

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

Cesar Sperling Vargas

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO SERVIÇO PÚBLICO:
Uma estratégia em Gestão**

**Porto Alegre
2012**

Cesar Sperling Vargas

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO SERVIÇO PÚBLICO:
Uma estratégia em Gestão**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização a Distância apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Prof^o Dr. Paulo Peixoto de Albuquerque

Tutora Orientadora: Maria Lúcia Nidballa dos Santos

Porto Alegre

2012

Cesar Sperling Vargas

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO SERVIÇO PÚBLICO:
Uma estratégia em Gestão**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização a Distância apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Conceito Final:

Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. - Instituição

Prof. Dr. - Instituição

Prof. Dr. - Instituição

Orientador – Profº Dr. Paulo Peixoto Albuquerque. – UFRGS

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que deu forças para vencer os obstáculos e chegar até o fim desta caminhada, à família e pessoas importantes, pela dedicação, carinho e compreensão.

Aos nossos orientadores, que além de serem grandes mestres, mostraram-se sempre dispostos para que este trabalho pudesse ser concluído da melhor maneira.

A todos os professores do curso, esses profissionais que colaboraram com nossa formação e conseqüentemente com a realização deste trabalho.

A todos os servidores de maneira em geral da Universidade.

Aos colegas do curso que nos momentos mais difíceis estiveram sempre presentes nos orientando e dando força para continuarmos.

E a todos, que colaboraram, para que mais este sonho se tornasse realidade, o nosso muito obrigado.

RESUMO

Devido às constantes mudanças no meio organizacional, torna-se necessário aperfeiçoar e integrar novos modelos de gestão. A Gestão por Competências é uma área bastante relevante na moderna concepção de Recursos Humanos dentro das empresas, pois tende a aproximar os objetivos individuais e organizacionais. O modelo propõe novos métodos de Gestão de Recurso Humanos, integrando competência, desenvolvimento e desempenho. No entanto, ainda existe uma demanda por estudos nesta área no que diz respeito às Instituições Públicas. O setor público pode agregar vários exemplos encontrados entre os entes empresariais privados, observando-se as peculiaridades do ambiente, pois a administração pública é uma área distinta e com foco em resultados satisfatórios para a coletividade, abstendo-se da preocupação que uma empresa privada tem com o alcance do lucro como ponto primordial de seu negócio. Importante observar que as pessoas são parte essencial em qualquer empresa, não importando o ramo de atuação, e, neste sentido, desenvolver a Gestão por Competências dentro do setor público, entende-se como satisfatório para melhoria dos processos do setor de RH que ainda é pouco difundido nesta área pública em especial. O desenvolvimento do presente trabalho foi realizado através de pesquisa bibliográfica.

Palavras-chave: Gestão. Competências. Público.

ABSTRACT

Due to constant changes in the organizational environment, it is necessary to improve and integrate new management models. The Competency Management is an area very relevant in the modern concept of Human Resources within firms, it tends to approach the individual and organizational goals. The model proposes new methods of Human Resource Management, integrating competence development and performance. However, there is still a demand for studies in this area with regard to public institutions. The public sector can add several examples found among the private business entities, observing the peculiarities of the environment, because the government is a distinct area and focus on satisfactory outcomes for the community, eschewing the concern that a private company has with the extent of profit as primary point of your business. Important to note that people are an essential part of any company, no matter what line of work, and in this sense, developing Management Skills within the public sector, it is understood as suitable to process improvement of HR is still little widespread public in this area in particular. The development of this work was done through literature.

Keywords: Management. Skills. Public.

APRESENTAÇÃO

O trabalho desenvolvido remete à disciplina de Comportamento Organizacional, mas buscou ir além dos limites dados pela disciplina ao refletir sobre o tema a pertinência da Gestão por Competências na Administração Pública.

A gestão por competências surge como um meio de aproximar os objetivos individuais e organizacionais, apresentando um conjunto de alternativas alinhadas ao cenário moderno e competitivo das organizações atuais.

Diante das expressivas mudanças no meio organizacional, torna-se uma necessidade o aperfeiçoamento e a inserção de novas práticas de gestão. O modelo propõe novos métodos à gestão de recursos humanos, integrando competência, desempenho e desenvolvimento.

Como objetivo geral do trabalho, buscar-se-á relacionar a noção de competência, explicitando o conceito em seus vários níveis de compreensão, relacionado ao serviço público como espaço privilegiado para se pensar a gestão.

Nesse contexto pela busca do saber, de novas informações e aprimoramento contínuo de ferramentas de gestão corporativa no âmbito da Gestão por Competência, são listados como objetivos específicos:

- Identificar até que ponto o conceito proposto pela literatura sobre Gestão por Competências é pertinente e pode ser aplicado ao Serviço Público;
- Mostrar os limites e as possibilidades da Gestão por Competências no setor Público.

Quanto à construção do referencial teórico, foi feita uma breve, mas significativa revisão da literatura, com o objetivo de apresentar as teorias de diversos autores em relação à gestão de pessoas direcionada ao setor público, definições do termo competências e, principalmente, sobre a concepção de Gestão por Competências com ênfase no Serviço Público.

A gestão por competências surge como um meio de aproximar os objetivos individuais e organizacionais, apresentando um conjunto de alternativas alinhadas ao cenário moderno e competitivo das organizações atuais.

Diante das expressivas mudanças no meio organizacional, torna-se uma necessidade o aperfeiçoamento e a inserção de novas práticas de gestão. O modelo

propõe novos métodos à gestão de recursos humanos, integrando competência, desempenho e desenvolvimento.

Ao longo dos anos amplia-se o interesse acadêmico e empresarial na questão da abordagem por competências como marco importante para as atividades de gestão da área de Recursos Humanos. O desenvolvimento, entretanto, nas organizações públicas é bastante recente, e conta ainda hoje com número limitado de estudos e publicações. É esta a razão da importância e pertinência da realização deste debate.

O ato de gerir da melhor maneira possível esta concepção, será abordado no presente trabalho, buscando autores renomados como o da escritora Maria Odete Rabaglio, cuja biografia está direcionada a Gestão por Competências nas empresas Públicas e Privadas,

Quanto ao método para a construção do trabalho, Edna e Estera (2001), dizem que é função da metodologia, demonstrar os caminhos direcionados a pesquisa bibliográfica, ajudando na análise e reflexão da teoria aplicada à prática diária, refletindo e instigando um novo olhar sobre o que se pretende pesquisar, um olhar curioso, indagador e criativo.

Para alcançar os objetivos do trabalho, e tentar responder aos questionamentos sugeridos, o método empregado consistiu, inicialmente, em levantamento bibliográfico e, em seguida uma revisão bibliográfica da literatura sobre o tema.

Segundo Gil (1999), a releitura e a reanálise de bibliografias com seus resultados, suas metodologias, suas abordagens e conclusões sobre o tema é considerado como Revisão Bibliográfica.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
CAPÍTULO I – NOS CONCEITOS: UMA FERRAMENTA DE GESTÃO	15
1.1 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: INSTRUMENTO DE GESTÃO PÚBLICA	15
1.2 DEFINIÇÃO DO TERMO COMPETÊNCIAS	17
1.3 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	19
1.4 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NAS ORGANIZAÇÕES	21
1.5 MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS.....	21
1.6 A IMPORTÂNCIA DE ADMINISTRAR AS COMPETÊNCIAS DAS PESSOAS NO SETOR PÚBLICO ...	22
1.7 DIFICULDADES NA APLICAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO	26
CAPÍTULO II – NOS PROCESSOS DE GESTÃO DE COMPETÊNCIAS: AS FERRAMENTAS PARA A GESTÃO PÚBLICA.....	30
2.1 RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E ALOCAÇÃO	30
2.2 CARREIRAS, CARGOS E REMUNERAÇÃO	31
2.3 DESENVOLVIMENTO E TREINAMENTO.....	32
2.4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	33
3 CONSIDERAÇÕES FINAIS	36
REFERÊNCIAS.....	42

INTRODUÇÃO

Com a mudança de paradigmas históricos, cada vez mais os gestores compreendem a importância da Área de Recursos Humanos para as organizações. O processo organizacional transcorre, não só através do ser humano, mas o humano se destaca, pois é ele quem pensa, executa e tem a atitude de buscar conhecimentos, utilizar seu potencial e habilidades para realizar as tarefas e melhorar processos nas organizações.

Segundo os estudos desenvolvidos por Mintzberg sobre as estruturas organizacionais, cada configuração é constituída por seis componentes básicos que se encontram combinadas internamente e em permanente interligação,

Moura (1997) cita as seis forças que estão em constante comunicação segundo a Teoria de Mintzberg:

1. Vértice Estratégico – constituído pelos gestores de topo. Tendo como objetivo proporcionar a todos os colaboradores as necessidades necessárias para que a organização atinja os seus objetivos.

2. Linha Hierárquica Média – constituída pelos gestores intermédios, diretores funcionais e operacionais, chefes de serviço, etc., que têm como principal função fazer a ligação entre o vértice estratégico e o centro operacional, através de uma hierarquia.

