de recursos humanos.

Algo que é recorrente na fala dos entrevistados trata da necessária mudança da cultura organizacional. Muito do que se vive nas organizações públicas reflete a cultura dessas e faz parte de suas próprias histórias. No entanto, sabe-se que a cultura de uma organização não é imutável, assim como pode ser um fator determinante para o sucesso ou insucesso de qualquer organização. As autoras destacam que, como alguns dos gestores entrevistados trabalham em organizações públicas com mais de cento e cinquenta anos de existência, é de se esperar que tais organizações tenham valores organizacionais muito arraigados, mas também, há de se considerar que há possibilidades de mutação dessa cultura organizacional, devido à dinâmica inerente à própria cultura.

No Brasil, inúmeros estudos destacam que a sociedade brasileira ainda reflete, inconscientemente, os mesmo padrões de comportamento que possuía no início de sua formação, ou seja, muito da cultura organizacional é patrimonialista, tem associação com a cultura instalada no início da colonização brasileira, o que historicamente influenciou a formação do povo brasileiro (FAORO, 2001; Da MATTA, 1979). Nesse sentido, em instituições seculares, como algumas das pesquisadas no estudo, não é de se admirar que os gestores identifiquem a cultura organizacional como limitante para o desenvolvimento dessas organizações.

As autoras observam que tratar da mudança de cultura organizacional não é algo simples, exige que novos sistemas e valores sejam criados e, em se tratando da esfera pública a dificuldade é ainda maior. Isso porque a cultura organizacional no setor público, mesmo após as mudanças relativas à gestão pública, deve ainda obedecer a um padrão hierárquico, com divisões explícitas de responsabilidade e de autoridade entre os membros (SARAIVA, 2002). Outros aspectos culturais difíceis de serem mudados, apontados pelos estudos de Neiva e Paz (2007) e que também ajudam a explicar algumas das dificuldades encontradas no momento de implantar a gestão por competências no setor público, refere-se ao conservadorismo, ao processo de decisão centralizado e ao pouco desenvolvimento de lideranças.

Para Camões (2010), citado no texto, os estudos realizados em diversos órgãos públicos indicam que os principais obstáculos que se impõem à aplicação deste modelo de gestão por competências são as barreiras culturais, a falta de 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. Tais problemas acabam se tornando grandes empecilhos ao desenvolvimento do modelo de gestão por competências, uma vez que este modelo requer uma cultura aberta ao conhecimento, onde se possa manter um aprendizado contínuo. .

Ao avançar na investigação, as autoras observam que os dilemas da comunicação também são vistos como desafios à implantação da gestão por competências no setor público. Tem-se claro que o processo de comunicação e informação que viabiliza o acompanhamento e a apropriação de seus usos, é capaz de evitar lacunas nas metodologias de gestão. Nos relatos dos entrevistados encontram-se aspectos referentes à dificuldade de comunicar e fazer com que, quem receba entenda o que se quer. Ao debater a questão da comunicação nos organismos públicos no Brasil, convém lembrar que grande parte das organizações públicas ainda apresenta estrutura tradicional, tendo dificuldade para promover ou aceitar as mudanças, conforme analisa Paiva (2004). Infere-se, portanto, que é difícil implantar novas ferramentas de comunicação em organizações públicas sem que haja um prévio estudo sobre as condições culturais das relações e práticas ali construídas.

Outros desafios também merecem destaque, a partir da percepção dos entrevistados, como o fato de haver entraves relacionados à contratação no processo seletivo, que acontece mediante concurso público, regido por edital que tem como base legislações que regulam os certames no setor público. Na maioria das vezes, o processo enrijece as estruturas e as possibilidades de contratação de pessoal com perfil desejado pela organização.

Outra questão salientada pelos entrevistados destaca o imaginário da estabilidade no serviço público, que acaba por atrair pessoas que não necessariamente gostam do trabalho para o qual estão se candidatando, estando mais interessadas na jornada de trabalho diária e no fator estabilidade no emprego.

Alguns gestores acreditam que a maioria dos servidores públicos não tem vocação ou perfil para determinadas carreiras.

Ainda nessa linha de subsistema de recursos humanos, outra limitação encontrada foi a da redistribuição/realocação/transferência de pessoal, ligada, muitas vezes, ao fato do acesso à informação não ser fluido. Nesse quesito, trata-se da dificuldade de redimensionamento de pessoal, no que se refere a desvios de função, privilégios na carreira, na falta de ferramentas e de uma tecnologia de informação que coloque pessoas certas nas funções certas e ainda observa-se a falta de um banco de talentos.

Os entrevistados também relacionam outros desafios à implantação da gestão por competências no setor público, aspectos relacionados à falta de pessoal para desenvolver as funções provenientes do aumento de demanda e da maior exigência da sociedade, assim como incentivos voltados à liderança.

O princípio da legalidade no que se refere às mudanças foi outro elemento apresentado como um fator limitador à gestão por competências em organizações públicas - a lei muitas vezes não acompanha as mudanças na gestão das organizações, sendo tardia em suas atualizações.

Os resultados da pesquisa levam as autoras a considerar que para existir uma gestão por competências no setor público que não fique apenas no fato de atender à legislação, é necessário haver ações sintonizadas com objetivos organizacionais e interpessoais, ações voltadas à sensibilização dos servidores para tal modelo de gestão, privilegiando ambientes de aprendizagem, o que contribui para a ruptura da cultura do serviço público patrimonialista.

4.3 Discussão de dados

Ao nos debruçarmos sobre os textos apresentados, podemos perceber que os autores enfatizam a ideia de que o paradigma contemporâneo relacionado ao modelo de gestão de pessoas, praticado nas organizações, passa por grande transformação. Tal fenômeno vem sendo motivado por inúmeros fatores, tais como: inadequação dos padrões tradicionais do modelo de administração de recursos humanos no atendimento às necessidades e expectativas de entidades e pessoas; maior demanda da sociedade por qualidade nos serviços de empresas e governo,

aliada à exigência de transparência e ética no que tange ao atendimento do público-cidadão; diferentes mudanças globais nas formas de comércio e novas relações de trabalho, reconfiguradas a partir de valores relacionados à produtividade, orientação ao serviço, eficiência, competitividade, entre outros.

