



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e Documentação

Departamento de Administração

CÉLIO DOMINGUES LAGO

**APLICAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA NA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Brasília – DF

2011

CÉLIO DOMINGUES LAGO

**APLICAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA NA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Monografia apresentada à Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professor Supervisor: Dra. Gisela Demo Fiuza

Professor Orientador: MSc. Magdalena Anunciatto Depieri

Brasília – DF

2011

Lago, Célio Domingues.

Aplicação da Gestão por competência na Administração Pública /
Célio Domingues Lago. - Brasília, 2011.

28f. :il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília,
Departamento de Administração – EaD, 2011.

Orientador: Prof. Msc. Magdalena Anunciato Depieri,
Departamento de Administração.

1. Introdução. 2. Referencial teórico. 3. Métodos e Técnicas de
Pesquisa. 4. Resultado e Discussão. 5. Conclusões e
Recomendações.

CÉLIO DOMINGUES LAGO

**APLICAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA NA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do aluno

Célio Domingues Lago

Dra. Gisela Demo Fiuza
Professor Supervisor

MSc.,Magdalena Anunciatto Depieri
Professor Orientador

Bel. Isabela Gomes Velasque Gama
Professor Examinador

Brasília, 11 de junho de 2011

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por mais nesta oportunidade de estar lutando pelos meus sonhos;

À minha família, esposa e filhos, pelo incentivo e paciência durante todos esses anos;

Aos professores e tutores, pela dedicação, competência e incentivo para chegarmos ao final dessa jornada;

A todos aqueles que, direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste sonho.

RESUMO

Esta pesquisa tem por objetivo relacionar as principais dificuldades na implantação da gestão por competência em uma instituição de controle, normas e fiscalização do setor financeiro e econômico vinculado à administração pública bem como pesquisar possíveis soluções. Para isso, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com a participação de 20 servidores que possuem relação direta com a implantação da gestão por competências na instituição. Quanto à metodologia, este estudo pode ser classificado, quanto aos fins, como um estudo exploratório e descritivo e, quanto aos meios, como um estudo de caso e documental. Foi utilizada uma análise de conteúdo clássica, privilegiando a repetição das respostas com todas as entrevistas juntas. Com base nas respostas dos participantes, observou-se existirem algumas dificuldades, como o rompimento, pelo menos parcial, com o modelo tradicional de administrar, além da burocracia e da hierarquia, muitas vezes engessada. Houve também, resistência em relação às mudanças por parte dos servidores mais antigos. Para superar as dificuldades, houve um trabalho de divulgação, conscientização, treinamento e incentivo à participação dos servidores e à alta direção. Ainda, baseados nas respostas dos participantes, foram relacionados os pontos que favoreceram a aplicação da gestão por competências e os principais resultados alcançados.

Palavras-chave: Gestão por Competências. Competência.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
1.1	Formulação do problema	7
1.2	Objetivo Geral	7
1.3	Objetivos Específicos	8
1.4	Justificativa	8
2	REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1	Modernização da administração pública	10
2.2	Conceito de competência	13
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	16
3.1	Tipo de pesquisa	16
3.2	Caracterização da organização	17
3.3	Participantes do estudo	17
3.4	Procedimentos de coleta de dados	18
3.5	Procedimentos de análise de dados	19
4	RESULTADO E DISCUSSÃO	20
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	23
	REFERÊNCIAS	24
	ANEXOS	25
	Anexo A – Carta para a Empresa	25
	Anexo B – Roteiro das Entrevistas	26
	Anexo C – Perfil Sócio Demográfico	27

1 INTRODUÇÃO

Um grande desafio dos gestores públicos é realizar a gestão das organizações públicas com eficiência e efetividade, prestando um serviço público de qualidade, estimulando o desenvolvimento e a cidadania. Para vencer esses desafios é necessária a modernização da administração pública.

Para Guimarães (2000), há um incontestável desafio para a nova administração pública. Tal desafio consiste em saber transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem a um processo de insulamento em organizações empreendedoras, que sejam também flexíveis. Para isso, é necessário o rompimento com os modelos tradicionais de administrar e implantar uma nova cultura de gestão.