3. Centro Operacional – constituído por todos os operacionais que executam os trabalhos de base relacionados com a produção de bens ou serviços.

4. Tecnoestrutura – constituída por analistas, engenheiros, contabilistas, responsáveis pelo planeamento e pela organização de métodos, os quais visam obter sistemas de trabalho que permitam a standardização da organização.

5. Logística – constituída por pessoas que têm a seu cargo serviços de apoio, serviços jurídicos, relações públicas e laborais, investigação, etc.

6. Ideologia – que engloba os valores, as crenças e as tradições que distinguem as diferentes organizações e originam certa vida no esqueleto da sua estrutura.

O presente trabalho, por ser uma primeira abordagem exploratória do tema, sinaliza que na área da administração pública, a utilização de ferramentas

complementares as tradicionais de gestão de recursos humanos podem ser um fator importante para ampliar a eficiência da gestão pública.

A administração de pessoas na contemporaneidade e em especial na Administração Pública em sua forma de gerir pessoas vem causando desconforto crescente nos indivíduos (Servidor Público), nos gestores, nos cidadãos e tal desconforto se materializam em dois níveis: no descompasso existente entre as práticas de gestão e as necessidades das organizações (que precisam dar conta das demandas cada vez mais intensas das pessoas/cidadão) e no descompasso entre necessidades das pessoas (servidor público) e limites de uma forma de organizar o trabalho.

A organização do trabalho nas organizações públicas tem nas estruturas verticalizadas e centralizadas o seu ponto máximo de eficiência técnica, desconsiderando que a rígida divisão do trabalho, as tarefas fragmentadas e padronizadas cada vez mais deixam a desejar na sua capacidade de resposta as demandas do setor público.

Por outro lado, a complexidade social concorre para que a administração pública exija do servidor público outro modo de atuar e/ou executar diversas tarefas até então baseadas em um modelo tradicional de organizar o trabalho (padronizado e centralizado, o trabalho alienante).

As mudanças técnicas no organizar o trabalho do serviço público (inovação tecnológica, fundamentado na flexibilidade, na diversificação e na autonomia, bem como no uso da tecnologia com automação flexível) exigem, não só um trabalhador com perfil diferenciado (multifuncional), mas também que o gestor público também reveja seus sistemas de gestão de pessoas.

Nesse sentido, Helena (2001), diz que o reconhecimento do desempenho também precisa ser revisto, pois os sistemas tradicionais (de controle) não conseguem dar respostas adequadas a tal situação, pois reconhecem os indivíduos apenas pelo que fazem e não pelo que entregam, e porque não conseguem mensurar a ampliação do espaço ocupacional das pessoas.

Por isso a gestão por competência pode ser apresentada como alternativa aos métodos tradicionais de se estruturarem as ações de RH no setor público/administração pública, porque dão conta seja das necessidades emergentes da gestão de pessoas, seja das demandas de uma sociedade que se apresenta mais crítica e deseja um serviço de excelência.

No contexto das transformações que marcam o mundo do trabalho e o serviço público, faz-se necessário que o servidor público, para o desempenho de suas funções, tenha outros critérios na gestão, monitoramento e avaliação das suas atividades.

Implantar um sistema de Gestão por Competências requer consenso sobre o tema, necessidade de sensibilização dos gestores e pessoal envolvido, servidores qualificados, metodologias e instrumental apurados, ainda existem uma grande carência no quadro de pessoal e as estruturas e arranjos funcionais são muito frágeis, é preciso reestruturar a área de desenvolvimento e pessoas para que se inicie um bom trabalho de mudança de paradigmas e implantação do modelo de competências.

A Gestão por Competências, no entanto, pode trazer benefícios através de sua implantação em conjunto com outras modalidades de gestão como a otimização de processos, recursos humanos mais produtivos, pessoas mais capacitadas e motivadas para o trabalho devido às oportunidades geradas dentro da empresa, planos de carreira que oportunizam o crescimento das pessoas através do mapeamento e mensuração das competências pessoais, formação de lideranças, motivação das pessoas pela busca de novos desafios, e uma infinidade de pontos positivos que esta metodologia pode trazer as empresas, sejam elas públicas ou privadas.

Esta nova concepção de competências baseia-se na tríade conhecida como CHA, que significa as competências, as habilidades e a atitude proativa que os colaboradores das empresas devem ter perante a realização de suas tarefas e que a própria empresa deve seguir no seu dimensionamento estratégico na área de Recursos Humanos. Interessante observar que o tema proposto por este trabalho ainda é pouco difundido e com defasagem em pesquisas, quando se refere ao setor público.

A opção por fazer um recorte na revisão bibliográfica se deu em função da necessidade de limitar-se ao conceito utilizado e ao fato de que Gestão por Competência na administração pública é tema pouco utilizado. Sendo assim, utilizou-se um número mínimo de autores, visto que as principais ideias ou abordagens disponíveis na literatura sobre o assunto apresentadas no trabalho dão conta da intencionalidade do trabalho.

A revisão bibliográfica reduzida não invalida a premissa de apontar com informações aquilo que o autor pretende recuperar um dado conhecimento acumulado sobre o problema da gestão na administração pública naquilo que diz respeito à forma de gerir pessoas.

Além disso, permite ao leitor uma maior familiaridade com o problema analisado.

Pensar em Gestão Pública é ajudar a promover as mudanças que são necessárias ao crescimento de um setor tão importante para as pessoas. As políticas públicas são desenhadas, pensadas e colocadas em ação a partir do ambiente público, com recursos da nação e para tanto é preciso buscar novas ferramentas para dar apoio na efetivação do planejamento do que se pretende desenvolver para as pessoas nas Cidades, Estados e no País em geral.

Gestão pública no âmbito do trabalho apresentando precisa ser entendida como sendo um campo de conhecimento e de trabalho que se materializa nas formas de organizar aquilo que é entendido pelo serviço do Estado.

O setor público é composto por organizações, mas com alguns padrões diferentes das organizações do mercado e por isso precisa ser entendido no seu conceito de materialização do interesse público que se viabiliza no controle da eficiência do Estado na realização do bem comum estabelecido politicamente e normatizado administrativamente.

Nesse sentido a eficiência do Estado vai ser alcançada se a gestão por competência (ferramenta de gestão) tornar transparente aquilo que acontece no interior da administração pública e permitir aperfeiçoar o relacionamento de órgãos, setores e poderes com o cidadão.

Quando abordada a Gestão por Competências neste trabalho, pensou-se em demonstrar através das literaturas pesquisadas o quanto é importante e sadio implantar novos modelos de gestão dentro do setor público. Pensar efetivamente em políticas públicas é sem dúvida nenhuma melhorar as condições daqueles que irão desenvolver o trabalho junto às pessoas.

É ineficiente imaginar as melhorias do ambiente externo antes de se promover o desenvolvimento do ambiente interno, sejam elas organizações públicas ou privadas. É imprescindível melhorar as condições de trabalho dos servidores, dando-lhes assistência contínua e ininterrupta ao desenvolvimento pessoal e profissional, melhorando as condições do ambiente de trabalho, promovendo seu

crescimento intelectual, entre tantas outras questões abordadas na Gestão de Pessoas. Gerir as competências das pessoas para buscar a eficiência e a eficácia dos mesmos é um ótimo começo, trabalhar seus conhecimentos e habilidades e reconhecer a atitude proativa destas na busca pela supremacia em sua carreira.

Portanto, esta revisão bibliográfica pode ser de grande utilidade ao setor público, que tem a necessidade de embasamento teórico e prático para implantar modelos de gestão como este, que atualmente está sendo difundido principalmente na esfera Federal e que logo poderá ter abrangência nos Estados e Municípios do País.

Faz parte deste documento a definição da terminologia competências, em seguida, abordar-se-á à Gestão por Competência com foco no setor público, Gestão por Competências nas Organizações, o Mapeamento de Competência e as Dificuldades na Aplicação da Gestão por Competências no Setor Público. Também encontra-se descrito a importância de administrar as competências das pessoas neste setor. Em continuidade ao trabalho, definiu-se os conceitos e metodologias referentes a recrutamento, seleção e alocação, carreiras, cargos e remuneração, desenvolvimento e treinamento e avaliação de desempenho. Próximos ao final do documento estão dispostos à conclusão e as referências.

CAPÍTULO I – NOS CONCEITOS: UMA FERRAMENTA DE GESTÃO

Neste capítulo serão identificados elementos importantes quanto a Gestão por Competências, sua definição, o processo de gerenciamento utilizando as competências e sua usabilidade dentro do serviço público.

1.1 Gestão por Competências: Instrumento de Gestão Pública

O mundo corporativo traz a mesa de debates uma nova concepção de modelo a ser aplicado na área de gestão de pessoas através das competências observadas em cada indivíduo, direcionadas ao perfil da organização.

Tema ainda pouco difundido e compreendido, mas de simples entendimento, começou a interferir diretamente no desempenho e na avaliação dos colaboradores e ao mesmo tempo, para alguns gestores, passou a ser diagnosticada como um mistério, visto que poucos sabem como defini-las e aplicá-las na prática.