Os autores ressaltam que a preocupação com a excelência, outrora restrita apenas à iniciativa privada, extrapolou para alcançar, também, os órgãos governamentais haja vista a nova realidade organizacional em que estão inseridas as instituições públicas, onde os cidadãos – clientes estão a cada dia mais exigentes em suas demandas. Isso faz com que um novo modelo de gestão pública seja adotado, um modelo mais integrado e voltado para a primazia, respeitando as particularidades de cada esfera.

Destacam-se nos textos as mudanças pelas quais vêm passando a sociedade, que exige um serviço público eficiente, concatenado com parâmetros de excelência, tais como: qualidade no atendimento, rompimento de um modelo burocrático paquidérmico e ineficiente, transparência dos gastos públicos e posicionamento estratégico das organizações.

Os textos citam os sistemas SIAPE (Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos) e SIAFI (Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal) como importantes bases de dados provedoras de informações sobre recursos orçamentários, financeiros e de pessoal, porém, oferecendo apenas um retrato da condição e situação da máquina burocrática, sem oferecer opções de dimensionamento estratégico das organizações administrativas do governo.

Giudice (2012), o autor do texto 1, parte dos conceitos de eficiência, gestão por resultado e agilidade para analisar a possibilidade de implantação da gestão de pessoas por competências na Administração Pública Federal Brasileira, refletindo sobre aspectos facilitadores e alguns dos desafios impostos ao setor público, como por exemplo, a cultura organizacional, a legislação vigente e o direito à estabilidade, que segundo o autor, impedem a efetiva aplicação do modelo.

O estudo de Silva e Mello (2013), autoras do texto 2, investiga a implementação da gestão por competências a partir de entrevistas junto a servidores públicos federais (gestores públicos federais que trabalham no Rio Grande do Sul) e análise de conteúdo, triangulando informações empíricas e referências sobre o

tema. Aspectos como a sensibilização dos servidores, a necessária desvinculação da gestão por competências da avaliação por competências, a cultura organizacional do setor, o próprio modelo burocrático e suas disfunções, os dilemas da comunicação, bem como ganhos pecuniários, são contextualizados no estudo. Ao longo do texto, as autoras citam práticas relativas à inserção da gestão por competências no setor público, elencando diversas organizações públicas, tais como a Caixa Econômica Federal, o Banco do Brasil, Petrobras, BNDES, entre outras.

Através da análise e discussão dos resultados de sua pesquisa, as autoras reconhecem e ratificam muitos dos desafios citados por Pires *et. al.* (2009) no que tange à cultura organizacional do setor público, aos entraves voltados ao processo seletivo, à carência de pessoal qualificado e à dificuldade de articulação com as práticas dos subsistemas de recursos humanos. Esses desafios também foram identificados no artigo de Giudice (2012).

É lícito supor que algumas características das organizações públicas, identificadas, principalmente, nas mesas-redondas de pesquisa-ação (ENAP, 2009/2010), encontram respaldo nos textos e nos referenciais teóricos apresentados. Entre elas, destacam-se:

- a) **Rigidez imposta pela legislação** - nas entrevistas e discussões com o pessoal que atua em organizações públicas, percebe-se que eles têm, muitas vezes, ideias para solucionar os problemas que se apresentam, mas muitas das soluções esbarram na legislação, que os impede de implementá-las. No entanto, ainda que dependa de um processo legislativo complexo, é inerente à administração pública cogitar as hipóteses de mudança na legislação, inclusive como forma de preservar o interesse público;
- b) **Desvinculação da visão do cidadão como destinatário do serviço público** – em diversas organizações públicas ainda não é clara a ideia de que o cidadão é a razão de ser da organização, pois é para ele que qualquer serviço público trabalha. Por outro lado, o próprio cidadão desacredita o papel do serviço público como forma de solução para seus problemas. Como está muito arraigado na cultura da população, sugere-se a necessidade de mudança de mentalidade dos dois lados.

- c) **Pouca ênfase no desempenho** – muitas organizações públicas ainda não vinculam a realização do trabalho com o adequado desempenho. Apesar dos esforços orientados para a introdução dos valores da meritocracia que remontam à década de 1930 e dos movimentos mais recentes de avaliação de desempenho que alcançam a década de 1970, também por conta da falta de visão do cidadão como cliente, o desempenho nem sempre é considerado na realização do trabalho. Entenda-se por desempenho a realização do trabalho de forma eficiente, eficaz e efetiva. Em outras palavras, o trabalho sendo realizado da melhor forma possível, direcionado para o alcance dos objetivos e metas da organização, atingindo os resultados desejados no prazo previsto e satisfazendo aqueles para os quais o trabalho é realizado de forma permanente e contínua.
- d) **Mecanismos de remuneração que desvinculam os vencimentos do desempenho** – os funcionários sentem-se pouco estimulados a melhorar seu desempenho, uma vez que a remuneração independe desse fator. De um lado, pode-se inferir que esse fenômeno é capaz de provocar a inércia e a falta de comprometimento dos funcionários. Por outro, entretanto, se tomado o fato de que desde a década de 1970 são experimentadas sucessivas frustrações em termos de propostas de remuneração associadas ao desempenho, então resta manifesto o imperativo de repensar as bases desses processos.
- e) **Limites à postura inovativa** – além da questão remuneratória, a própria rigidez da legislação estimula a inércia gerencial, uma vez que muitas iniciativas esbarram nas limitações da legislação.
- f) **Poucos mecanismos de planejamento e pouca preocupação com a gestão** – a fraca ênfase no desempenho conduz a uma atuação voltada para o cumprimento das tarefas do dia a dia, sem preocupação com um planejamento que contemple uma visão para o curto, médio e longo prazo. Por conta disso também não há uma cultura de monitoramento de resultados, *feedback* e envolvimento dos funcionários na melhoria contínua da gestão.
- g) **Rotatividade na ocupação de posições de chefia** – por conta da rotatividade, as posições de chefia podem apresentar intensa alternância

entre os membros da equipe de trabalho ou do órgão. Nesse particular, todavia, caberia uma investigação empírica envolvendo o mapeamento dos fluxos, o destino daqueles que deixam as posições de chefia e da percepção das pessoas em relação ao impacto desses condicionantes no desempenho da equipe, em particular no que diz respeito às medidas de responsabilização.

