



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA - UnB
FACULDADE UnB DE PLANALTINA - FUP
CURSO DE GESTÃO DO AGRONEGÓCIO**

ISABELA VIEIRA BORBA

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO TEÓRICO
SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO E SEUS PRINCIPAIS DESAFIOS**

**BRASÍLIA – DF
2014**

ISABELA VIEIRA BORBA

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO TEÓRICO
SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO E SEUS PRINCIPAIS DESAFIOS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado à Universidade de Brasília, como
requisito parcial para obtenção do título de
Bacharel em Gestão do Agronegócio.

ORIENTADORA: SILVIA STARLING ASSAD

BRASÍLIA – DF
2014

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus que me deu a vida, saúde e determinação para atingir meus objetivos.

Aos meus pais que são a base da minha sustentação, agradeço pelo constante amor, carinho, compreensão, apoio e incentivo aos estudos, indispensáveis na trajetória deste trabalho e de toda a minha vida. Obrigada por sempre acreditarem na minha capacidade.

Ao meu amado irmão, agradeço pelo amor, companheirismo e, acima de tudo, pela confiança que sempre depositou em mim. Obrigada por ser um irmão tão atencioso e um amigo tão fiel.

Ao meu namorado, agradeço pelo carinho e apoio que me foram dados durante a realização deste trabalho, e também por todo entusiasmo e segurança durante essa reta final.

À minha orientadora, Professora Silvia Starling Assad, pela orientação, dedicação, atenção e carinho que teve comigo desde o início. Foi um prazer ter tido a oportunidade de conhecê-la e poder contar com sua total ajuda durante a execução deste trabalho.

Ao meu coordenador de curso, Professor Reinaldo José de Miranda Filho, pelos inúmeros incentivos dados ao longo do curso e, principalmente, por toda atenção e prontidão em ajudar, mesmo estando envolvido com inúmeras responsabilidades e afazeres.

Aos demais professores do curso de Gestão do Agronegócio, agradeço os valiosos ensinamentos em sala de aula e as contribuições para minha formação profissional e pessoal.

Aos meus colegas de graduação, que se tornaram bons amigos ao longo dessa jornada, agradeço pelo companheirismo, apoio e pelas inúmeras risadas dadas ao longo desses quatro anos. Sentirei muitas saudades.

Aos meus colegas da Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional, pelos constantes incentivos ao desenvolvimento do tema escolhido e por todo o apoio que me deram durante o período de realização do relatório.

Aos funcionários da FUP, agradeço a forma atenciosa que sempre me trataram durante esse agradável período de estudo e convívio.

Aos demais familiares e amigos, agradeço muito pelo carinho e pela torcida.

A todos que de forma direta ou indireta me ajudaram e me apoiaram para execução e conclusão de mais uma etapa, meus sinceros agradecimentos.

RESUMO

A Gestão por Competências surgiu e está sendo implantada nas organizações com o grande objetivo de identificar e desenvolver sua equipe de trabalho, entendendo ser este seu maior recurso e principal diferencial de posicionamento no mercado. No setor público, a importância de se implementar a gestão por competências não é diferente, porém o que se encontra é um cenário desafiador, o qual reúne particularidades inerentes a natureza pública das organizações. Neste contexto apresentado, o objetivo deste relatório de estágio foi analisar, por meio de pesquisa bibliográfica, o processo de implementação do modelo de gestão por competências no âmbito do setor público, evidenciando os principais desafios que se impõem a essa nova abordagem, especificamente no que se refere à legislação vigente, aos subsistemas de gestão de pessoas, à cultura organizacional, dentre outros. Autores como Carbone, Leme e Vargas serviram de aporte teórico, principalmente para conceituar e discorrer sobre a gestão por competências, sua implementação e as dificuldades encontradas pelo setor público. A pesquisa foi essencialmente qualitativa, sendo de caráter exploratório, realizada a partir de levantamentos bibliográficos e estudo de caso. Os resultados apontaram que a gestão por competências é um conceito que pode ser efetivamente aplicado no setor público, porém com as suas devidas adaptações, buscando ultrapassar os desafios impostos à própria realidade desse ambiente, dando suporte para que houvesse sugestões quanto aos problemas relacionados ao alinhamento estratégico da organização, aos cargos e carreiras dos servidores, a avaliação de desempenho e muitos outros entraves abordados no referencial teórico. Por fim, a conclusão aponta que apesar das barreiras encontradas para sua implementação, a gestão por competências é um modelo viável em órgãos e entidades públicas e pode ser considerado um eficiente meio de transformação e modernização da gestão de pessoas no serviço público brasileiro.