O grande desafio para a Gestão Humana passa a ser como buscar e preparar as pessoas que ajudarão a empresa a atingir os resultados, identificando as competências que vão garantir o alcance e a sustentação do sucesso.

Para Dutra (2004), as competências são o conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes, posturas e ações, integradas e utilizadas pela pessoa para obtenção de resultados. Cabe à Prática de Gestão Corporativa criar um clima e um espaço para deixar as competências respirarem, bem como uma infraestrutura através de equipamentos, softwares, bancos de dados que dão o suporte para a sinergia das competências.

Trazer as definições da Gestão por Competências para o setor público é um clamor da própria instituição. Para Bispo (2011), normalmente elas estão em busca de soluções que atendam suas necessidades de sistematizar os processos de gestão e avaliação dos servidores não apenas para atender demandas alheias, mas para promover o desenvolvimento dos seus servidores e proporcionar serviços de melhor qualidade aos cidadãos, aos Estados e aos municípios.

Este trabalho buscou relacionar o debate teórico a respeito da noção de competência, explicitando o conceito em seus vários níveis de compreensão, relacionando-o às Políticas Públicas.

A burocratização encontrada no serviço público traz enormes perdas à sociedade e ao próprio setor. Novos modelos cuja eficiência e a eficácia sejam parâmetros de melhorias contínuas, deve ser buscada interruptamente pelos gestores para que sejam sanadas as necessidades de um estado ágil, competente, transparente e cidadão. Aperfeiçoar o atendimento a clientes e satisfazer os colaboradores através de métodos mais efetivos, melhorando o ambiente organizacional através do desenvolvimento das competências humanas através da 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.

É de grande valor aprimorar os debates para um melhor entendimento e aceitação dos conceitos de Gestão por Competências, definindo estratégias da organização para identificação das competências organizacionais através do mapeamento das Competências, relacionadas às atividades desenvolvidas e com foco em áreas de RH estratégicas.

As organizações devem despertar para a necessidade de implantação de modelos diferentes da capacitação tradicional, realizando planejamento de capacitação fundamentado no desenvolvimento de competências, no diálogo entre dirigentes e servidores e no aprimoramento pessoal, no qual conhecimentos, habilidades e atitudes concorrem para o crescimento organizacional.

Esta nova concepção de competências, baseia-se na tríade conhecida como CHA, que significa as competências, as habilidades e a atitude proativa que os colaboradores das empresas devem ter perante a realização de suas tarefas e que a própria empresa deve seguir no seu dimensionamento estratégico na área de Recursos Humanos. Interessante que se observe que o tema proposto por este trabalho ainda é pouco difundido e com defasagem em pesquisas, por ser uma área ainda em desenvolvimento principalmente quando se refere ao setor público que ainda é demasiadamente burocrático.

Esta revisão da literatura pesquisada poderá ser de grande utilidade para futuras colaborações a outros pesquisadores e para o próprio setor público que necessita de embasamento teórico e prático para implantar este modelo, que está

sendo difundido principalmente na esfera Federal e, que logo deverá ter abrangência nos Estados e Municípios do País.

1.2 Definição do Termo Competências

As organizações estão em constante busca por talentos humanos, profissionais que tenham o diferencial competitivo e que possam se diferenciar dos demais no mercado. Uma pessoa pode ser dotada de todo conhecimento dentro de uma profissão em sua área de atuação. Pode ela possuir as habilidades necessárias e a aptidão potencial, mas nem todas conseguem somente com estes requisitos expor o seu melhor.

Existem características que alguns profissionais possuem e outros não conseguem desenvolver, um atendimento, por exemplo, pode ser básico, rápido e sem muita entrega por parte do atendente, já outro profissional pode ter um diferencial no momento que está realizando o seu trabalho, ele pode demonstrar interesse pelo cliente, tratando-o de maneira mais cordial, oferecendo soluções além do esperado, contemplando através de sua observação outras necessidades e assim gerando fidelização do cliente pelo ótimo atendimento prestado.

Para este conjunto de características simpáticas do atendente, suas atitudes e sua postura, que fazem a diferença, pode-se chamar de uma Competência e dar-lhe um "rótulo": Orientação para Servir o Cliente.

Para Brandão e Guimarães (2001), competência, baseia-se na premissa de que, em ambiente dinâmico e competitivo, não é possível considerar o trabalho como um conjunto de tarefas ou atividades pré-definidas e estáticas.

Competência significa "assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas aliado ao exercício sistemático de uma reflexividade no trabalho", para Brandão e Guimarães (2001, p. 8), esta visão deve permitir ao profissional lidar com eventos inéditos, surpreendentes e de natureza singular.

É imprescindível que as organizações disponham de capital humano qualificado e eficiente, seguindo assim o pensamento do modelo da Administração Científica ou Taylorismo. Frederick Taylor, pai desta modelagem, já alertava que as

empresas precisam de pessoas competentes e diferenciadas, substituindo métodos empíricos por métodos científicos e testados. Naquela época as empresas procuravam aperfeiçoar seus empregados às habilidades necessárias ao exercício de suas funções. Sob esta visão, referia-se a competências como sendo um conjunto de habilidades e conhecimentos que credenciavam um profissional a exercer tal função. Com o tempo, as interações sociais e o aumento da complexidade das relações de trabalho, as organizações também começaram a considerar a questão da atitude proativa que o colaborador deveria ter, e esta foi considerada como o maior determinante da competência conforme relata Chiavenato (2002).

Competência pode ser entendida como uma ação fundamentada e assertiva frente a novos desafios. Esta ação deve agregar valor econômico para a organização e social para o indivíduo. Competência é um potencial disponível para enfrentar os desafios futuros.

Em busca do aumento de produção, Taylor estudou os movimentos e o tempo gasto pelo trabalhador para executar as suas tarefas e, a partir daí, desenvolveu a Organização Racional do Trabalho. O objetivo das organizações era conseguir produzir mais, no menor tempo e com o menor custo. Agora não mais o trabalho é medido pelo tempo e quantidade da produção. O acesso à informação, o conhecimento especializado e a competência (saber ser e fazer) tornam-se requisitos de acesso do homem ao trabalho.

O novo trabalhador, chamado de trabalhador do conhecimento ou capital intelectual, passa a conhecer todo o processo (ou grande parte dele) e tem a possibilidade de interferir sobre ele. Isso porque, aos poucos a liderança deixa de ter a função de somente supervisionar e ser responsável pelos erros de seus subordinados.

É importante pensar o perfil do novo profissional que trabalha no setor público, estes são os novos trabalhadores e gestores do futuro. Deve-se buscar a qualidade, considerando as tecnologias da informação, a sua importância e a disseminação do conhecimento entre as pessoas. A administração pública pode se fazer valer de novas alternativas para melhorar o seu papel perante a sociedade e fortalecer seus profissionais para que executem suas funções de forma mais facilitada, organizada, com motivação e percepção de crescimento futuro, alinhados com as estratégias do setor. Estes devem estar preparados para atender os

requisitos dos cargos que ocupam, direcionados para que possam exercer suas tarefas utilizando suas melhores características pessoais e profissionais.

Assim, o trabalhador do conhecimento trabalha com riscos e oportunidades e precisa aprender a transformar a informação numa estratégia para planejar, supervisionar, programar e gerenciar sua carreira.

1.3 Gestão por Competências

A definição de Gestão está atrelada ao ato de gerir, administrar, controlar, organizar, gerenciar processos e pessoas nas organizações. Competências são baseadas na tríade conhecida como CHA que significa o conhecimento do profissional, as suas habilidades e por fim a atitude que possui. O conhecimento verifica-se através da sua formação acadêmica, da teoria estudada. Já as habilidades estão atreladas à vivência e a prática, juntamente com o domínio efetivo do conhecimento adquirido. Por fim a atitude esta ligada intimamente com os valores, costumes, sentimentos e emoções do ser humano, aqui verificou-se o comportamento das pessoas perante uma determinada situação que se exigia a tomada de decisões efetivas em alguma situação, seja ela organizacional, ou na vida pessoal.

A gestão por competências propõe outro modo de organizar os recursos humanos, para assim dar conta das necessidades impostas pelo mundo do trabalho globalizado em que vivemos.

Competência enquanto conceito possui diversas definições dependendo da cultura, dos valores, da visão e das experiências de cada um, entretanto, se compararmos os diversos sentidos da competência, poderemos observar que, apesar das diferentes definições, o sentido da palavra é único.

Sendo assim, entendi que Gestão por Competências no contexto deste trabalho deve ser compreendida como um novo modelo, que servirá de marco de mudanças positivas e formatadora de uma nova concepção na Gestão de Pessoas, uma abordagem que mesmo que seja ainda de difícil entendimento pelos gestores e pessoas envolvidas, deve ser mais estudado na sua mais profunda significância. O

modelo de Gestão por Competências oportunizou o crescimento individual em conjunto com o desenvolvimento da organização, e esta tornou-se mais atrativa a todos os entes envolvidos. É também a Gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções, visando ao alcance dos objetivos à instituição.

Esta mudança deve ser gradual, mas contínua, considerando as coisas boas dos antigos processos e melhorando e transformando o que não está de acordo.