- h) **O papel da gratificação** – em muitas situações nas organizações públicas a gratificação é utilizada como forma improvisada de compensação à impossibilidade de aumento salarial. Tal fator constitui uma deformação da verdadeira função da gratificação, que foi criada para contemplar funções desempenhadas que apresentam algum risco ou esforço adicional aos previstos na execução da maior parte das tarefas da organização.

Os autores de ambos os textos apresentam um breve histórico sobre o processo evolutivo da gestão de pessoas e sobre a administração pública brasileira, ressaltando alguns acontecimentos, ferramentas e políticas que deram suporte à introdução do modelo de gestão por competências no setor público brasileiro: a) mudanças de paradigma promovidas pelo Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), em 1995, que possibilitaram a inserção de uma nova ótica de análise e atuação da Administração Pública Brasileira, ambas orientadas para o resultado e atendimento das demandas da sociedade, buscando desenvolver uma gestão pública “mais voltada para o cidadão e para a sociedade do que para a burocracia”; b) alinhado aos fundamentos do PDRAE, pelo menos no que se relaciona aos projetos “Nova Política de Recursos Humanos e Desenvolvimento de Recursos Humanos”, em 23 de março de 2006 foi publicado o Decreto 5.707, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) – foi a primeira vez que o termo competência foi trazido para a gestão de pessoas no nível federal.

Consoante Junior e Sinachi (2011, p: 57), citados por Giudice no texto 1, “Há diversos decretos e/ou resoluções já publicados que oficializam a implantação da Gestão por Competências dentro das mais diversas esferas do poder público, tanto na instância federal, como na estadual e também na municipal. Silva e Mello (2013), advertem, citando Amaral (2008), que como a adoção do modelo de gestão por competências é recente e complexa, e que requer autonomia e flexibilidade de

gestão, apontam-se incertezas quanto à aplicação desse constructo na esfera pública.

Através da análise e comparação dos textos, observam-se vários desafios para a implantação da gestão por competências no setor público. Importante ressaltar, que diversos desses desafios são corroborados pelo referencial bibliográfico que dá embasamento teórico ao trabalho.

Desafios na implantação da gestão por competências:

- **Cultura Organizacional do serviço público:** as organizações do setor público criam seu arranjo cultural próprio em função dos interesses e valores das pessoas que os compõem. Bergue (2010), citado por Giudice (2012), prossegue afirmando que essa combinação de fatores permeia a estrutura, os processos e as pessoas de uma organização, interferindo em seu desempenho.
- **Estabilidade:** O que se observa é uma distorção na aplicação desse direito, já que ele é visto pelo servidor como um impedimento legal de rompimento do vínculo empregatício entre ele e o Estado. A consequência disso gera um reflexo negativo sobre o desempenho da máquina pública em razão do impacto gerado na entrega e demanda de cada servidor (SANTOS, 2011 *apud* Giudice, 2012, p: 197).
- **Falta de planejamento estratégico:** é importante ressaltar que o planejamento estratégico é peça fundamental na orientação dos aplicadores da gestão por competências nas organizações públicas. Sem ele, ou sem outro documento que o substitua, a introdução da gestão por competência fica vulnerável ao risco do insucesso, já que existe uma grande probabilidade de direcionamento dos servidores para caminhos contrários aos pretendidos pela instituição (JUNIOR, 2011, *apud* GIUDICE, 2012, p: 195). Conforme Albuquerque e Oliveira (2001), citados por Silva e Mello (2013), para se iniciar uma gestão por competências, é necessário que se defina a estratégia da empresa – isso possibilita direcionar o foco nas estratégias da organização, permitindo, assim, o desenvolvimento de habilidades que terão mais impacto para a instituição.

- **Legislação Vigente:** o princípio da legalidade no que se refere a mudanças é outro elemento apontado como um desafio à gestão por competências no setor público. Segundo um dos gestores entrevistados por Silva e Mello (2013, p: 122): “a lei muitas vezes não acompanha as mudanças na gestão das organizações, sendo tardia em suas atualizações”. Giudice (2012), observa no texto 1 (p: 198), que há, por outro lado, a existência de um regulamento que termina não sendo aplicado para normatizar determinada situação – os planos de carreira e a estruturação da remuneração variável são exemplos fidedignos da não aplicação das normas.

Uma importante limitação apresentada pelos autores é o fato de haver entraves relacionados à contratação, ao processo seletivo, que acontece mediante concurso público, regido por edital que tem como base legislações que regulam os certames no setor público. Na maioria das vezes, o processo enrijece as estruturas e possibilidades de contratação de pessoal com perfil desejado pela organização.

- **Dilemas da comunicação:** Ao avançar na investigação, Silva e Mello (2013, p: 119), observam que os problemas de comunicação também são vistos como desafios à implantação da gestão por competências no setor público.
- **Inexistência de metodologias adequadas à identificação de competências organizacionais e ao mapeamento de competência dos servidores:** Silva e Mello (2013, p: 121) relatam que outro desafio encontrado foi o da redistribuição/alocação/transferência de pessoal, ligada muitas vezes ao fato do acesso à informação não ser fluido. Nesse quesito, trata-se da dificuldade de redimensionamento de pessoal, no que se refere a desvios de função, privilégios na carreira, na falta de ferramentase numa tecnologia de informação que coloque pessoas certas nas funções certas e ainda observa-se a falta de um banco de talentos.
- **Sistemas de remuneração que não permitem um reconhecimento virtuoso:** Silva e Mello (2013, p: 117) acreditam que associar ganhos pecuniários à implementação da gestão por competências pode ser um caminho para a consolidação do modelo. Exemplificam que, com o acordo entre governo e sindicatos, foi garantido aos técnico-asministrativos das

universidades federais o reajuste salarial e ganhos importantes na carreira. As formas de recompensa que surgem devem ser capazes de reconhecer as diferenças individuais e os diversos ritmos que as pessoas têm em assumir responsabilidades, uma vez que estes aspectos acabam por traduzir diferentes contribuições para com a organização (SOUZA, 2004).