Palavras-chave: Gestão Por Competências; Setor Público; Implementação; Desafios.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	5
2	REFERENCIAL TEÓRICO	7
2.1	Competência: evolução conceitual	7
2.2	A Gestão por Competências	9
2.3	A Gestão por Competências no Setor Público	11
2.4	Desafios na implementação da Gestão por Competências no Setor Público	13
3	METODOLOGIA	18
4	RESULTADOS	20
5	CONCLUSÕES	26
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	28

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, inúmeras transformações ocorreram no cenário político-econômico mundial, impactando diretamente as organizações que têm buscado continuamente uma maior competitividade frente a um ambiente de constante mudança e crescente exigência dos consumidores e do mercado. Essas transformações têm levado as organizações a uma maior reflexão sobre o seu negócio e sobre as competências necessárias que garantam o seu melhor desempenho.

Os avanços tecnológicos e a concorrência têm gerado pressões nas organizações para a promoção do desenvolvimento de modelos que as tornem mais flexíveis, criativas e inovadoras, buscando assim uma maximização de seus resultados e uma forma de garantir seu posicionamento no mercado. Nesse contexto, levando-se em consideração que essas mudanças globais, principalmente as que dizem respeito às novas relações de trabalho refletem diretamente as organizações, com o setor público não seria diferente.

Na Administração Pública brasileira, cada vez mais, tem-se investido na migração de um modelo burocrático para um modelo gerencialista que adote valores relacionados à produtividade, orientação ao serviço, descentralização, competitividade e eficiência. Nesse sentido, embora as mudanças no setor público não sejam rápidas como no privado, é perceptível a intenção dos governos em promover mais qualidade ao setor e uma maior valorização de seus servidores.

Nesse contexto, considerando que o sistema de gestão de pessoas passa a ser estratégico dentro das organizações, é importante que se faça uma reflexão acerca das ações praticadas pela área de Recursos Humanos, a qual passou por diversas fases, evoluindo de modelos mais tradicionais, focados na divisão do trabalho e descrição das tarefas para modelos mais arrojados e alinhados à estratégia organizacional. O reconhecimento da força de trabalho como essencial para garantir o sucesso da empresa traz para a área de RH a grande responsabilidade de estar presente como órgão de assessoria aos gestores e a toda a equipe, promovendo ações e utilizando modelos de gestão para atração, desenvolvimento e manutenção dos talentos da organização.

Nessa dinâmica, a gestão por competências vem se apresentar como uma alternativa aos métodos tradicionais nos quais se estruturaram as ações de RH no setor público, revelando-se como um modelo de gestão para o alcance da eficácia organizacional, articulando o

desenvolvimento humano e social dos colaboradores com os objetivos da gestão organizacional, tendo em vista que de acordo com esse modelo, as organizações estabelecem competências necessárias às pessoas para o alcance de seus objetivos.

A Gestão por Competências é capaz de trazer inúmeros benefícios quando implantada em conjunto com outras modalidades de gestão, como por exemplo, a otimização de processos, recursos humanos mais produtivos, pessoas mais capacitadas e motivadas para o trabalho, 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 inúmeros outros visíveis tanto em empresas privadas como públicas.

No que diz respeito especificamente ao setor público, implantar um sistema de Gestão por Competências requer consenso sobre o tema, necessidade de sensibilização dos gestores e pessoal envolvido, bem como servidores qualificados. Entretanto, ainda existe uma grande carência no quadro de pessoal e, percebe-se que, no geral, as suas estruturas e arranjos funcionais são muito frágeis, sendo preciso muitas vezes uma reestruturação da área de desenvolvimento de pessoas para que se inicie um bom trabalho de mudança de paradigmas e implantação do referido modelo.