A área de Recursos Humanos não deve ser considerada como um simples setor que executa tarefas triviais, pois a complexidade do ser humano deve ser tratada de forma abrangente, contínua e levando em consideração o comportamento das pessoas perante as diversas situações enfrentadas na sua vida profissional e pessoal.

Segundo Dutra et al. (2001), a competência é compreendida por alguns teóricos da administração como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessário para que a pessoa desenvolva suas atribuições e responsabilidades. Mas, o fato das pessoas possuírem conhecimento, habilidades e atitudes, não significa benefícios para a empresa a menos que ocorra a entrega por parte do colaborador, ou seja, que ele efetivamente coloque em prática essa competência.

Segundo Zarifian (1999) a competência é a inteligência prática para situações que se apoiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com tanto mais força, quanto mais aumenta a complexidade das situações.

Existe um entendimento dos profissionais do RH que não se pode somente levar em consideração uma avaliação técnica de um colaborador no momento em que o mesmo participa de processos de seleção. A avaliação considera fatores como o conhecimento e as habilidades do profissional, deixando a desejar no quesito atitudes baseadas no comportamento humano. Somente estes dois fatores analisados, não serão suficientes para embasar os selecionadores de que o profissional atenderá as exigências do cargo desejado.

Para Rabaglio (2001), é necessário gerir o CHA, fazendo Gestão de Pessoas com foco em competências, auxiliando no desenvolvimento do conhecimento, das habilidades e da atitude dos profissionais dentro das empresas é que se identifica como Gestão por Competências.

A gestão por competências é a forma mais eficaz para fazer gestão de pessoas, afirma a referida autora.

1.4 Gestão por Competências nas Organizações

Para Carbone et al. (2009), as organizações vêm implantando a Gestão por Competências como modelo gerencial alternativo àqueles tradicionalmente utilizados, visando a “orientar seus esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar as competências necessárias à consecução de seus objetivos.” Além disso, de acordo com Ruano (2007), é com base nos conceitos estudados pela Gestão por Competências que podemos deixar “de admitir que as pessoas sejam valorizadas por um estoque de conhecimentos adquiridos para reconhecer quais desses conhecimentos serão colocados em prática e com qual aproveitamento”.

Contudo, a Gestão por Competências é ainda um conceito que ganha diferentes contornos, sendo ora a mola mestra de todo o sistema de gestão de pessoas, ora apenas um instrumento a mais na gestão.

Quando a Gestão por Competências assume um papel mais preponderante no ambiente organizacional, seu emprego demanda que a organização execute o planejamento, a Seleção, o Desenvolvimento e a Remuneração de seu pessoal tendo as competências como foco.

1.5 Mapeamento de Competências

O mapeamento pode ser implementado através de variados métodos e técnicas capazes de possibilitar a identificação da lacuna de competências, isto é, a discrepância entre as competências (organizacionais ou individuais) requeridas pela estratégia organizacional e aquelas já efetivamente presentes na organização.

Esse processo é fundamental para subsidiar futuras ações de planejamento, Recrutamento, Seleção, Desenvolvimento e Avaliação de competências.

A partir da definição dos objetivos estratégicos bem definidos, podem ser elaborados os indicadores de desempenho corporativo e as metas, havendo também a identificação das competências de suma importância para a concretização do desempenho esperado (Carbone et al., 2009).

Para o referido autor, O primeiro passo é descrever quais são as competências necessárias aos objetivos da organização. Para realizar esse diagnóstico, diversos métodos e técnicas costumam ser aplicada, como pesquisa documental (na qual se estuda o conteúdo da missão, visão e objetivos ou outros documentos estratégicos da organização), a coleta de dados envolvendo pessoas-chave, grupos focais e questionários estruturados. É importante que as competências humanas sejam descritas sob a forma de referenciais de desempenho, isto é, de comportamentos objetivamente observáveis e mensuráveis no ambiente de trabalho.

A descrição de uma competência, portanto, representa um desempenho ou comportamento esperado, indicando o que o profissional deve ser capaz de fazer.

O diagnóstico de competências tem como pressuposto, de acordo com Carbone et al. (2009), a realização de um inventário interno na organização, com vistas a identificar as competências disponíveis e efetivamente medir o tamanho da lacuna entre o necessário à consecução dos objetivos organizacionais e o que já se tem à disposição.

1.6 A importância de Administrar as Competências das Pessoas no Setor Público

No que se refere à gestão por competências nas organizações públicas, Pires et. al. (2009) define que a formação do quadro de servidores deve estar embasada na contratação de pessoal que não apenas demonstrem o domínio de conhecimentos técnicos sobre matérias específicas, mas que também tenham um conjunto de habilidades e atitudes compatíveis com suas futuras atribuições. No que concerne às organizações públicas, a realidade é que cada vez mais se requer dos servidores um perfil multifuncional e a posse de conhecimentos técnicos aliados a

habilidades e atitudes condizentes com os cargos ou funções a serem ocupados. As Instituições Públicas ou Privadas, antes de recrutarem e selecionarem as pessoas que ocuparão os cargos propostos, já tem definido o perfil dos candidatos desejados.

É sabido que a sociedade passa a exigir uma atuação do setor público progressivamente direcionada à obtenção de resultados visíveis. Para Schikmann, (2010), não basta ser eficiente, melhorando a relação custo-benefício em suas ações; as organizações precisam ser eficazes também, atingindo metas que atendam às genuínas necessidades da população.

O referido autor diz que esse grau de exigência crescente da sociedade, que almeja ter suas demandas plenamente satisfeitas, faz com que “a qualidade e a adequação dos serviços às necessidades dos usuários sejam considerados hoje como aspectos críticos para o bom desempenho de qualquer órgão ou entidade da administração pública”.

Assim, os objetivos das organizações públicas começam a ser modificados, e também sofrem melhorias as suas estruturas e processos, ficando evidente um foco nos resultados e no desempenho a ser atingido. Esse novo modelo implica abandonar ou no mínimo reformular as formas tradicionais de gestão, e nesse novo contexto, é de fundamental importância o papel da gestão de pessoas.

A gestão de empresas públicas carrega consigo o preconceito de ser considerada como sendo excessivamente burocratizada, ineficiente e de gestão precária dos recursos disponíveis, ocasionando descontentamento de muitos usuários.

A administração burocrática teve sua origem através dos pensamentos de Weber (1864-1920) em sua Teoria da Burocracia. Weber mostrou a vantagem de racionalidade para atingir objetivos requisitados através de seu modelo de gestão. Identificou a precisão no conhecimento dos deveres, uniformizando rotinas e procedimentos com ênfase na continuidade das organizações.

Weber procurou através de sua teoria mostrar o quanto é salutar reduzir ao máximo os atritos entre as pessoas, mantendo uma constância nas decisões, com subordinação etária, onde os mais novos aprendem com os mais experientes.

A lentidão dos processos decisórios, obrigatoriedade de concursos públicos, estrutura de RH burocratizada, falta de visão sistêmica e pouca valorização da

cidadania, são aspectos identificados por Ribeiro (2000) como dificuldades no treinamento e desenvolvimento de funcionários de empresas públicas.

Campello (2000) enumera a pluralidade de objetivos e interesses, restrições orçamentárias, estrutura extremamente burocrática e transitoriedade de governos, como problemáticas para que se tenha uma direção definida dentro do setor público.

Observou-se que nas empresas privadas, que o administrador pode fazer tudo que a lei não proíbe, já na administração pública, os gestores fazem o que a lei permite.

Para Ribeiro (2000), o primeiro passo para alterar esta estrutura e a cultura identificadas na administração pública seria a evolução do conceito de controle dos funcionários baseado somente em princípios de legalidade e legitimidade, para o conceito de controle aplicado a eficácia e efetividade dentro do setor público.

Avaliar melhor o que é realizado pelos servidores, seu desempenho, com metas claras e objetivas. Também avaliar os programas públicos, demonstrando aos gestores e ao público em geral, a eficácia dos mesmos, através do alcance dos efeitos a que se propõe o programa avaliado.

Este modelo conforme orienta Ribeiro (2000), ainda não é aplicável à gestão de pessoas em setores públicos, devido ao fato de que não existem, em sua maioria, indicadores de desempenho. Não há uma confiabilidade alta nas informações hoje disponíveis, os processos devem evoluir mais, e serem melhorados as questões referentes a sistemas e de segurança da informação. Outra implicação, diz respeito à estrutura jurídica que não prevê a punição de funcionários pelo não atingimento de metas.

O chamado fenômeno do Novo Gerencialismo, para Mendes e Teixeira (2000), traz a tona novos formatos onde a gestão da administração pública é baseada em valores de empreendedorismo e de novas técnicas aprimoradas da iniciativa privada e que efetivamente possam ter aplicabilidade prática ao setor público.

Toda ênfase de gestão deve ser orientada para criar uma inteligência que possa desenvolver a excelência na gestão organizacional, no sistema de remuneração, no desenvolvimento contínuo dos profissionais, na avaliação de desempenho e tantas outras metodologias inerentes à gestão das pessoas.