Mesmo com todas as limitações, os autores observam que, gradativamente, o modelo de Gestão por Competências vem ganhando espaço na agenda pública e progredindo, senão com a mesma velocidade em todos os campos possíveis de atuação, rapidamente na capacitação dos servidores da Administração Pública Federal. Essa constatação pode ser comprovada pelo número de órgãos do SIPEC (Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal), sistema que organiza as atividades da Administração de Pessoal do Serviço Civil do Poder Executivo, que encaminharam o relatório de execução do Plano Anual de Capacitação. Dos 197 órgãos que compõem o sistema, 166 enviaram, em 2012, o relatório de execução da capacitação anual referente ao ano de 2011 (PANTOJA *et al*, 2012, V CONSAD *apud* GIUDICE, 2012, p: 200). Silva e Mello (2013, p: 113) também citam a criação do SIPEC (Lei Federal nº 5647/70), que tem como função básica mostrar um panorama dos recursos humanos no setor público federal.

A expectativa é que com a mudança paulatina da cultura organizacional, dos processos internos, da legislação e da sociedade, a administração pública possa expandir a aplicação desse modelo para outros subsistemas de recursos humanos: remuneração, recrutamento e seleção, planejamento de pessoal, progressão na carreira e desempenho; conseguindo, dessa forma, responder com eficiência, rapidez e qualidade às demandas oriundas do contexto econômico, social, político e ideológico em que estamos inseridos. (GIUDICE, 2012).

Sendo assim, a abordagem da gestão por competências infere pensar numa organização transformada, com identidade corporativa, de modo a encarar os novos desafios externos e internos. Não basta simplesmente introduzir uma nova ferramenta de gestão sem transformar de maneira simultânea o sistema todo, sem incluir políticos e cidadãos nesse processo. (SILVA; MELLO, 2013).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da revisão da literatura, através da pesquisa bibliográfica, observaram-se os diferentes conceitos relacionados à Competência e as transformações decorrentes de sua aplicação ao longo do tempo. Corroborando com Jonnaert (2002), que refere-se à Competência como conceito “nômade” e “volátil”, Le Boterf (1999) apelida-o de “camaleão conceitual”.

Inicialmente, autores como McClelland (1973), Boyatzis (1982) e Spencer & Spencer (1993) abordaram as competências sob uma perspectiva mais clássica, o que despertou inúmeras críticas por diversos autores, como por exemplo, Hager (2005) que considera essa visão atomista, redutora, mecanicista e estandardizada e Sandberg (2000) que critica essa visão funcionalista, por produzir descrições de competências genéricas e abstratas. Lawler (1995) argumenta que trabalhar com o conjunto de habilidades e requisitos definidos a partir do desenho do cargo, próprios do modelo taylorista, não atende às demandas de uma organização complexa, mutável em um mundo globalizado.

Já o debate iniciado pela Escola Francesa (Européia) acerca do tema Competências, passou a se preocupar com as possíveis relações entre os conhecimentos, habilidades e atitudes, contribuindo para que a noção de mobilização das capacidades fosse incorporada ao conceito (ALMEIDA, 2007).

As organizações estão inseridas em ambientes dinâmicos, onde ocorrem mudanças das necessidades de ação, provocadas por novos desafios e demandas ou pela maturidade da própria organização (SPARROW & BOGNANNO, 1997). Em decorrência de pressões sociais e do aumento da complexidade das relações de trabalho, as organizações passaram a considerar, no processo de desenvolvimento de seus empregados, não só conhecimentos e habilidades, mas também aspectos sociais e atitudinais. Zarifian (1996), por exemplo, ao definir Competência, baseia-se na premissa de que, em ambiente dinâmico e competitivo, não é possível considerar o trabalho como um conjunto de tarefas pré-definidas e estáticas, sendo necessário, portanto, um exercício sistemático de “reflexividade no trabalho”, que permita ao profissional lidar com eventos inéditos, surpreendentes e de natureza singular. As competências são reveladas quando as pessoas agem diante das situações profissionais com as quais se defrontam (ZARIFIAN, 1999).

No decorrer do estudo, constatamos que o paradigma contemporâneo relacionado ao modelo de gestão de pessoas praticado nas organizações passa por grandes transformações em todo o mundo. Essas transformações vêm sendo motivadas, principalmente, pela inadequação dos modelos tradicionais de Administração de Recursos Humanos no atendimento às necessidades e expectativas das organizações e das pessoas. Os processos de globalização, a turbulência crescente, a maior complexidade das arquiteturas organizacionais, a exigência de maior valor agregado dos produtos e serviços, levam as organizações “a buscar mais flexibilidade e maior velocidade de resposta na estruturação das ocorrências internas e no enfrentamento de situações inusitadas e de complexidade crescente”, como revela Dutra (2017).

A gestão pública vem sendo transformada, tanto por um processo histórico global de mudanças, quanto pela necessidade de atendimento às demandas cada vez mais intrincadas da sociedade contemporânea. Surgem múltiplas exigências para a atuação do Estado em consequência do dinamismo e complexidade advindos das novas relações de um mundo globalizado.

Busca por qualidade. Dissolução de um modelo burocrático para estabelecer um modelo gerencialista com foco na produtividade. Aumento da eficiência do serviço prestado. Transparência nos gastos públicos. Descentralização. Dentre estes e outros motivos, podemos destacar o anseio do cidadão brasileiro em estabelecer uma relação justa com o Estado, na certa medida do retorno de serviços prestados pela Administração Pública frente aos impostos pagos, além das necessidades básicas, como Saúde, Educação e Segurança, atribuições constitucionais que devem ser supridas pelas políticas governamentais. Para tanto, se faz necessária a adoção de um novo modelo de gestão pública, mais voltado para a excelência na qualidade do serviço oferecido ao cidadão.

A elaboração de mecanismos efetivos de motivação dos servidores, assim como o alinhamento das atividades de gestão de pessoas às estratégias organizacionais e às diretrizes traçadas pelos governos passaram a configurar emergentes desafios para a política de gestão de Recursos Humanos no setor público. Nesse contexto, surge a abordagem de Competências no setor público federal, instituída em 2006, por meio do Decreto federal nº 5.707, que cria a Política

e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal, Direta, Autárquica e Fundacional. (SILVA;MELLO, 2013).