Por isso a escolha deste tema. O objetivo é levantar as dificuldades da aplicação da gestão por competência na administração pública, bem como pesquisar possíveis soluções.

1.1 Formulação do problema

Quais as principais dificuldades da aplicação da gestão por competência na administração pública e quais os resultados obtidos?

1.2 Objetivo Geral

Relacionar as principais dificuldades na implantação da gestão por competência em uma instituição de controle, normas e fiscalização do setor financeiro e econômico vinculado à administração pública e relacionar os resultados obtidos após a aplicação da gestão por competência.

1.3 Objetivos Específicos

- Identificar as principais dificuldades enfrentadas para a utilização de gestão por competências na administração pública
- Relacionar as estratégias usadas para a superação das dificuldades
- Relacionar os pontos que tenham favorecido a implantação da gestão por competências.
- Relacionar os resultados encontrados após aplicação da gestão por competências.

1.4 Justificativa

O setor de recursos humanos tem se modernizado e é considerado, hoje, como estratégico e um agente de mudanças nas empresas. Ele deixou de ter apenas as funções tradicionais de RH e passou a ser visto como uma área dedicada a alcançar resultados, melhorando a capacidade de mudança dentro das organizações.

Um dos grandes desafios dessa área é o desenvolvimento de lideranças, identificando potenciais líderes para desenvolver suas habilidades profissionais, além de gerir de forma adequada os talentos de todo o quadro de pessoal da empresa, explorando o que cada um tem de melhor. A utilização da gestão por competências ajuda a suprir tais desafios, oferecendo oportunidades de crescimento profissional e estimulando as pessoas a não apenas desenvolver competências, mas compartilhá-las.

Para Fleury (2001), os conhecimentos e o *know how* não adquirem *status* de competência a não ser que sejam comunicados e utilizados. A gestão por competências é a ferramenta utilizada pelas empresas para catalogar/gerenciar todas as habilidades e competências, não somente dos colaboradores, mas aquelas necessárias para a organização desenvolver seu papel de forma eficiente e eficaz.

Como a administração pública possui uma estrutura burocrática e hierarquizada, encontra grandes desafios para ser modernizada e transformada em uma organização mais flexível, pois, para sua modernização, é necessário romper com os modelos tradicionais de administrar e implantar uma nova cultura de gestão.

Este estudo poderá contribuir para apontar as principais barreiras e dificuldades da aplicação da gestão por competências na administração pública, relacionar as estratégias utilizadas para a superação dessas dificuldades, bem como sugerir possíveis soluções

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Modernização da administração pública

Com os avanços da tecnologia da informação, a globalização, entre outros fatores, as organizações têm a necessidade de buscar, constantemente, novos conhecimentos, metodologias, técnicas e ferramentas para garantir a sobrevivência no mundo dos negócios. Com isso, a forma como as organizações fazem a gestão de pessoas tem passado por grandes mudanças.

Essas mudanças trouxeram para as instituições públicas a necessidade de atualizarem-se tão rapidamente como as organizações do setor privado, sob pena de não cumprirem sua missão com o êxito esperado pela sociedade.

Para Guimarães (2000), o grande desafio a ser enfrentado pela nova administração pública é o de conseguir transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas em organizações flexíveis e empreendedoras.

O processo de reforma da administração pública é descrito por Castor e José (1998) como sendo um grande embate entre dois sistemas de força. A burocracia em seu sentido corporativo, centralizadora, apresenta-se como empecilho às mudanças na organização e nas formas de operar do aparelho do Estado. De outro lado, observam-se as forças inovadoras, que encontram muitas dificuldades para implementar projetos de reforma de maneira efetiva. Segundo Guimarães (2000, p. 126), “essas forças inovadoras procuram introduzir, nas organizações públicas, uma cultura de flexibilidade e de gestão empreendedora que lhes permita atuar de forma ágil e eficiente, num mundo de rápidas transformações”. Dessa forma, pode-se perceber que quaisquer tentativas de inovação na administração pública refletem a busca da eficiência e da qualidade na prestação de serviços públicos. Faz-se necessário, portanto, o rompimento com os modelos tradicionais de administrar os recursos públicos e a introdução de uma nova cultura de gestão.