Para os referidos autores, esta orientação com foco nas pessoas, irá determinar as competências organizacionais existentes ou a serem desenvolvidas

pela organização. Após a determinação das competências, a utilização dos conceitos de Gestão por Competências gerenciais auxiliará na estruturação das atividades de gestão de pessoas da organização.

Guimarães (2000) relata em sua obra que o gerenciamento por competências é uma forma para aplicar às mudanças e inovações necessárias a administração pública. O mesmo sugere que avaliação de desempenho dos funcionários seja atrelada ao modelo de gestão por competências, atendendo a três condicionantes como a existência de estratégia corporativa, ambiente organizacional saudável, que privilegie a criatividade, inovação, equipes e formação de lideranças e que exista coerência entre as políticas e diretrizes de gestão.

Schikmann, (2010) diz que as áreas de gestão de pessoal da maior parte das organizações públicas do Brasil estão tradicionalmente encarregadas de tarefas ligadas a pagamento de pessoal, concessão de aposentadorias e proposição de regras e regulamentos, eventualmente conduzindo atividades de treinamento e capacitação com o objetivo de solucionar carências pontuais e emergenciais. Esse caráter reativo, aliás, é marcante na gestão de pessoas desse tipo de organização, que normalmente se pauta por respostas a demandas efetuadas por outras áreas e pelos servidores.

Grande problema que afeta a gestão de pessoas no setor público, na visão de Schikmann (2010), consiste na possível acomodação dos servidores em virtude das normas e definições constantes em alguns planos de cargos. A concessão da gratificação de desempenho sem que sejam obedecidos critérios rígidos, como forma de se compensar a impossibilidade de incrementos de salário, assim como o uso do tempo de serviço como principal parâmetro para a Progressão Funcional, são alguns exemplos. Também, de acordo com a mesma autora, a maneira de se realizar a descrição de cargos nessas organizações limita o escopo de atuação dos funcionários, desestimulando a multifuncionalidade e a visão sistêmica, e configura com frequência os desvios de função que são muito comuns nos diversos órgãos públicos.

Bergue (2010), diz que apesar desse ambiente hostil ao seu desenvolvimento, a Gestão por Competências se fortaleceu como objeto de estudo e que sua aplicação nas organizações públicas ganhou significativo impulso no Brasil com a edição do Decreto nº 5.707/2006, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a ser implementada pelos órgãos e entidades da

administração pública federal direta, autárquica e fundacional e que tem como uma de suas finalidades a “adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições” (Brasil, 2006).

Muitos fatores positivos podem ser envolvidos na implantação da Gestão por Competência, como a promoção de capacitação do quadro gerencial, auto-avaliação de conhecimentos e busca constante de aperfeiçoamento, promovendo assim a atualização constante do empregado. Demonstrando a modernidade organizacional, e premiando o empenho e o desempenho individual.

Diante do exposto, fez-se pertinente discutir as formas de atuação da Administração Pública quanto ao gerenciamento de pessoas, a importância de se ter na gestão pública um sistema que busque nas pessoas a competência não apenas técnico-teórico, mas a capacidade delas gerarem resultados dentro dos objetivos organizacionais.

Portanto, existe, sem dúvida, grandes limitadores para a adoção do modelo, que será melhor estudo no item a seguir, mesmo com as dificuldades, compreende-se melhor o conceito, pois já se tem a ideia da dimensão que se quer conseguir com tal forma de gerir as pessoas, de modo a gerar melhores resultados.

1.7 Dificuldades na Aplicação da Gestão por Competências no Setor Público

O momento é de intensa mudança no setor público, é uma fase onde existe um empenho muito forte para atender as exigências contínuas e ininterruptas dos cidadãos, sendo possível transplantar a lógica da Gestão por Competências para o contexto do setor público, desde que os perfis profissionais dos servidores sejam ajustados a esse modelo.

Guimarães, (2000), diz que a abordagem da competência é uma alternativa inovadora de gestão que requer, contudo, determinadas condições para que seja aplicada nas organizações públicas. Entre elas, destacam-se: definição clara da estratégia organizacional, que deve servir de referência para a Gestão por Competências; ambiente harmônico que propicie à criatividade, à inovação e ao pensamento estratégico; corpo técnico composto por profissionais autônomos,

responsáveis e de alto padrão de desempenho; sintonia entre as diretrizes e políticas da organização como um todo e a área de gestão de pessoas.

Ashley (2000) relata que os resultados do setor privado servem de inspiração para o setor público, mas não devem ser levados à risca, pois diversos pressupostos já estão bem absorvidos pelo ambiente organizacional privado, o que possibilita que haja um aprimoramento mais eficaz a gestão do setor. Outro fator é que a lógica do setor público é bastante diferenciada da do setor privado.

Brandão e Bahry (2005) dizem que no setor público, embora se observe uma tendência a se seguir esse processo, com o objetivo de aprimorar a eficiência e a qualidade dos serviços prestados à sociedade, a viabilidade da aplicação de alguns processos relacionados à Gestão por Competências ainda gera controvérsias, demandando discussões mais cuidadosas.

Ressalta-se que questões como a remuneração variável baseadas nas competências expressas pelo servidor no trabalho e a realização de concursos com base nas competências mapeadas, bem como as consequências do emprego da abordagem das competências no preenchimento de cargos de confiança, ocasionam dúvidas e resultam numa atitude cautelosa por parte de gerentes das organizações e estudiosos do assunto

Santos (2008) aponta algumas características dos grandes obstáculos à implantação e ao sucesso da implementação da Gestão por Competências no âmbito do setor público, dentre estes se destacam a inexistência de consenso sobre o assunto, dificuldade na adequação de alguns pontos da abordagem das competências a alguns subsistemas da gestão de pessoas, alta gerência insensível quanto à importância do modelo, edição ainda recente do Decreto nº 5.707/2006; servidores não qualificados adequadamente, apoio metodológico e instrumental insuficiente, estruturas organizacionais burocratizadas, rígidas e altamente hierarquizadas, e legislações restritivas. Segundo a OCDE (2010), se a alta administração não definir a Gestão por Competências como estrategicamente prioritária e não houver apoio de gerentes e servidores, corre-se o risco de obter pouco retorno com sua implantação, mesmo que diversos esforços sejam despendidos.

No processo de mapeamento de competências, existem algumas diferenças e semelhanças se comparadas às realidades das organizações públicas e privadas.

Segundo Amaral (2008), analisando os resultados desejados, existe semelhanças entre os dois setores. Em ambos os casos, é preciso definir as competências organizacionais e individuais necessárias para que sejam alcançados os objetivos estratégicos da organização, comparando-as com aquelas já existentes atualmente, chegando-se assim ao *gap* ou lacuna de competências.

Quando repostado às técnicas de mapeamento de competências, o referido autor também não detecta diferenças, visto que tanto nas organizações privadas quanto nas públicas é necessário mobilizar e capacitar profissionais da área de gestão de pessoas para adequadamente conduzirem o processo.

No entanto, ao se referir à análise das informações obtidas pelo mapeamento, as diferenças são significativas. Enquanto no setor privado não existe uma definição para a duração das carreiras de seus funcionários e é comum contratações temporárias de especialistas, terceirizações e fusões entre empresas, nas organizações públicas as carreiras de seus servidores podem durar até trinta ou quarenta anos, com direito à estabilidade, assim como se apresentam enormes dificuldades impostas pela legislação para que seja flexibilizado o acesso de tais organizações às competências requeridas .

As recomendações também são diferentes no contexto das organizações públicas.

Segundo Amaral (2008), deve-se conscientizar o servidor público da necessidade de desenvolvimento contínuo, com vistas à obtenção de competências individuais fundamentais.

E para isso, a estabilidade do servidor precisa ser transformada num ponto favorável à Gestão por Competências, numa forma de fazer com que o indivíduo se sinta seguro para se capacitar e melhorar seu desempenho sem temores. Pois, “como não há um grande risco da demissão, o profissional pode ousar evoluir sem medo”.

A Gestão por Competências requer do setor público uma série de mudanças organizacionais que permitam uma implantação eficiente do modelo. Para que se exijam dos servidores determinadas competências, é de suma importância que sejam dadas as condições para que tais competências sejam adquiridas e concretizadas no seu ambiente de trabalho, assim como uma maior autonomia para o crescimento de tais profissionais (Amaral, 2008). Brandão e Bahry (2005), explicam que o desafio é incentivar o desenvolvimento profissional, com a criação de

um clima favorável à aprendizagem e o oferecimento de oportunidades concretas aos servidores de crescimento na carreira.

De acordo com o relatório da OCDE (2010), o setor público de diversos países desenvolvidos, como Canadá, Reino Unido e Estados Unidos, utiliza a Gestão por Competências há décadas, já estando o modelo incorporado à cultura e ao contexto de suas organizações. Outros países, como Suécia, Bélgica e Holanda implantaram essa tecnologia de gestão mais recentemente. Já na Alemanha e França, entre outros, a Gestão por Competências é ainda limitada e experimental.