Ainda, observa-se que existe também uma demanda por estudos nesta área, uma vez que, mesmo sabendo que pessoas são essenciais em qualquer organização, o setor público agrega muitos exemplos advindos dos entes privados, o que muitas vezes não é satisfatório para sua aplicação.

Nesse sentido, o presente relatório de estágio tem como principal objetivo identificar as aplicações da gestão por competências no setor público e discorrer sobre o seu desenvolvimento, utilizando-se da literatura para estudar as relações existentes entre a gestão de competências no setor público e os desafios encontrados na gestão de pessoas, bem como para identificar aspectos normativos e legais que impedem o desenvolvimento da gestão de competências no setor público. Por fim, buscou-se também apontar sugestões de práticas de RH que garantam uma melhor implementação do modelo de competências no contexto da Administração Pública.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 COMPETÊNCIA: EVOLUÇÃO CONCEITUAL

No final da Idade Média, conforme descrito por Carbone et al (2009), o termo competência pertencia essencialmente à linguagem jurídica e caracterizava-se pela faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões. Por extensão, o termo passou a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém se pronunciar a respeito de um assunto específico e, posteriormente, veio a ser utilizado, de modo mais geral, para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho.

No início do século XX, com o advento da Revolução Industrial bem como do taylorismo, o termo competência foi incorporado à linguagem organizacional para qualificar a pessoa capaz de desempenhar eficientemente determinado papel. De acordo com Brandão e Guimarães (2001) Taylor em sua obra “Princípios de Administração Científica” (1970) já alertava para a necessidade de as empresas contarem com “homens eficientes”, ressaltando que a demanda pelos competentes excedia a oferta. Entretanto, na época, com base no princípio taylorista de seleção e treinamento do trabalhador, as empresas acabavam aperfeiçoando em seus empregados apenas as habilidades necessárias para o exercício de atividades específicas, ou seja, detinham-se apenas às questões técnicas relacionadas ao exercício de suas funções e às especificações de seus cargos. Posteriormente, em decorrência de pressões sociais e do aumento da complexidade das relações de trabalho, as organizações passaram a considerar não somente essas questões técnicas, mas também aspectos sociais e comportamentais relacionados ao trabalho no processo de desenvolvimento profissional de seus empregados.

Nesse contexto, a partir da década de 1970, o interesse pelo assunto estimulou o debate teórico e a realização de pesquisas acerca do tema. Com isso, muitos autores procuraram criar definições próprias para o termo competência, ressaltando seus mais variados aspectos. Carbone et al (2009) menciona o caso de Gilbert (1978), um dos primeiros a discutir a utilização desse conceito, ressaltando que a competência humana é expressa em função do desempenho da pessoa no trabalho, não envolvendo apenas o comportamento do indivíduo, mas também suas consequências no tocante a realizações.

Dutra (2008) e Carbone et al (2009) evidenciam que muitos autores buscavam discutir o tema de modo a entender, como competência, a capacidade das pessoas em agregar valor a

uma organização. Dessa forma, a frequente utilização do termo no campo da gestão organizacional fez com que este adquirisse variadas conotações, sendo muitas vezes empregado de diferentes maneiras.

No entanto, ainda de acordo com os referidos autores, é possível perceber a existência de duas grandes correntes. A primeira é representada principalmente por autores de origem norte-americana, como Boyatzis (1982) e McClland (1973), os quais entendem a competência como um estoque de qualificações (conhecimentos, habilidades e atitudes) que credencia a pessoa a exercer determinado trabalho. A segunda, representada principalmente por autores franceses, como Le Boterf (1999) e Zarifian (1999), associa a competência não a um conjunto de qualificações do indivíduo, mas às realizações da pessoa em determinado contexto, ou seja, a tudo aquilo que ela produz ou realiza no trabalho.

Como se pode observar, enquanto o foco da primeira corrente está no potencial possuído, o da segunda está contido no desempenho efetivado. Entretanto, tais conceitos não são opostos e podem ser adotados de forma complementar. Nesse sentido, Carbone et al (2009, p.43) procurou definir a competência a partir da união de concepções dessas duas correntes. A competência, então, passa a ser entendida por estes autores “não apenas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para exercer determinada atividade, mas também como o desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto, em termos de comportamento e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho”. Nesta mesma linha de pensamento, Fleury e Fleury (2001, p.55) conceituam competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor à organização e valor social ao indivíduo”.