Ferlie et alii (1996 apud GUIMARÃES 2000) sugerem a existência de quatro modelos de gestão que podem ser percebidos no setor público, representando, cada um deles, momentos de distanciamento de modelos clássicos de administração pública: impulso para a eficiência, *downsizing* e descentralização, em busca da excelência, e orientação para o serviço público.

As principais características de cada um deles descritas por Guimarães (2000) são:

Impulso para a eficiência – Guiado por noções rudimentares de eficiência, trata-se de uma tentativa de tornar o setor público mais parecido com o privado. Suas principais características são o aumento dos controles financeiros e a ênfase na maximização do valor do dinheiro, bem como nos ganhos em eficiência. A ideia é que haja uma administração baseada na hierarquia e no controle, no estabelecimento de objetivos, no uso intensivo de registros formais como forma de avaliar o desempenho profissional e no monitoramento do desempenho.

O conceito também propõe a constante rotatividade dos ocupantes de postos gerenciais e o crescimento do poder dos administradores generalistas, profissionais que substituem os especialistas nos cargos de comando. Ainda que apresente certo grau de delegação, tal modelo conserva exigências rigorosas de responsabilidade para com os níveis superiores, concentrando o poder decisório no comando estratégico das organizações. De certa forma, marginaliza o papel dos sindicatos e dos representantes eleitos.

Downsizing e descentralização – De acordo com esse modelo, a flexibilidade é fator primordial. Elimina-se a padronização extremista. Os elementos-chave desse modelo são: a ênfase nas organizações híbridas, misto de público e privado, com separação entre financiamento público e dotação do setor autônomo; a mudança da gestão hierárquica para a gestão por contrato; a criação, em âmbito local, de organizações com maior nível de autonomia. As estruturas organizacionais tornam-se mais horizontalizadas, com redução de pessoal, tanto nos escalões mais altos quanto na base das organizações.

Em busca da excelência - Aplicação dos princípios da escola de relações humanas da teoria administrativa no setor público, enfatizando a importância da cultura

organizacional e rejeitando a racionalidade do modelo de impulso por eficiência. A ênfase está no modo como as organizações administram a mudança e a inovação.

As abordagens ascendente e descendente formam subdivisões desse modelo. A ascendente diz respeito ao desenvolvimento e à aprendizagem organizacionais. As formas de gestão baseiam-se no autodesenvolvimento e na participação, e há ênfase na gestão da cultura organizacional e na avaliação de desempenho com base em resultados. A abordagem descendente reconhece a validade limitada da perspectiva ascendente e privilegia o papel da liderança na condução dos processos de mudança. Sob tal conceito encontram-se o gerenciamento da mudança cultural, a utilização de formas carismáticas de liderança, a ênfase em programas de treinamento e valorização da marca corporativa, o estabelecimento de uma missão, de uma estratégia explícita de comunicação, e a valorização da função recursos humanos.

Orientação para o serviço público – Esse modelo de gestão propõe a fusão de tecnologias de gestão dos setores público e privado. De acordo com esse modelo, pelo delineamento de uma missão de serviço público diferente, e pela assimilação de práticas gerenciais bem-sucedidas do setor privado, a orientação para o serviço público proporciona a revitalização dos administradores do setor público.

Guimarães (2000) destaca que esses quatro modelos, citados acima, não são excludentes, devendo ser vistos como parte de um *continuum* que vai da racionalidade economicista e burocrática do modelo impulso para a eficiência à valorização da cidadania do modelo orientação para o serviço público, como mostra a figura 1, cujos eixos, vertical e horizontal, representam, respectivamente, as tendências à eficiência e à racionalidade, e ao desenvolvimento e uso do conceito de cidadania, como elementos direcionadores da prestação de serviços públicos.