No Brasil, a abordagem da Gestão por Competências no setor público tem tido o objetivo inicial de reorientar e intensificar o Treinamento e Desenvolvimento dos servidores.

A Gestão por Competências deve ser conduzida de maneira prioritária e estratégica pelo setor público brasileiro, uma vez que se mostra fundamental no processo de integração das diversas áreas da gestão de pessoas. No entanto, é preciso muita cautela, segundo a OCDE (2010), para que as competências “não se tornem um fim em si mesmas, como pode acontecer ao menos que um claro foco estratégico seja mantido sobre a forma como as competências contribuem para o desempenho do serviço público”. Além disso, conforme se depreende da experiência dos países que adotam há mais tempo o modelo, é preciso rever e reavaliar periodicamente a condução da Gestão por Competências, para que ela continue atingindo seus objetivos.

Conforme a OCDE (2010), a Gestão por Competências vem ganhando progressivo destaque, tanto no setor privado quanto no setor público, por se mostrar uma ferramenta bem-sucedida para estabelecer as habilidades e comportamentos necessários para que os indivíduos tenham bom desempenho no trabalho e integrar os diversos subsistemas da área de gestão de pessoas em favor da organização.

É muito importante analisar os impactos potenciais de uma adequada aplicação da Gestão por Competências nos variados subsistemas de gestão de pessoas, no contexto das organizações públicas, o que será feito adiante.

CAPÍTULO II – NOS PROCESSOS DE GESTÃO DE COMPETÊNCIAS: AS FERRAMENTAS PARA A GESTÃO PÚBLICA

Neste capítulo abordar-se-á aplicabilidade da gestão por competências no setor público, onde serão discutidas as questões referentes a recrutamento, seleção, carreira e desenvolvimento e avaliação direcionados a Gestão por Competências.

2.1 Recrutamento, Seleção e Alocação

As empresas buscam trazer os melhores profissionais, e para isso se utilizam das técnicas mais modernas de recrutamento e seleção disponíveis na área de Gestão de Pessoas.

Existe uma mudança nesses processos quanto ao colaborador que se busca. Os gestores procuram alinhar os objetivos organizacionais e a estrutura do cargo que se pretende ocupar com o perfil comportamental do futuro candidato. Busca-se não apenas o conhecimento técnico dos candidatos, mas também que possuam um conjunto de habilidades, e atitudes compatíveis com a função.

No setor público existe uma série de restritivos quanto a esta etapa tão importante para buscar o perfil ideal de profissional, pois são processos que não permitem a avaliação de determinados comportamentos e atitudes.

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, surgiu como principal desafio para a implantação do modelo.

Mesmo com um modelo tão fechado, devem existir meios que possibilitem a atração de profissionais com o perfil compatível ao cargo. Identificado às lacunas de competências existentes, deve-se instigar o processo de recrutamento a atrair os candidatos que preencham tais requisitos.

Os concursos públicos já incluem etapas como prova e títulos, para que selecionem profissionais com o perfil desejado e com as competências necessárias,

mas pode-se ainda melhorar estas etapas através da inclusão de outras ferramentas como cursos de formação com intuito de observar e identificar as competências interpessoais, estratégicas e gerenciais que uma simples prova de conhecimentos técnicos não conseguiria verificar.

Para Kalil Pires, et al, (2005), a legislação em vigor ainda prioriza o nível de conhecimentos e habilidades dos candidatos, deixando de lado o perfil comportamental, as atitudes dos futuros servidores, a conduta pessoal e interpessoal tão importante em qualquer setor. Traços de personalidade, motivação, postura e valores acabam aflorando após o servidor estar desempenhando suas tarefas, gerando assim problemas de adaptação no trabalho, a baixa produtividade e os altos índices de doenças profissionais são os corolários frequentes desse complexo processo.

Para Chiavenato (2002), as atividades de recrutamento e seleção formam uma dimensão crucial no modelo de Gestão por Competências. Se bem conduzidas fazem com que as organizações tenham maior probabilidade de trazer os talentos alinhados com as estratégias e a missão da organização. Caso contrário, o custo será muito alto a organização.

2.2 Carreiras, Cargos e Remuneração

No setor público, o tempo de serviço tem sido o principal diferencial para que um colaborador tenha maior ou menor remuneração. Sua trajetória também está atrelada a esta realidade, não ocorrendo grandes mudanças quanto à qualificação, conhecimentos compartilhados ou produção de conhecimento.

Conforme Ribeiro e Oliveira (2002), não existe flexibilidade na atual realidade do plano de carreira dos servidores, falta também objetividade e visão de futuro para motivar os funcionários. Problemas estes que não trazem melhorias as práticas da organização. Pode-se concluir que a falta de motivação dos servidores é fruto da ausência de uma política de reconhecimento funcional e financeiro com base nas competências efetivamente adquiridas.

Existe uma forte tendência no serviço público de que ocorram nomeações para cargos de chefia e assessoramento único e exclusivamente por indicações político partidário, ou seja, relações de confiança, não se considerando as competências legítimas dos servidores.

Para Pires, et al, (2005), o modelo mais adequado à gestão por competência, deve ser alinhado às estratégias da organização, tornando o processo orientado para a busca de resultados capaz de gerar práticas de participação das pessoas de uma forma contínua e sistemática, com foco no compartilhamento de toda produção de conhecimento dentro do serviço público para com os servidores.

A adoção de um modelo por Gestão por Competências requer uma diminuição nos cargos ocupados por relação de confiança, sendo estes formatados levando-se em consideração as competências adequadas à função. Isto gera um ganho de qualidade infinitamente positivo ao serviço público, o potencial humano assim é mais valorizado e gera maiores contribuições para organização.

2.3 Desenvolvimento e Treinamento

O ser humano possui a necessidade de desenvolver suas habilidades e conhecimentos ininterruptamente para que se sinta motivado. O desenvolvimento vem ao encontro das expectativas das organizações e da busca constante de aperfeiçoamento por parte das pessoas.

Dentro desta etapa fundamental, as empresas públicas ou privadas têm a necessidade de disponibilizar aos seus colaboradores maneiras de aperfeiçoamento de suas habilidades, visando à melhoria dos processos, acúmulo de aprendizado e estímulo as pessoas para que compartilhem os conhecimentos adquiridos.

Conforme Brandão e Guimarães (2001), atividades que visam desenvolver as competências necessárias das pessoas, auxiliam dentro da administração pública no gerenciamento da carreira e no processo de empregabilidade. Interessante que desde o primeiro instante do servidor dentro da organização, ele tenha a visão de um plano de carreira que seja acessível e viável, que contemple suas necessidades de crescimento pessoal e profissional, que traga a tona suas competências para

progressão funcional, o estimulando a permanecer dentro da empresa em razão de sentir-se valorizado e com possibilidades de ascensão a níveis mais interessantes de crescimento profissional.

Conforme Rabaglio (2008), a contemplação deste desenvolvimento técnico deve ser através da realização de treinamentos, cursos, ciclos de palestras, seminários e até mesmo visitas técnicas a organizações nacionais ou internacionais, estágios, grupos de trabalho, etapas de auto-aprendizado e de coach. Já as competências comportamentais requerem mais tempo e estímulo, a autora sustenta que a flexibilidade, criatividade, inovação e empreendedorismo são fontes de comportamento que fazem da organização um diferencial competitivo, possibilitando o alcance das metas e resultados mais eficazmente.

A organização precisa estar aberta e recíproca na área de gestão de pessoas, para que este processo de desenvolvimento e amadurecimento das pessoas seja encarado como estímulo positivo, para implementação de melhorias, para organização e aos funcionários que necessitam desenvolver-se continuamente. A área de gestão de pessoas deve atentar-se as peculiaridades das funções e assim direcionar as pessoas para que se capacitem de acordo com as exigências e atribuições que devam ser desempenhadas.

2.4 Avaliação de desempenho

Avaliar o desempenho significa criticar o comportamento dos funcionários quanto à expectativa de desempenho definida pela organização e o desempenho real. A avaliação por desempenho é uma ferramenta muito interessante, utilizada pela gestão de pessoas para analisar sistematicamente o desempenho dos colaboradores em função das atividades que exerce, das metas estabelecidas, resultados alcançados e do potencial de desenvolvimento.

Para Lucena (1992), o desempenho refere-se à atuação do empregado em relação ao cargo que ocupa na organização, tendo em vista as responsabilidades, as atividades, as tarefas e os desafios que lhe foram atribuídos para produzir os resultados que dele se espera.

A avaliação deve ser contínua dentro das organizações, procurando identificar se o que foi alcançado está em consonância com o que é esperado.

Uma avaliação deve levar em consideração as críticas de mais de um avaliador dentro da organização. Infelizmente essa prática ainda não é incorporada pela maioria das empresas, que acaba considerando apenas a decisão de um único gestor, geralmente pela chefia direta do servidor, o que pode acarretar distorções e erros que podem influenciar negativamente a organização e principalmente na carreira do colaborador que está sendo avaliado.