Nesse sentido, os autores por último referenciados ressaltam que concepções como essas acabam possuindo uma maior aceitação tanto no meio acadêmico quanto no ambiente organizacional, uma vez que consideram as diversas dimensões do trabalho, bem como associam a competência ao desempenho dentro de um contexto ou estratégia organizacional.

No que diz respeito ao conceito de competência vinculado aos atributos “conhecimentos, habilidades e atitudes”, mais conhecidos como CHAs, é importante ressaltar o significado de cada um. Vargas (2012) afirma que o conhecimento é verificado através da formação acadêmica do indivíduo e da teoria estudada; as habilidades estão atreladas à vivência e a prática, juntamente com o domínio efetivo do conhecimento adquirido; e, a

atitude está intimamente ligada aos valores, costumes, sentimentos e emoções do ser humano, podendo ser constatada através do comportamento das pessoas diante de uma determinada situação em que seja exigida a tomada de decisões efetivas, tanto na organização quanto na vida pessoal.

Segundo Dutra et al. (2001), ainda que a competência seja compreendida por alguns teóricos da administração como um conjunto desses conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para que a pessoa desenvolva suas atribuições e responsabilidades, isso não implica necessariamente em benefícios para a organização a menos que ocorra a entrega por parte do colaborador, ou seja, que ele efetivamente coloque em prática a sua competência.

Por fim, é válido citar que Carbone et. al (2009) reitera a classificação mencionada por Brandão e Guimarães (2001) acerca das competências, podendo estas serem divididas em humanas (também denominadas individuais ou profissionais), as quais se relacionam com as pessoas em um nível individual, e em organizacionais, que se referem a atributos ou capacidades da organização em sua totalidade ou de suas unidades produtivas. O autor ressalta que as competências humanas afetam as competências organizacionais e ao mesmo tempo são influenciadas por estas.

2.2 A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Mais do que buscar uma definição conceitual para competência, faz-se necessário o alcance de um maior entendimento do seu papel dentro de uma organização. Nesse sentido, segundo Carbone et al (2009), a gestão por competências tem sido amplamente adotada como um modelo de gestão capaz de conceder à organização a orientação para seus esforços no sentido de planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos seus diferentes níveis, as competências humanas e organizacionais necessárias para o alcance dos seus objetivos.

De acordo com Dutra (2008) a gestão de pessoas por competências, ou apenas gestão por competências, é um modelo de gestão que visa reconhecer, formar e ampliar conhecimentos, habilidades e atitudes, de forma que agregam valor à organização e ao indivíduo. Esse modelo se faz particularmente útil às organizações para as quais o aprimoramento, a inovação e a aprendizagem organizacional são determinantes para a sua competitividade.

Para Chiavenato (2006), a gestão por competências é considerada como um programa sistematizado e desenvolvido no sentido de definir perfis profissionais que proporcionem maior produtividade e adequação ao negócio, identificando os pontos de excelência e os pontos de carreira, suprimindo as lacunas e agregando conhecimento, tendo por base certos critérios objetivamente mensuráveis.

No que diz respeito a essas lacunas de competências, cabe mencionar que, de acordo com Carbone et al (2009), o *gap* ou lacuna existente entre as competências necessárias ao alcance do desempenho esperado e as competências já disponíveis na organização deve ser um fator de gerenciamento prioritário na gestão por competências, de modo que se procure eliminá-lo ou minimizá-lo. De acordo com esses autores a idéia é aproximar ao máximo as competências existentes na organização daquelas necessárias para a consecução dos objetivos organizacionais.

Dependendo da maneira que a gestão por competências é implantada em uma organização, essa pode favorecer a aquisição de vantagens competitivas. Assim, conforme afirmam Albuquerque e Oliveira (2001), para se iniciar uma gestão por competências, é necessário que se defina inicialmente a estratégia da empresa através de habilidades que lhe possam adicionar valor. Ou seja, de acordo com esses autores, a gestão por competências se torna capaz de direcionar o foco nas estratégias da organização, permitindo, assim, o desenvolvimento das habilidades que terão mais impacto para a instituição.