Este novo formato de gestão, a Gestão por Competências, propõe-se a orientar esforços acerca do planejamento, captação, desenvolvimento e avaliação das pessoas que dela participam, para o aprimoramento das competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais. A Gestão por Competências permite identificar e desenvolver o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que devem estar alinhados ao planejamento estratégico da instituição e de acordo com os objetivos que pretende alcançar. Para isso, deve criar modelos de desenvolvimento de sistemas educacionais concretos e factíveis, investindo em programas de treinamento de pessoal e no aperfeiçoamento de atributos como liderança e automotivação, avaliados, estritamente, pelo conjunto de competências e não por fatores como indicação política ou “apadrinhamento”. Essa visão possibilita que o servidor público, ciente dos processos de aprendizagem e de sua aplicação prática, amplie sua capacidade de desenvolvimento, focalizando sua análise no enriquecimento de experiências e vivências. Os servidores públicos tenderiam a assumir atribuições e responsabilidades cada vez mais complexas, de forma desmistificada, uma vez que o treinamento e um ambiente propício à aprendizagem são fatores que alicerçam a execução do serviço com excelência.

A Gestão por Competências não é um sistema utópico e sim uma realidade, pelo menos na esfera das empresas privadas; contudo, os desafios e limitações para a sua implantação no setor público são enormes: cultura organizacional do setor público e sua imagem perante a sociedade; a legislação vigente, que muitas vezes não acompanha a velocidade das mudanças, sendo tardia nas suas atualizações; o fator estabilidade e as distorções na aplicação desse direito; a resistência às mudanças pelos servidores públicos que não aceitam facilmente alterações no *status quo*; dificuldades de comunicação, o que pode gerar ceticismo dos funcionários e lacunas nas metodologias de gestão; falta de envolvimento da alta administração, prejudicando o alinhamento das atividades do órgão com a filosofia de gestão por competências; o excesso de burocracia no serviço público, pelo fato de erigir barreiras para a satisfação do cidadão-cliente; carência de pessoal qualificado, entre outros.

Através dos estudos de caso, pudemos verificar que, ao longo dos últimos anos, apesar das incertezas e dificuldades, diversas organizações públicas brasileiras adotaram planos para a implantação dos modelos de Gestão por Competências – contudo, a aplicação desse modelo na administração pública brasileira ainda é incipiente.

O amplo espectro de funções, atividades, encargos, e incumbências para a prestação de um serviço público eficiente, também gera vários empecilhos para a aplicação da metodologia da Gestão por Competências na Administração Pública. A variedade de atribuições dos servidores públicos implica em diferentes premissas para cada um, o que ocasiona diferentes necessidades educacionais e pode gerar, ainda, dificuldades no processo de mapeamento das competências. Sendo assim, é dificultoso para qualquer organização governamental atender à Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal, Direta, Autárquica e Fundacional (PNDP - 2006), modelo de Gestão por Competências referencial para a gestão de pessoal no setor público, uma vez que a adoção desse modelo requer independência e flexibilidade nas decisões. Na realidade, dentro de uma esfera pública hierarquicamente segmentada, com um modelo de regime presidencial baseado na troca de favores, onde as instituições são utilizadas como moeda de troca para obter apoio político no Congresso e no Senado, de forma a agradar os partidos que compõem a base governista, a tomada de decisões dentro dos órgãos governamentais torna-se cheia de complexidades e incertezas.

Assim, tem-se que o posicionamento estratégico de cada instituição depende de autonomia e flexibilidade para o estabelecimento de objetivos alinhados ao serviço prestado por cada uma delas. A visão da missão do órgão, a organização dos métodos que serão utilizados para alcançar o sucesso dessa missão, o conceito da estratégia a ser adotada, a coerência entre as necessidades do servidor público e o treinamento ministrado, além de um ambiente de trabalho e remuneração condizentes com a entrega do servidor, se tornam fatores essenciais para a adoção de uma política de Gestão por Competências na Administração Pública. À estratégia de gestão, cabe dar o rumo, concentrar esforços e definir as políticas da organização, porém, sem a conquista dos corações e mentes dos atores envolvidos no processo não haverá a obtenção de resultados concretos e satisfatórios. É um equívoco acreditar que apenas programas de treinamento levarão ao

desenvolvimento pleno das competências. Somente a vontade e a capacidade das organizações em promoverem a articulação entre as competências individuais e coletivas poderão gerar um sustentáculo para a implementação de novas formas de gestão de pessoas. Nessa dinâmica de troca de competências entre organizações e pessoas, surgem várias possibilidades de aprendizagem, aumentando a capacidade de mobilização do conhecimento adquirido e o potencial de enfrentamento diante de novos desafios.

Por fim, é preciso compreender que o desafio da implantação da Gestão por Competências no setor público é um processo evolucionário, que leva tempo e exige perseverança nas ações organizacionais do dia a dia. (MELLO *et al*, 2012).

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Marcelo Araújo de. **Percepção de Gestores e Técnicos sobre o processo de gestão por Competências em Organizações no Brasil**, 2007. In: FILENGA; MOURA; RAMA. **Gestão por Competências: Análise Metodológica e Proposição de um Instrumento para Gestão de Pessoas**. Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 2010.

AMORIM, T.N.G. F e SILVA, L.B. **Gestão por Competências: nuances e peculiaridades**. In: REUNA, Belo Horizonte, v. 16, n.1, p: 103 – 119, Jan. – Abr. 2011. ISSN 2179 – 8834

ANTONELLO, Claudia S. **Alternativas de articulação entre programas de formação gerencial e as práticas de trabalho: uma contribuição no desenvolvimento de competências**. Tese de Doutorado em Administração - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 2004

AUBRUN, S.; OROFIAMMA, S. **Les compétences de troisième dimension**. Paris: CFF-CNAM, 1991. (Relatório de Pesquisa).

BATAL, Christian. **La gestion des ressources humaines dans le secteur public: l'analyse des métiers des emplois et des compétences**. Paris: Les Editions d' Organisation, 1997. In: ENAP, 2009.

BECKER, G. V.; LACOMBE, B. M. B. **Gestão, Inovação e Competências: conciliando idéias no estudo dos empreendedores de incubadora da base tecnológica**. In: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (Org.). **Os Novos Horizontes da Gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 168-186.

BENETTI, Kelly Cristina *et al.* **Avaliação de desempenho por competências: a realidade do CODT – Centro Oftalmológico de Diagnóstico e Terapêutica.** Revista de Ciências da Administração, Santa Catarina, v. 9, n. 19, p. 179-198, 2007.