Modelos da nova administração pública

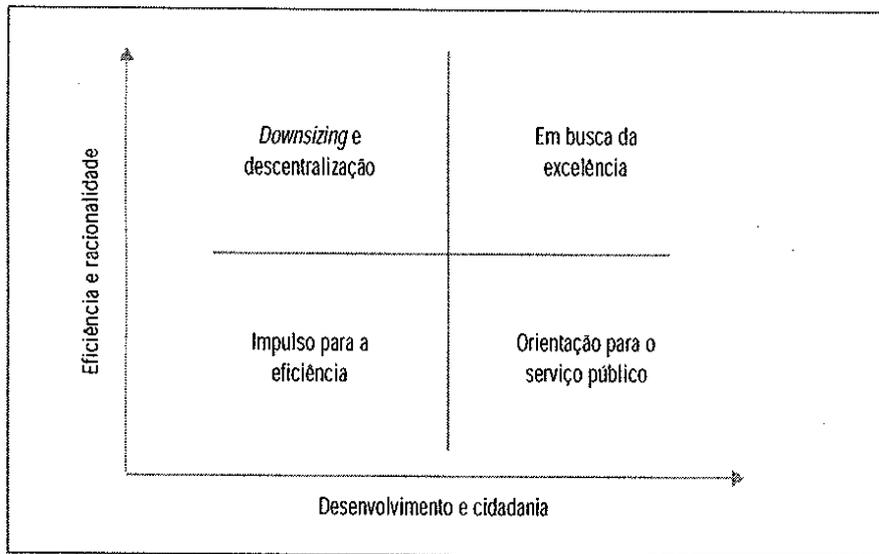


Figura 1 Modelos da nova administração pública

Fonte: Guimarães (2000)

Esses quatro modelos buscam alcançar a qualidade, eficiência e eficácia na prestação de serviços públicos e a abordagem da competência tem sido sugerida como alternativa para a gestão de recursos humanos na administração moderna como uma forma inovadora de gestão.

De acordo com Guimarães (2000, p.138), no caso do setor público, a abordagem da competência é coerente com o modelo de *downsizing* e descentralização: “Trata-se de um modelo de gestão no qual a flexibilidade é a regra”.

Para Guimarães (2000), é possível afirmar que a abordagem da competência pode ser utilizada para promover a prestação de um serviço público com qualidade e tornar os padrões de gestão de organizações públicas mais flexíveis e empreendedores.

2.2 Conceito de competência

Um tema bastante discutido, tanto no meio acadêmico, como no meio empresarial, nos últimos tempos, tem sido o termo competência. Segundo Fleury e Fleury (2001),

competência é uma palavra do senso comum, utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa.

Taylor (1970) já alertava, no início do século passado, para a necessidade das empresas contarem com homens eficientes (competentes). Com o advento taylor-fordismo, o termo competência foi incorporado à linguagem organizacional, usado para qualificar a pessoa capaz de exercer, com eficiência, determinado papel.

Para Fleury e Fleury (2001), competência vai muito além de uma gama de conhecimentos teóricos empíricos detidos pelo indivíduo, tampouco se encontra encapsulada na tarefa. O significado da palavra competência associa-se a verbos e combinações verbais como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades, ter visão estratégica. É necessário que as competências agreguem valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo.

Dutra (2008) faz um comparativo entre competência e habilidade. Para ele, enquanto competência significa um patamar de agregação de valor por parte da pessoa para a organização e para o meio, a habilidade caracteriza-se pela capacidade da pessoa exercer tarefas, atividades ou funções. Portanto, habilidade é uma dimensão da competência.

Num conceito mais abrangente, Fleury e Fleury (2001, p.188) definem competência como “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”, como mostra a figura 2.



Figura 2 Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização

Fonte Fleury e Fleury (2001)

O governo brasileiro tem ciência da necessidade de modernização da administração pública e tem a gestão por competência como caminho para essa modernização. Para tanto, instituiu o decreto lei 5.707, de 23 de fevereiro de 2006.

O decreto número 5.707 institui a política nacional de desenvolvimento de pessoal com a finalidade de melhorar a eficiência, eficácia e a qualidade do serviço público, desenvolver e capacitar o servidor, adequar as competências requeridas do servidor para atender aos objetivos da instituição entre outras.