Ainda, segundo Brandão e Guimarães (2001, p.11) “a gestão de competências deve ser vista como um processo circular, envolvendo os diversos níveis da organização, desde o corporativo até o individual, passando pelo divisional e o grupal”. Logo, em consonância com o que fora anteriormente mencionado, fica evidente a importância de a gestão por competências estar em perfeita sintonia com a estratégia organizacional.

Nesse sentido, pode-se observar que a proposta de gestão por competências gera significativas mudanças no conceito de gestão estratégica. A incorporação do conceito de competências e a percepção de sua importância levaram as organizações a assumirem um novo posicionamento. A capacidade diferenciada de identificar, construir e alavancar novas competências passou a ser vista como essencial para a obtenção e manutenção de vantagens competitivas, assim como o conhecimento possuído e a capacidade de aprendizagem passaram também a ter um papel preponderante nos processos de mudança estratégica dentro das organizações (CARBONE et al., 2009).

2.3 A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO

A abordagem da competência analisada pela perspectiva da gestão estratégica organizacional caracteriza-se como uma alternativa empreendedora de administração seja em organizações privadas ou públicas. Nessa dinâmica, de acordo com Silva e Melo (2013) a gestão por competências aplicadas ao setor público revela-se como um modelo de gestão para o alcance da eficácia organizacional, capaz de articular o desenvolvimento humano e social dos servidores com os objetivos da gestão organizacional.

Segundo Silva e Melo (2013) a elaboração de mecanismos efetivos de motivação dos servidores, assim como o alinhamento das atividades de gestão de pessoas às estratégias organizacionais e às diretrizes traçadas pelos governos passaram a configurar emergentes desafios para a política de gestão de recursos humanos no setor público federal.

De acordo com Leme (2011), a gestão por competências só começou a ser vista como ferramenta de apoio na revitalização e modernização do setor público a partir do fim da década de 90, em resposta ao cenário de completa descrença da população no que dizia respeito à atuação do servidor público. Segundo o autor, nas décadas anteriores, todas as informações e notícias a respeito do serviço público no Brasil vinculadas na mídia destacavam a burocracia, o atendimento deficitário bem como outros problemas relacionados.

Nesse contexto, o serviço público passou a buscar a adoção de uma gestão mais estratégica, flexível e empreendedora, capaz de gerar mudanças no cenário até então existente. Tal fato é comprovado pela nova política de capacitação e de desenvolvimento de pessoas estabelecida por meio do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, em implantação no governo federal, a qual passou a evidenciar essa visão estratégica e a adotar o modelo de gestão por competências como referência para a gestão de pessoal no setor público.

O referido decreto estabeleceu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) instituindo as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal na administração pública federal direta, autárquica e fundacional, conforme descrito em seu primeiro artigo:

“Art. 1º Fica instituída a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a ser implementada pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, com as seguintes finalidades:

I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;

- II - desenvolvimento permanente do servidor público;
- III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;
- IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e
- V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.”

No que tange à gestão por competências, em seu artigo 2º, o decreto estabelece sua definição:

“Art. 2o Para os fins deste Decreto, entende-se por:

[...]

II - gestão por competência: 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. ”

Leme (2011) entende que a formulação do decreto nº 5.707/2006, assim como outros documentos que visam oficializar a gestão por competências nas mais diversas esferas do poder público, surgiu não apenas por uma necessidade de se implantar boas práticas no serviço público oriundas da iniciativa privada, mas, principalmente, devido à real necessidade de se profissionalizar a atuação dos servidores.

Apesar de, desde 2006, esse modelo de gestão ser considerado uma referência-chave, ainda é pouco conhecido no setor público, tanto no Brasil como no mundo. A adoção do modelo de gestão por competências no país, conforme afirma Amaral (2008), ainda é algo recente e complexo que requer autonomia e flexibilidade de gestão e aponta inúmeras incertezas quanto à sua aplicação na esfera pública.