BERGUE, Sandro Trescastro; CAMÕES, Marizaura R. de Souza; PANTOJA, Maria Júlia. **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público.** Brasília, ENAP, 2010. Disponível no site: www.enap.gov.br

BORBA, J.V.S. **Administração e gestão pública: reflexões e discussões.** In: MELLO, S.P.T. (Org.) Administração pública contemporânea: temas para o debate. Pelotas: Editora UFPel, 2012.

BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas.** Porto Alegre: Artmed, 2006. Cap. 11, p. 216-230. In: Tese GPC: O PAPEL DOS PROCESSOS DE MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS NO BANCO DO BRASIL (acesso em 11.11.17)

BOYATZIS, Richard E. ***The competent management: a model for effective performance.*** Nova York: Wiley & Sons, 1982.

BRANDÃO, Hugo Pena. **Mapeamento de Competências: ferramentas, exercícios e aplicações em gestão de pessoas – 2. ed. –** São Paulo: Atlas, 2017

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?** Revista de Adm. de Empresas – RAE, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

BRANDÃO, BORGES-ANDRADE, GUIMARÃES, 2012. **TEXTO: DESEMPENHO ORGANIZACIONAL E SUAS RELAÇÕES COM COMPETÊNCIAS GERENCIAIS, SUPORTE ORGANIZACIONAL E TREINAMENTO** – R. ADM. , SÃO PAULO, V. 47, n.4, p.523-539, out./nov./dez. 2012). GOOGLE ACADÊMICO

BRANDÃO, H.P.; PUENTE-PALACIOS, K.E.; BORGES-ANDRADE, J.E. **Análise multinível aplicada ao estudo da competência: em busca de uma compreensão mais integrada e abrangente sobre a noção de competência.** In: *xxxii Encontro Anual da ANPAD. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.*

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

_____, Hugo Pena; ZIMMER, Marco Vinício; GUARÇONI, Carolina Pereira; MARQUES, Fernanda; VIANA, Helder; CARBONE, Pedro Paulo; ALMADA, Valéria Ferreira. **Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus.** RAP – Revista de Adm. Pública, v. 42, n. 5, p. 875-898, 2008.

BRASIL. www.cnj.jus.br, Conselho Nacional de Justiça, **Resolução 192 de 08 de maio de 2014:** dispõe sobre a política nacional de formação e aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário, 2014. Acesso: Nov/2017

BRASIL. www.cnj.jus.br, Conselho Nacional de Justiça, **Gestão por competências passo a passo: um guia de implementação/** Coordenação: Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário (CEAJUD) - Brasília: CNJ, 2016. Acesso: Nov/2017

BRASIL. **Decreto Federal nº 5.707, 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 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Sítio: www.planalto.gov.br . Acesso: Nov/2017

BRASIL. **Decreto Federal nº 7.133, 19 de Março de 2010.** Regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho (...). Sítio: www.planalto.gov.br. Acesso: Nov/2017

BRUNO-FARIA, Maria de Fátima; BRANDÃO, Hugo Pena. **Gestão de competências: identificação de competências relevantes a profissionais da Área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal.** Revista de Administração Contemporânea – RAC, v. 7, n. 3, p. 35-36, 2003.

CARBONE, C. **A universidade e a gestão da mudança organizacional: a partir da análise sobre o conteúdo dos padrões interativos.** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, FGV, 29(1): 34-47, jan./mar. 1995

CARBONE, Pedro Paulo et al. **Gestão por competência e gestão do conhecimento.** 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006. 172 p.

CARVALHO, Antonio Ivo de. ... [et al] . **Escolas de Governo e Gestão por Competências: mesa-redonda de pesquisa-ação.** Brasília, ENAP (Escola Nacional de Administração Pública), 2009. Disponível no sítio: www.enap.gov.br. Acesso: Out/Nov. 2017

COSTA, Larisse Vasconcelos. **Gestão por competências aplicada a uma empresa hospitalar.** Brasília, 2008

CLOSS, L.Q.; ANTUNES, E..DI D. **Competência emocional grupal: validação de um instrumento de pesquisa norte-americano para uso no**

contexto organizacional brasileiro. In: *XXVIII Encontro Anual da ANPAD*. Curitiba: ANPAD, 2004.

DELAMARE, Le Deist, F. & WINTERTON, J. (2005). *What is competence?* Human Resource Development, 8 (1), 27-47.

DELUIZ, Neise. **A globalização econômica e os desafios à formação profissional.** Boletim técnico do Senac, Rio de Janeiro, v. 22, n. 2, p. 15-21, maio/ago 1996.

DOLABELLA, R.V.M.; BITENCOURT, C.C. **A consolidação das competências organizacionais na vitivinicultura brasileira: um estudo de caso da Vinícola Miolo.** In: *XXX Encontro anual da ANPAD*. Salvador: ANPAD, 2006.

DUBAR, C. **A sociologia do trabalho frente à qualificação e à competência.** *Educação e Sociedade*, Campinas, n. 64, set., p. 87-103, 1998.

DUBAR, C.; DUBAR, E.; ENGRANDE, S.; FEUTRIE, M.; GADREY, N.; VERMELLE, M. C. *Innovations de formation et transformation de La socialisation professionnelle par et dans l'entreprise*. Lille, 1989. (Relatório de Pesquisa).

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos, instrumentos e experiências**/Joel Souza Dutra – 2 ed. – São Paulo: Atlas, 2017.

_____, Joel Souza. **Competências: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna.** São Paulo: Atlas, 2008.

_____, Joel Souza (org.). **Gestão de Pessoas com base em competências** In: **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas.** São paulo, Ed. Gente, 2001.

DUTRA, Joel Souza; Hipólito, José Antonio Monteiro; Silva, Cassiano Machado. **Gestão de Pessoas por Competências: o caso de uma Empresa do Setor de Telecomunicações**. RAC (Revista de Administração Contemporânea), v. 4, n. 1, Curitiba Jan/Abr. 2000: 161-176.

DROPA, Murilo Fortunato *et al.* **Sistema de seleção de pessoas nas organizações: seleção por competência**. Ponta Grossa, setembro de 2008.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. **Competências e desempenho organizacional: o que há além do Balanced Scorecard**. São Paulo: Saraiva, 2006.