O mesmo decreto, na p. 3, define gestão por competência 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”.

Este decreto apresenta como diretrizes, na p. 3:

Incentivar e apoiar o servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais, estimular a participação do servidor em ações de educação continuada, entendida como a oferta regular de cursos para o aprimoramento profissional, ao longo de sua vida funcional, promover entre os servidores ampla divulgação das oportunidades de capacitação.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Com o objetivo de relacionar as principais dificuldades na aplicação da gestão por competência na administração pública, bem como relacionar estratégias utilizadas para a superação dessas dificuldades e sugerir possíveis soluções, optou-se por um estudo junto a uma instituição de controle, normas e fiscalização do setor financeiro e econômico vinculado à administração pública.

Nos tópicos seguintes serão apresentados os meios e técnicas utilizados no desenvolvimento da pesquisa para o alcance dos objetivos.

3.1 Tipo de pesquisa

Existem várias taxionomias de tipos de pesquisa, de acordo com os critérios utilizados pelos autores. Para este trabalho, será utilizada a taxionomia apresentada por Vergara (2007), que propõe dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa será exploratória e descritiva. Exploratória porque busca identificar as principais dificuldades para implantação da gestão por competências na organização. Descritiva porque visa relacionar e descrever as estratégias usadas para a superação de tais dificuldades e também os pontos que tenham favorecido a implantação da gestão por competências.

Quanto aos meios, a pesquisa será um estudo de caso e documental. Estudo de caso porque será analisada uma situação específica na organização e documental porque se valerá de documentos internos à organização que digam respeito ao objeto de estudo.

3.2 Caracterização da organização

A pesquisa foi realizada no departamento de gestão de pessoas do Banco Central do Brasil, que é uma instituição de controle, normas e fiscalização do setor financeiro e econômico vinculado à administração pública.

A organização pesquisada tem, aproximadamente, 4500 servidores. A sede fica localizada em Brasília, onde foi realizada a pesquisa, e possui unidades regionais em outros nove estados.

No ano de 2001 iniciou-se o processo de estudo e viabilização da utilização da gestão por competências na organização. Foram realizados estudos, pesquisas e seminários para conhecimento e divulgação desse novo modelo de gestão que, no ano de 2005 começou a ser desenvolvido para, nos anos seguintes, iniciar sua implantação progressiva nas unidades da instituição.

3.3 Participantes do estudo

A seleção de participantes procurou observar o grau de envolvimento que possuísem com o processo de implantação da gestão de competências na organização e que, também, contassem com informações necessárias para apresentar uma avaliação do processo.

Foram entrevistados vinte servidores que possuem relação direta com a implantação da gestão por competência na instituição.

Com relação aos participantes da pesquisa, será apresentada a seguir a distribuição dessa relação, considerando:

1. Sexo – Entre os entrevistados, 12 são do sexo masculino enquanto 8 são do sexo feminino.

2. Escolaridade – Todos os entrevistados possuem curso superior, sendo que somente 2 não possuem pós-graduação. Os demais possuem pós-graduação ou mestrado.

3. Faixa Etária – Para esse estudo, estabeleceu-se um conjunto de 4 faixas etárias: os participantes com idade igual ou inferior ou igual há 30 anos; a segunda para aqueles com idade maior do que 30 anos e menor ou igual que 40 anos; a terceira para os participantes com idade superior a 40 anos e menor ou igual há 50 anos e a quarta para aqueles com idade maior do que 50 anos.

Dos participantes, 7 pertencem à primeira faixa etária, 11 estão na segunda faixa, 3 pertencem à terceira faixa e nenhum se encontra na quarta faixa etária..

4. Tempo de Serviço – Dos entrevistados, 9 possuem entre 6 e 10 anos de serviço público enquanto os demais, 11, possuem mais de 10 anos.