No setor público, a avaliação por desempenho está ligada diretamente ao decreto 84.669, Brasil (1980), que define que o crescimento funcional acontecerá quando do atendimento de alguns requisitos tais como qualidade e quantidade do trabalho; iniciativa e cooperação; assiduidade e urbanidade; pontualidade e disciplina e antiguidade. Muitos destes fatores não conseguem ser contemplados como modelos comportamentais e as competências únicas, direcionadas ao cargo ocupado.

Conforme Brasil (1990), o servidor público nomeado, está sujeito a estágio probatório com duração de três anos conforme dispõe a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, seção V, art.21 modificada pela EMC 19.

Através das determinações encontradas na referida lei, o funcionário será avaliado semestralmente onde serão considerados critérios como assiduidade; disciplina; capacidade de iniciativa; produtividade e responsabilidade. Neste tipo de avaliação, mais uma vez identifica-se a falta de padronização dentro das organizações públicas, o que acarreta em algumas situações, a efetivação de profissionais cujo perfil não é o desejado, ou que não são identificados com as funções que irão exercer, pois não se considera as competências do cargo que está sendo preenchido durante o estágio probatório, um fator extremamente negativo, pois servirá de desestímulo ao futuro funcionário quando o mesmo iniciar a execução das suas tarefas e este identificar que não se familiariza com as atividades do cargo ocupado.

A verificação das atitudes comportamentais também não é contemplada conforme diz Kalil Pires, et al, (2005), e isto traz a organização dúvida quanto ao desempenho, caráter e ética profissional e pessoal dos futuros servidores, não acarretando a tranquilidade que o sistema necessita, pois tais funcionários representarão a organização pública, serão eles profissionais a serviço do poder

público, prestando atendimento e executando tarefas que contemplarão as necessidades do setor e das demandas da população, que paga por esta prestação de serviço e precisa obter a qualidade necessária na sua execução.

A área de RH do setor público necessita estar atenta às demandas das pessoas, verificando continuamente as melhores práticas para o bom desempenho dos profissionais. É preciso que se tenham maiores pontos de controle na efetivação de um servidor em um determinado cargo. Deve-se levar em consideração o comportamento humano dos mesmos, tentar adequar as suas competências ao cargo e instituir que o processo esteja alinhado aos desejos e anseios tanto da organização quanto do servidor. A avaliação deve servir como ponto de mudança e aprimoramento do novo servidor, e também daqueles que já estão dentro do sistema. Deve ser um estímulo de crescimento profissional, desde que sua implementação esteja de acordo com a estratégia da empresa e alinhada não somente aos objetivos organizacionais, mas levar em consideração as necessidades que as pessoas têm de melhoria de vida e ascensão na carreira.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de pessoas deve exercer dentro da organização um papel mais atrelado ao planejamento estratégico e aos negócios da empresa. Ela deve ser participativa e integrada aos processos de gestão interna, estando presente na tomada das decisões principalmente quando se infere em modificações da vida funcional dos colaboradores.

De acordo os estudos realizados nas bibliografias pesquisadas, acredita-se que o prosseguimento e a consolidação do modelo de gestão baseado em competências no setor público, tendem a contribuir muito positivamente para o aperfeiçoamento da política de gestão de pessoas da organização, principalmente quando disseminado por todos e ampliado com o objetivo de promover a integração de todos os subsistemas da área de recursos humanos.

O processo de gerir competências prevê que as individualidades intrínsecas ao ser humano sejam consideradas como diferencial competitivo, agregando a organização pública pontos positivos no alcance de suas metas, quando for aplicável, ou no desenvolvimento das atividades inerentes as suas propostas de trabalho que visa contemplar as necessidades de prestação de serviço público de qualidade para os clientes (população).

É as pessoas a chave principal para o sucesso nas empresas em qualquer setor. O crescimento organizacional está em grande parte atrelado ao desenvolvimento do ser humano. Desenvolvimento este que as empresas devem proporcionar a seus funcionários ininterruptamente e com qualidade para que consiga alavancar através do desenvolvimento das competências pessoais o potencial de crescimento da organização

Também deve proporcionar um ambiente adequado de trabalho aos servidores para realização de suas tarefas rotineiras. Abranger as necessidades de crescimento profissional será estímulo ao servidor para que ele sinta orgulho de fazer parte da organização.

Disponibilizar um direcionamento mais eficaz nas questões da função ocupada é imprescindível quando se trata de motivar as pessoas dentro das organizações.

O modelo aceita outras demandas, que no decorrer do processo de estudo e implementação podem ser verificadas e se pertinentes ao setor, devem ser tratadas como potencial para planos de ação junto aos demais fatores citados no referido trabalho.

Este documento apresenta uma visão básica de como o setor público recruta seus funcionários, visto que o processo valoriza muito a questão técnica, deixando de analisar os fatores comportamentais e de competências individualizadas que podem fazer a diferença na prestação dos serviços, pois o funcionário seria direcionado a funções mais específicas e que pudesse contemplar as habilidades e atitudes.

Observa-se que a legislação é um impeditivo quando existe a necessidade de que os candidatos recrutados devem demonstrar, além do domínio dos conhecimentos relevantes, a posse das habilidades e atitudes compatíveis com as suas futuras atribuições.

A necessidade do desenvolvimento de metodologias adequadas à identificação das competências organizacionais e ao mapeamento de competências dos servidores é iminente e relevante para o bom andamento das atividades de gestão de pessoas no setor público.

Existe, portanto, a necessidade de se obter um mapeamento das competências dos servidores para auxiliar nesta implantação do modelo de Gestão por Competências.

Outro fator abordado diz respeito à ascensão na carreira pública com remuneração satisfatória. A motivação dos funcionários é atingida diretamente quando não se tem o mesmo tratamento, ou mesmo não existam bem definidos os critérios de crescimento e mudança na carreira. Hoje o que permeia a movimentação destes colaboradores para um nível acima, está muito ligado ao tempo de serviço ou critérios políticos.

As reais necessidades da organização e do profissional, usualmente não são consideradas e tampouco os resultados obtidos pelos servidores nas avaliações de competências e de desempenho.

O valor do trabalho é difícil de ser medido nas administrações públicas, e fatores motivacionais influenciam fortemente nas relações de trabalho destes colaboradores. Construir um sistema de remuneração mais justo, com pagamento de prêmios e promoções, pode ser implantado, e assim também, melhorar as

relações de participação e reconhecimento individualizado, contemplando através da diferenciação, os funcionários que se destacam na prestação dos serviços de uma maneira mais profissional e dedicada.

A realidade das organizações sejam elas públicas ou privadas, é que os funcionários devem ser instigados à multidisciplinaridade, e também possam ser profissionais com a capacidade de disseminação do conhecimento adquirido. É imprescindível contar com colaboradores que possuam não somente conhecimentos técnicos, mas que sejam portadores de atitudes comportamentais positivas e de habilidades compatíveis com a função a ser desenvolvida.

A avaliação de desempenho verificada através da revisão bibliográfica deve ser implantada de maneira transparente e objetiva. Oferecendo ao avaliado todas as informações pertinentes a que esta sendo submetido, deixando o funcionário consciente que a avaliação não é sinônimo de punição, e sim de averiguação quanto ao desempenho dos colaboradores em função das atividades que exerce, das metas estabelecidas, resultados alcançados e do potencial de desenvolvimento.

Mesmo que a metodologia baseada em competências, ainda seja de difícil entendimento a gestores e profissionais, verifica-se que existem muitos pontos positivos conforme verificado nas orientações dos diversos autores pesquisados. Nas pesquisas observadas, alguns casos de sucesso são verificados em ambientes públicos quanto à aplicabilidade da metodologia de Gestão por Competências. A avaliação da gestão de recursos humanos (GRH) do Governo Federal do Brasil, OCDE – 2010 traz alguns desses casos.

Este debate teórico analisado embasa a importância de implantação deste modelo, desde que sejam considerados os limites e as dificuldades na aplicação ao setor público, os conceitos explicitados e relacionados à administração pública são referência de que é possível a implantação em âmbito de políticas públicas a Gestão de RH baseada em Gestão por competências no setor público.

Todo teor deste trabalho, foi desenvolvido para mostrar ao leitor a necessidade de que haja valorização das pessoas envolvidas nas organizações públicas.

As políticas públicas devem ser exaustivamente planejadas, repensadas, analisadas, colocadas em prática e avaliadas por pessoas qualificadas e que tenham seu valor reconhecido pela Instituição. Aquilo que se faz ou é deixado por fazer pode ser rapidamente identificado através de pesquisas e estudos.

Bons profissionais dentro do setor público são indispensáveis para se pensar melhor em políticas públicas direcionadas às necessidades da população e que tenham alcance e um acerto em grau elevado. O conjunto de ações governamentais irá produzir assim o efeito esperado, influenciando na vida dos cidadãos.

Pensar em políticas públicas é ao mesmo tempo fazer o governo entrar em ação e estas são realizadas por pessoas, e por este motivo elas precisam ser motivadas, recompensadas e valorizadas profissionalmente e como seres humanos com suas limitações, anseios e desejos características pertencentes às pessoas.

É fundamental ressaltar que esta revisão literária não tem propósito de findar-se neste trabalho, visto que existem muitas vertentes de pesquisas dentro da área aqui apresentada.