FEVORINI, Fabiana Bittencourt; SILVA, Rogerio Tadeu; CREPALDI, Ana Maria. **Gestão por competências no setor público: exemplos de organizações que adotaram o modelo**. ReCaPe Revista de Carreiras e Pessoas São Paulo. volume IV - número 02 - Mai/Jun/Jul/Ago 2014 , p. 128-142

FILENGA, Douglas; MOURA, Valéria Feitosa de; RAMA, Ana Lucia Franzoni. **Gestão por Competências: Análise Metodológica e Proposição de um Instrumento para Gestão de Pessoas**. XXXIV Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro – 25 a 29 de Setembro de 2010.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. – **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000

FLEURY, Maria Tereza Leme; Fleury, Afonso – **Construindo o Conceito de Competência**. RAC (Revista de Administração Contemporânea), Edição Especial, Curitiba, 2001: 183-196.

FLEURY, Afonso C.C; FLEURY, Maria Tereza Leme. – **Estratégias Competitivas e Competências Essenciais: perspectivas para a**

internacionalização da indústria no Brasil. v. 10, n.2, p. 129-144, Ago. 2003.

GIUDICE, Rodigo Chagas. **Desafios da Gestão de Pessoas por Competências na Administração Pública Federal Brasileira.** RBPO – Revista Brasileira de Planejamento e Orçamento, Brasília, v. 2, n. 2, 2012. p: 188-204. www.assecor.org.br/rbpo. Acesso: Out/Nov. 2017

GOUVEIA, J. **Competências: moda ou inevitabilidades?** Saber (e) Educar, 2007.

GUIMARÃES, Tomas Aquino. **A nova administração pública e a abordagem da competência.** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, maio/jun. 2000.

_____, Tomas Aquino; NADER, Rosa Maria; RAMAGEM, Sérgio Pinela. **Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e avaliação organizacionais.** RAP, v. 32, n.6, p. 43-61, nov./dez., 1998

GUTTERIDGE, Tomas G. **Organizational career development systems: the state of the practice.** In: HALL, Douglas T. Career development in organizations. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.

GUI, Roque Tadeu. **Grupo Focal em pesquisa qualitativa aplicada: intersubjetividade e construção de sentido.** Revista de Psicologia Organizacional e do trabalho – RPOT, v 3, n. 1, p. 135-159, 2003.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos.** 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

HAGER, P., & GONCZI, A. **Professions and Competencies.** London: Routledge, 1996

HIPÓLITO, José Antonio Monteiro. **Competências e níveis de complexidade do trabalho como parâmetros orientadores de estruturas salariais.** In: ENANPAD, 24.,2000, Atibaia, São Paulo. *Anais*. São Paulo: ANPAD, 2000.

HIRATA, Helena. **Da polarização das qualificações ao modelo da competência.** In: Ferreti, C.J. et al (Orgs.). *Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar*. 9 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2003

HOUAISS, Antônio. **Dicionário da língua portuguesa.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2001

ISAMBERT – JAMATI, Viviane. **O apelo à noção de competência na revista *L’Orientation Scolaire et Professionnelle*: da sua criação aos dias de hoje.** In: Ropé, Françoise; Tanguy, Lucie (Orgs.) *Saberes e Competências: o uso de tais noções na escola e na empresa*. Campinas, SP: Papirus, 1997.

JONNAERT, Philippe. ***Créer des conditions d’ apprentissage un cadre de référence socioconstructiviste pour la formation des enseignants.*** Bruxelas: De Boeck, 2002. Google Acadêmico.

KILIMNIK, Zélia Miranda; SANT'ANNA, Anderson de Souza; LUZ, Talita Ribeiro da. **Competências profissionais e modernidade organizacional: coerência ou contradição?** *Revista de administração de empresas*, vol.44, no. spe São Paulo Abril/Dez. 2004. Acesso em Out/Nov. 2017

KILIMNIK, Zélia Miranda; SANT'ANNA, Anderson de Souza. **Modernidade organizacional, políticas de gestão de pessoas e competências profissionais.** In: BORGES – ANDRADE, J.; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas.** Porto Alegre: Artmed, 2006, p. 85-96.

KLEN, E.R. **Metodologia para busca e sugestão de gestores de organizações virtuais baseada em competências individuais**. 2007. 143 f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em [http://www.gsigma.ufsc.br/publications/files2/TeseERK2007\(WP2-SP9-T03\).pdf](http://www.gsigma.ufsc.br/publications/files2/TeseERK2007(WP2-SP9-T03).pdf) Acesso em 28.10.17.

LEME, Rogerio. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro, Qualitymark Editora, 2012. 224 p.

LEME, Rogério; GONÇALVES, Elsimar; JUNIOR, Euclides; VESPA, Marcia; SANTOS, Paulo; SINACHI, Renan; NETO, Rodopiano; HUCZOK, Romeu; RIBEIRO, Rosane. **Gestão por Competências no setor público**. 1 ed. Rio de Janeiro; Qualitymark Ed. Ltda., 2011.

LE BOTERF, Guy. **De La Competence: essai sur un attracteur étrange**. Paris: Éditions d' Organisation, 1995. In: FLEURY & FLEURY, 2001, Construindo o conceito de Competência.

LE BOTERF, Guy. **De La compétence à La navigation professionnelle**. Paris: Les Éditions de l' organisation ,1999.

LIMA, Daniella Munhoz da Costa; FRAGA, Valderéz Ferreira; OLIVEIRA, Fátima Bayma de. **O paradoxo da reforma do Judiciário: embates entre a nova gestão pública e a cultura organizacional do jeitinho**. Revista de Adm. Pública - Rio de Janeiro 50 (6): 893-912, nov/dez. 2016

LIMA, Suzana M. Valle; BORGES-ANDRADE, Jairo E. **Bases conceituais e teóricas de avaliação de necessidades em TD&E**. In: BORGES-ANDRADE, J.; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre, Artmed, 2006, p: 199-215.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing: metodologia e planejamento**. São Paulo: Atlas, 1996. v. 1.

Medici, A. C. & Silva, P. L. B. **A administração flexível: uma introdução às novas filosofias de gestão**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, FGV, 27(3):26-36, jul./set. 1993.

MELLO, S.P.T. et al. **A realidade sobre a Gestão por competências no setor público federal: o que expressam os gestores**. In: Administração pública contemporânea: temas para o debate. Pelotas: Editora UFPel, 2012.