5. Tipo de Cargo – Entre os participantes da pesquisa, 2 são chefes de divisão, 5 são coordenadores e 13 são analistas.

3.4 Procedimentos de coleta de dados

A coleta de dados primários foi feita por meio de entrevistas que, segundo Zanella (2006), está entre as técnicas mais utilizadas em pesquisas qualitativas. As entrevistas foram realizadas individualmente no ambiente de trabalho das pessoas, sem qualquer manipulação intencional. Todas elas foram presenciais, com duração média de 20 minutos. Das 20 entrevistas realizadas, onze foram gravadas e as demais anotadas pelo pesquisador.

Segundo Bardin (2009), existem várias formas de realizar uma entrevista e, tradicionalmente, elas são classificadas de acordo com seu grau de directividade. Existem entrevistas semidiretivas e não diretivas. As não diretivas necessitam de uma prática psicológica confirmada. As semidiretivas são também chamadas focalizadas ou semiestruturadas. Nesta pesquisa foi utilizada a entrevista semiestruturada, que segue um roteiro preparado previamente.

O roteiro utilizado na entrevista foi elaborado pelo pesquisador e aprovado pelo professor orientador tomando por base os objetivos específicos. (Anexo B – Roteiro das Entrevistas).

3.5 Procedimentos de análise de dados

A análise de dados foi feita para facilitar a visualização e obter uma melhor compreensão dos dados obtidos na pesquisa e a técnica utilizada neste trabalho foi análise de conteúdo que, segundo Bardin (2009, p. 44), tem a seguinte definição:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

De acordo com os objetivos estabelecidos para este estudo, a análise dos dados foi feita mediante as informações obtidas nas entrevistas, relacionando as dificuldades para implantação da gestão por competências na administração pública e as estratégias utilizadas para superar tais dificuldades, bem como relacionar os pontos que favoreceram a implantação.

Segundo Bardin (2009, p. 91), para análise de entrevista, pode-se utilizar uma análise de conteúdo clássica:

O analista que lida com este tipo de material verbal fica rápida e concretamente sujeito a um dilema. Pode, certamente, proceder a uma análise de conteúdo clássica, com grelha de análise categorial, privilegiando a repetição de frequência dos temas, com todas as entrevistas juntas.

Como foi utilizada a entrevista semiestruturada com perguntas focadas e objetivas, optou-se por esse tipo de análise de conteúdo, de forma descritiva, obtendo-se os resultados relatados a seguir.

4 RESULTADO E DISCUSSÃO

As seguintes perguntas básicas foram feitas para todos os entrevistados:

1 - Quais dificuldades práticas foram encontradas na implantação desse modelo de gestão do ponto de vista da administração/estrutura organizacional?

Os entrevistados foram unânimes em ressaltar que a principal dificuldade foi e, ainda está sendo o rompimento, pelo menos parcial, com o modelo tradicional de administrar porque a gestão por competências traz uma nova cultura de gestão.

Outra dificuldade relacionada por 15 entrevistados foi a burocracia e a hierarquia, muitas vezes engessada, existente na administração pública, mas que, felizmente, a instituição pesquisada sempre procurou estar aberta a mudanças.

Essas respostas confirmam o que disse Guimarães (2000), ressaltando que o grande desafio a ser enfrentado pela nova administração pública é o de conseguir transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas em organizações flexíveis e empreendedoras.

2 - Houve algum tipo de dificuldade ou resistência por parte dos servidores na implantação do modelo? Quais?

Entre os entrevistados, 16 apontaram a resistência em relação às mudanças, principalmente dos servidores mais antigos, como sendo uma dificuldade enfrentada.

A dificuldade de conscientizar os servidores da importância da gestão por competências para a instituição e a necessidade da mudança foi elencada por 7 entrevistados.

3 - Quais as estratégias usadas para superar tais dificuldades?

Como resposta a essa pergunta, foram relacionados os seguintes itens:

- Esclarecimento, através de seminários, em que consiste a gestão por competências e os benefícios trazidos por ela tanto para a instituição quanto para os servidores, mostrando as possibilidades de desenvolvimento que poderiam ser abertas para eles. (Todos os entrevistados)
- Envolvimento dos servidores em todo o processo de levantamento das competências profissionais, no diagnóstico de desenvolvimento individual, em fim, em todo o processo. (Todos os entrevistados)
- Apresentação para a alta administração da importância e os benefícios que a instituição teria com a gestão por competências. (15 entrevistados)

4 - Quais os pontos que favoreceram a implantação da gestão por competência na instituição?