Ainda é preciso pesquisar mais, desenvolver efetivamente o que esta na teoria, testando na prática tudo que se pretende com a Gestão por Competências dentro do setor Público. Essa é uma dificuldade ainda a ser vencida, pois não existe no País um grande número de órgãos públicos que estejam com este método implantado.

A realização deste trabalho de conclusão ao final de um curso de especialização permitiu a reflexão sobre questões que precisam ser resignificadas, principalmente quando se pensa o lugar da gestão pública como área de conhecimento que necessita ser valorizada e considerada nos seus instrumentos e mecanismos de objetivação.

Hoje, a visão que tenho das organizações públicas foi consideravelmente ampliada, percebo a necessidade de melhorias urgentes neste setor, pois é preciso entender que a vida de milhões de pessoas é afetada quando algo de bom ou ruim é realizado pelas Instituições Públicas.

O usuário tem o direito de ser atendido por profissionais gabaritados, os gestores tem o dever de utilizar bem os recursos públicos para o bem estar dos cidadãos brasileiros, e para isso, investir em qualidade de vida, qualidade de trabalho, onde os ambientes favoreçam os servidores públicos para que realizem com presteza suas tarefas e que estes estejam na área certa, e com a certeza que serão recompensados pelo bom trabalho que irão prestar às pessoas. Tudo isto sem dúvida nenhuma é fator positivo para a realização de grandes projetos no setor público brasileiro.

E para isso deve-se evidenciar que o servidor público é um trabalhador diferenciado, pois seu fazer profissional tem por conteúdo concreto as decisões políticas e o processo de construção e atuação dessas decisões são diferentes do modo de administrar do setor privado.

Ele precisa e deve ser valorizado porque é o Estado que controla grande parte dos recursos nacionais, e por isso consegue elaborar projetos importantes no tempo e no espaço nacional.

Mesmo que a legislação, por mais restritiva que seja em seus parágrafos, ela ainda assim abre caminhos quanto à implantação de vários projetos referentes à Gestão por Competências, ela é um balizador do serviço público, mas não um limitador de novas práticas e ações de melhoria. Os pontos negativos não se sobrepõem a infinidade de características positivas que a Gestão por Competências traz as empresas que a implantam.

Repensar conceitos e definições acerca do serviço público é importante para propor novas soluções e implementar melhorias ao que já é realizado. O debate traz a tona novas ideias e pensamentos que podem ser de grande utilidade a gestão do serviço público.

O modelo de gestão de pessoas através do conhecimento das competências individuais de cada servidor pode ser agregado aos modelos já existentes na área de RH.

O servidor público é um indivíduo que vive em sociedade, em comunidade, em grupo, trabalhando e buscando desenvolver suas tarefas voltadas para os cidadãos que são os clientes potenciais do serviço público, é positivo melhorar a relação entre o funcionário público versus setor público, e conseqüentemente esta relação terá lastros agregadores para o ambiente externo, impactando diretamente na forma de pensar e agir das pessoas em relação ao setor público.

São os servidores públicos que no cumprimento diário de suas tarefas, contribuem para que sejam alcançados os objetivos organizacionais. A partir do momento que os mesmos se identifiquem com a organização da qual fazem parte poderão servir de instrumento de desenvolvimento modificando o estado atual para um melhor.

Existe um horizonte de muitas possibilidades para esta nova modelagem, o setor de Recursos Humanos deve agir, através de estudos quantitativos e qualitativos quanto à implantação desta metodologia que é moderna e pode agregar

numa prestação mais eficaz e eficiente de serviços por parte dos servidores públicos a população, e também tornar mais ágil os procedimentos que dizem respeito à gestão de pessoas para estes mesmos servidores, buscando qualidade no ambiente de trabalho das pessoas para que sintam a valorização efetiva bem como a contribuição para a evolução da gestão de pessoas na organização como um todo.

Portanto, não cabe aqui, dada a natureza da proposta de trabalho, encetar uma discussão de fundo e este pode ser considerado um dos limitantes da opção técnica escolhida - revisão da bibliografia -, mas o trabalho realizado permitiu apontar distinções relativas ao modo de pensar gestão por competência, principalmente em função das mudanças pelos quais vem passando administração pública na atualidade.

REFERÊNCIAS

AMARAL, Roniberto Morato do. **Gestão de pessoas por competências em Organizações públicas**. In: Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias, 2008, São Paulo, SP. Anais XV Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias, 2008.

ASHLEY, Patricia Almeida. **Concessão de Serviços Públicos em um Contexto de Regulação por valores e orientação para o Mercado**. Anais do 24º Encontro da ANPAD, Florianópolis – SC, set 2000.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3. ed. Caxias do Sul: EducS, 2010. 599 p.

BISPO, Patrícia, **Aplicação da Gestão por Competências em órgãos públicos**. Disponível em <http://www.rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Entrevista/7045/aplicacao-da-gestao-por-competencias-em-orgaos-publicos.html> >. Acesso em 21/01/2012.

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patrícia. **Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências**. Revista do Serviço Público. Brasília, v. 56, n. 2, 89 p. 179-194, abr./jun. 2005.

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

BRASIL. **Decreto n.º 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Diário Oficial da União, Brasília, DF, n. 40, 24 fev. 2006. Seção 1, p. 3-4.

BRASIL, **Decreto 84.669 de 30 de Abril de 1980**. Regulamenta o instituto da progressão funcional. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1980-1989/D93838.htm >. Acesso em 13/12/2011.

BRASIL, **Lei 8.112 de 11 de Dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8112cons.htm >. Acesso em 14/12/2011.

CARBONE, Pedro Paulo et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CAMPELLO, Carlos A G. B. **Administração Estratégica e o Planejamento Estratégico Situacional**. Anais do 24º Encontro da ANPAD. Florianópolis, set 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Carreira e competência: gerenciando seu maior capital**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

DUTRA, Joel Souza e outros autores: Maria Teresa Leme Fleury, André Fischer, Marisa Eboli, Jose Antonio Hipólito. **Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. 2ª. Ed. São Paulo: Gente, 2001.

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

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GUIMARAES, Tomas de Aquino. **A Nova Administração Pública e a abordagem da Competência**. Anais do 24º Encontro da ANPAD. Florianópolis, set 2000.

HELENA C. V. Trylinski. São Paulo: Atlas, 2001. Tradução de: **Objectif competence**.

KALIL PIRES, Alexandre. et al. **Gestão por Competências em organizações do governo: Mesa-redonda de pesquisa-ação**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, 2005. Disponível em <www.enap.gov.br> Acesso em 29/11/11.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

MENDES, Vera L. P. S. TEIXEIRA, Francisco L.C. **O Novo Gerencialismo e os desafios para Administração Pública**. Anais do 24º Encontro da ANPAD, Florianópolis – SC, set 2000.

MOURA, R. – “**Qualificações Competências e Culturas Organizacionais**”. Dirigir, 1997, nº 47, pp 25-30.

OCDE. Avaliação da gestão de recursos humanos no governo – relatório da OCDE: Brasil 2010. Disponível em: <http://www.anesp.org.br/userfiles/file/estudos/Estudo_ocde_gestao_rh_governo.pdf>. Acesso em: 19 mai. 2012.

PIRES et al. **Gestão por competências em organizações de governo**. Mesa-redonda de pesquisa-ação. Disponível em: www.enap.gov.br Acesso em 18 de dezembro de 2011.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por competências**. 4º ed. São Paulo: Educator, 2001.

RABAGLIO, Maria Odete. **Gestão por Competências: Atração e Captação de Talentos Humanos**. 1º ed. São Paulo: Qualitymark, 2008.

RIBEIRO, Renato Jorge Brown. **Desenvolvimento de Estrutura de Treinamento e Produção de Conhecimento em órgãos da Administração Pública – o caso do Tribunal de Contas da União**. Anais do 24º Encontro da ANPAD, Florianópolis – SC, set 2000.

RIBEIRO, Aldeí Rosane Batista; OLIVEIRA, José Arimetés de. **Remuneração variável: uma nova forma de motivar e fidelizar talentos**. Rio de Janeiro, 2002. Disponível em <<http://www.gerhqual.ufrn.br/ppga/publicacoes/arimates/Ribeiro-Ari-Remuneracao-%20Tendencias-27-02-02.doc>>. Acesso em 30/01/12.

RUANO, Alessandra Martinewski. **Gestão por competências: uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

SANTOS, Aleksandra Pereira dos. **Gestão por competências e avaliação de desempenho: da diversidade de teorias e instrumentos ao desafio de construir modelos adequados à administração pública**. XIII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma Del Estado y de la Administración Pública. Buenos Aires, 4-7 nov. 2008.

SCHIKMANN, Rosane. **Gestão Estratégica de Pessoas**: bases para a concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público. In: CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; PANTOJA, Maria Júlia; BERGUE, Sandro Trescastro (Orgs.). *Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*. Brasília: ENAP, 2010. p. 11-28.

SILVA, Edna Lúcia, MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

ZARIFIAN, P. **Objectif compétence**. Paris: Liaisons, 1999.