McClelland, D. (1973). ***“Testing for competence rather than for intelligence”***. American Psychologist, January, 1-14.

MCLAGAN, P. **Competencies: the next generation. Training and Development**, p. 40-47, maio 1997.

OCDE. Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. Disponível em: <http://www.fazenda.gov.br/sain/pcn/PCN/ocde.asp>. Acesso em 20.11.17

OLIVEIRA-CASTRO, Gardênia Abbad de; LIMA, G.B.C; VEIGA, M.R.M. **Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias**. Revista de Administração, São Paulo, 1996.

PABLO, A. L. et al. **Identifying, enabling and managing dynamic capabilities in the public sector**. Journal of Management Studies, v. 44, n. 1467-6486, p. 687-708, 2007.

PARRY, S. B. **The quest for competencies**. Training, p. 48-54, July 1996.

PERRENOUD, Philippe. **Dez novas competências para ensinar**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

PIRES, Alexandre Kalil. ... [et al]. **Gestão por Competências em organizações de governo**. Brasília, ENAP (Escola Nacional de Administração Pública), 2005. Disponível no sítio: www.enap.gov.br

PIRES, A.L. **Educação e formação ao longo da vida: análise crítica dos sistemas e dispositivos de reconhecimento e validação de aprendizagens e de competências.** Lisboa: FCG, 2005

PRAHALAD, C. K; HAMEL, G. ***The core competence of the corporation.*** Harvard Business Review, v. 68, n. 3, May/June, 1990.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por competências.** 2. Ed. São Paulo: educar, 2001.

Ropé, Françoise; Tanguy, Lucie (Orgs.) **Saberes e Competências: o uso de tais noções na escola e na empresa.** Campinas, SP: Papirus, 1997.

RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Aprendizagem organizacional e competências: os novos horizontes da gestão.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S. **Repensando os referenciais analíticos em aprendizagem organizacional: uma alternativa para análise multidimensional.** Revista de Adm. Contemporânea, Curitiba, 2003

RYCHEN, D., & SALGANIK, L. (Eds.).(2001). ***Defining and selecting key competencies.***

Sá, Patrícia; Paixão, Fátima. **Contributos para a clarificação do conceito de competência numa perspectiva integrada e sistêmica.** Revista Portuguesa de Educação, 2013, 26 (1), PP. 87-114, Universidade do Minho. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=37428913005>ISSN 0871-9187

SANDBERG, J. ***Understanding human competence at work: an interpretative approach.*** Academy of Management Journal.Vol. 43. n. 1. 2000, p. 9-25.

SANT'ANNA, Anderson de Souza; MORAES, Lúcio Flávio R. de; KILIMNIK, Zélia Miranda. **Competências Individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: um estudo de diagnóstico comparativo**. RAE-eletrônica, v. 4, n. 1, Art. 1, jan./jul. 2005

SANTOS, Alba Conceição Marquez dos. **Administração Pública Gerencial**. Agosto de 2003. Disponível em: <http://www.seplag.rs.gov.br/upload/administracaopublicagerencial.pdf>. Acesso em 15.11.17 - Revista RBPO

SILVA, A. **Novos saberes básicos dos alunos, novas competências dos professores** (Tese de Doutorado). Universidade de Aveiro, 2009.

SILVA, Magda Valéria. **Avaliação de desempenho: uma poderosa ferramenta de gestão dos recursos humanos nas organizações**. In: MANSSOUR, Ana Beatriz et al (Org.). **Tendências em Recursos Humanos**. Porto Alegre: Multi impressos, 2001. Cap. 9, p. 181-197.

SILVA, Francielle Molon da; MELLO, Simone Portella Teixeira de. **A implantação da Gestão por Competências: práticas e resistências no setor público**. Revista Eletrônica de Administração e Turismo (ReAT), v. 2, n.1, p. 110-127, Jan-Jun/2013.

SILVA, Francielle Molon da; MELLO, Simone Portella Teixeira de. **A noção de competência na gestão de pessoas: reflexões acerca do setor público**. Revista do Serviço Público, Brasília, 62 (2), p. 167-183, Abr-Jun/2011

SIQUEIRA, Marcus Vinícius Soares; MENDES, Ana Magnólia. **Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado**. RSP, Brasília 60 (3), p: 241-250 Jul/Set 2009. Acesso em 20.11.17

SOUZA, Josciane Locatelli. **Gestão por Competência e Gestão Estratégica em uma Empresa Pública**. Dissertação de Mestrado – Centro de Ciências da Administração, Universidade do Estado de Santa Catarina. Florianópolis, 2005.

SOUZA, Regina Luna Santos de. **Gestão por Competências no governo federal brasileiro: experiência recente e perspectivas**. Apresentação feita no IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de La Administración Pública, Madrid, España, 2 – 5 Nov. 2004

SPENCER JR., L.M.; SPENCER, S.M. ***Competence at work: models for superior performance***. New York: John Wiley, 1993.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: A Pesquisa Qualitativa em Educação**. 1. Ed. São Paulo, Atlas, 1987.

VARGAS, F.; CASANOVA, F.; MONTANARO, L. ***El enfoque de competencia laboral: manual de formación***. Montevideo: Cinterfor/OIT, 2001. 130 p.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo, Ed. Atlas, 2004.

WEBSTER. ***Webster's third new international dictionary of the English language, unabridged***. Springfield: G. & C. Merriam, 1981

WEINERT, F (2001). ***Concept of Competence: A conceptual clarification***.

WERNERFELT, B. ***A resource-based view of the firm***. *Strategic Management Journal*. v. 5, p. 171-180, 1984

WOOD JR., Thomas; PICARELLI FILHO, Vicente *et al* . **Remuneração e carreira por habilidades e por competências: preparando a organização**

para a era das empresas de conhecimento intensivo. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2004

WHITE, R. *Motivation reconsidered: the concept of competence.* Psychological Review. vol. 66. 1959, p. 279-333.

ZARIFIAN, P. A gestão da e pela competência. In: Seminário Internacional Educação Profissional, Trabalho e Competências, 1996, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: SENAI, 1998. p.15-24.

_____ **Objetivo Competência: por uma nova lógica.** São Paulo: Atlas, 2001.