Houve unanimidade em apontar a facilidade da grande maioria dos servidores para entender e aceitar as mudanças, principalmente devido ao alto grau de comprometimento que eles têm com a instituição. Outro ponto mostrado como favorável por 11 entrevistados foi a disposição da alta direção em apoiar o projeto, além do apoio do governo através do decreto lei 5707 de fevereiro de 2006.

5 - Quais os principais resultados da implantação da gestão por competências na instituição?

- Possibilidade de alocação dos servidores levando-se em conta as competências requeridas pelas áreas. No último concurso os servidores já foram alocados dessa forma. (Todos os entrevistados)
- Facilitou o processo de gestão da mobilidade porque, ao invés de simplesmente transferir o servidor, passou-se a verificar as competências exigidas pela área de destino e as habilidades do servidor. (Todos os entrevistados)
- O servidor passou a ter uma visão ampla de sua empregabilidade interna, ou seja, suas possibilidades de desenvolvimento e crescimento, conhecendo

com clareza o que é necessário aprimorar para desenvolver suas atividades.
(16 entrevistados)

- O servidor passou a conhecer o que é esperado dele, quais as habilidades necessárias e competências exigidas para que possa ser promovido. (14 entrevistados)
- Facilitou o processo de desenvolvimento de pessoas no ambiente de trabalho (14 entrevistados).
- Melhorou muito a gestão dos resultados na organização. (8 entrevistados)

O estudo realizado mostra que, na opinião dos pesquisados, a grande dificuldade enfrentada pela organização é o modelo tradicional, burocrático e hierarquizado da administração, mas que, graças ao alto grau de comprometimento e disposição da alta direção, além do apoio do governo através de decreto lei, esta dificuldade está sendo vencida.

Houve, também, resistência às mudanças por parte dos servidores, mas que foram vencidas por meio de esclarecimentos, conscientização e envolvimento de todos no processo.

Com a implantação da gestão por competências, a instituição foi favorecida por melhorias nos processos de mobilidade além de ter facilitado a alocação de recursos humanos em todas as áreas, colocando a pessoa certa no lugar certo, tendo, também, um controle melhor das necessidades de capacitação do pessoal. Melhorou muito o processo de gestão de pessoas e resultados da organização.

O servidor também foi favorecido pela gestão por competências. Passou a conhecer melhor o que a organização espera dele, além de mostrar as possibilidades de crescimento e desenvolvimento para, não somente exercer sua função com excelência, mas, também, abrir os horizontes para o seu crescimento dentro na instituição.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A instituição pesquisada mostrou que, apesar de algumas dificuldades, está investindo na gestão por competências porque acredita que a capacitação seja uma estratégia para o desenvolvimento e modernização da gestão pública e para o próprio desenvolvimento. O principal retorno obtido por meio do *feedback*, onde os servidores passaram a ter uma visão mais ampla das possibilidades de crescimento, gerando, assim, uma disposição em buscar o desenvolvimento e capacitação, além de se dedicar mais para preencher a lacuna existente entre a sua situação e a esperada pela instituição.

Por meio desta pesquisa, pode-se ver que é possível vencer as dificuldades e transformar, pela modernização, a gestão de uma organização pública tradicional em uma gestão pública eficiente e eficaz que preste um serviço público de qualidade estimulando o desenvolvimento.

Ainda há muito por pesquisar a respeito da gestão por competências na administração pública. Sugere-se, que para o aprofundamento dessa pesquisa, em próximos estudos sejam considerados:

- Comparação dos resultados obtidos com a implantação da gestão por competências entre vários órgãos públicos.
- Buscar identificar quais os fatores que facilitaram ou dificultaram o processo de gestão por competências nas organizações públicas, bem como fazer um comparativo entre tais organizações.

Espera-se, por fim, que todo o esforço dessa pesquisa tenha sido útil para conhecer as principais dificuldades e as soluções adotadas pela instituição pesquisada para sanar ou minimizá-las, bem como conhecer os principais benefícios oferecidos pela gestão por competências.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence **Análise de Conteúdo**. 4 ed. Lisboa/Portugal: Edições 70, 2009.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v.41, n.1, p.8-15, 2001.
- CASTOR, B. V. J.; JOSÉ, H. A. A. Reforma e contra-reforma: a perversa dinâmica da administração pública brasileira. **Revista de Administração Pública - RAP**. Rio de Janeiro, v.32,n.6, p.97-111, nov./dez. 1998.
- BRASIL. Decreto-lei nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 24 fev. 2006. Seção 1, p.3.
- DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2008.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, v.5, p.183-196, 2001.
- GUIMARÃES, T. A. A Nova Administração Pública e a Abordagem da Competência. **Revista de Administração Pública - RAP**, v.34, n.3, p.125-140, 2000.
- TAYLOR, F. W. **Princípios da administração científica**. São Paulo: Atlas, 1970.
- VERGARA, Sylvia Constant **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- ZANELLA, Liane C. H. **Metodologia da pesquisa**. Apostila utilizada no curso de graduação em Administração – modalidade à distância. UAB – SeaD/UFSC, 2006.

ANEXOS

Anexo A – Carta para a Empresa

Célio Domingues Lago
Quadra 18, Conj J, Casa 15,
Sobradinho – DF.

Banco Central do Brasil

BRASÍLIA, 26 DE ABRIL DE 2011

Prezado(a) Senhor(a):

Sou aluno de Graduação em Administração à Distância da Universidade de Brasília e estou desenvolvendo um projeto de pesquisa sobre a aplicação da gestão por competências na administração pública.

Para a realização deste trabalho, necessitamos da colaboração de organizações para autorizar a entrevista junto ao(s) responsável(s) pela implantação da gestão por competências na organização. Diante do interesse que tem surgido na literatura científica e pela necessidade prática de se compreender melhor a realidade das organizações brasileiras, estamos nos dirigindo a esta organização para verificar a possibilidade de colaboração com esta pesquisa. Necessitamos das organizações apenas a autorização para que um pesquisador se dirija aos seus funcionários e realize uma entrevista que tem duração média de 15 minutos. O horário, data e forma de aplicação poderão ser negociados com cada organização.

Agradeço desde já a atenção e aguardo retorno quanto à viabilidade deste trabalho. Meus contatos são: celiolago@yahoo.com.br , cel (61) 85149063 , com. (61)34143902.

Atenciosamente,

Célio Domingues Lago

Anexo B – Roteiro das Entrevistas

Objetivos específicos	Perguntas
Identificar as principais dificuldades no ponto de vista patrocínio do governo, administração, estrutura organizacional, forma de aplicação e aceitação enfrentadas para a utilização de gestão por competências na administração pública	Quais dificuldades práticas foram encontradas na implantação desse modelo de gestão do ponto de vista da administração/estrutura organizacional? Houve algum tipo de dificuldade ou resistência por parte dos servidores na implantação do modelo? Quais?
Relacionar as estratégias usadas para a superação das dificuldades	Se houve dificuldades, quais as estratégias usadas para superá-las?
Relacionar os pontos que tenham favorecido a implantação da gestão por competências.	Quais os pontos que favoreceram a implantação da gestão por competência na instituição?
Relacionar os resultados encontrados após aplicação da gestão por competências.	Quais os principais resultados da implantação da gestão por competências na instituição?

Anexo C – Perfil Sócio Demográfico

1. Sexo

_____ Masculino

_____ Feminino

2. Escolaridade

_____ nível básico

_____ nível médio

_____ nível superior completo

_____ pós-graduação

_____ mestrado

_____ doutorado

3. Faixa etária

_____ entre 18 e 30

_____ entre 31 e 40

_____ entre 41 e 50

_____ mais de 51 anos

4. Tempo de serviço público

_____ até 05 anos

_____ de 06 a 10 anos

_____ de 11 a 20 anos

_____ de 21 a 30 anos

_____ mais de 31 anos

5. Tipo de cargo _____