Conforme 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 (VARGAS, 2012).

É possível compreender o quanto a Gestão por Competências se mostra fundamental no processo de integração das diversas áreas da gestão de pessoas e, deve ser conduzida de maneira prioritária e estratégica pelo setor público brasileiro. Entretanto, dois dos grandes desafios que se colocam para a nova administração pública é a maneira pela qual transformar suas estruturas burocráticas e hierarquizadas de modo a se alcançar um nível de organização flexível e empreendedora, e as dificuldades de estimular e criar mecanismos que ofereçam aos servidores oportunidades reais de crescimento profissional.

Nesse sentido, conforme menciona Guimarães (2000) o processo de racionalização organizacional no setor público implica a adoção de padrões de gestão desenvolvidos para o ambiente das empresas privadas, com as adequações necessárias à natureza do setor público. Ainda segundo o autor, as tentativas de inovação na administração pública são pautadas na busca pela eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos. Para tanto, é necessário que haja o rompimento com os modelos tradicionais de administrar os recursos públicos bem como a introdução de uma nova cultura de gestão.

2.4 DESAFIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO

De acordo com Carvalho (2011), a gestão por competências surge como mecanismo para promover a gestão estratégica de recursos humanos, e, por conseguinte, gerar diferencial competitivo para a organização. Para uma bem-sucedida implementação da gestão por competências, os gestores de RH precisam enfrentar alguns possíveis desafios durante o processo, a começar que, para a aplicação de novos modelos de gestão, é necessária uma transformação cultural dentro da organização. Essa transformação geralmente implica em uma mudança radical nas práticas de gestão e, por isso, quando se trata do setor público, é comum que surjam resistências.

O processo de implantação do modelo de competências, de acordo com Dutra (2008), é formado por quatro fases de extrema importância para a organização. A primeira diz respeito ao levantamento das necessidades, que envolve uma análise mais detalhada para dentro da organização. A segunda consiste na determinação de novas direções e possibilidades, na construção de um novo modelo, no desenvolvimento do programa e na definição do grau de desenvolvimento dos colaboradores. A terceira fase, segundo o autor, se caracteriza pela definição do plano de ação, das estratégias de execução e a criação de um plano piloto. A

quarta e última fase refere-se à definição dos resultados em longo prazo, mantendo a mudança, ou seja, a publicação oficial do programa e o estabelecimento de uma avaliação contínua do processo.

A construção do modelo de gestão por competências demanda um envolvimento total dos colaboradores, e, para dar início, é preciso que a organização estabeleça as suas estratégias e defina quais as suas competências organizacionais. Em seguida, é preciso que sejam definidas as especificidades do produto ou serviço oferecido para que a partir de então sejam traçadas as perspectivas de competências necessárias a cada atividade específica (UBEDA; SANTOS, 2008). Nesse sentido, um importante desafio que surge nesse primeiro momento é o estabelecimento de estratégias que estejam alinhadas com os objetivos organizacionais.

Para Fleury e Fleury (2004) um dos maiores desafios das organizações está na identificação, ou mapeamento das competências por se tratar de uma tarefa extremamente trabalhosa e criativa, haja vista que, para tal, se deve reunir a alta gerência, considerar a opinião dos clientes e dedicar um tempo razoável conversando com os funcionários de todos os níveis.

No que diz respeito ao serviço público, especificamente no Governo Federal Brasileiro, no entendimento de Souza (2004, p. 04), “a gestão de pessoas baseada em modelos de gestão por competências [...] vem se difundindo entre diversas instituições de forma muito rápida, indo da seleção de servidores públicos [...] até a definição de uma parcela extra da remuneração a que poderiam fazer jus”.

É importante salientar que o processo de implantação da Gestão por Competências deve atingir as subáreas da Gestão de Pessoas. Paiva e Melo (2008), ao analisar bibliografias pertinentes, concluíram que muitos autores, ao se referirem à gestão por competências, deixavam lacunas sobre políticas e procedimentos efetivos, em termos das atividades particulares da gestão de pessoas, as quais sejam: descrição, análise e avaliação dos cargos; delineamento de carreiras; recrutamento e seleção; admissão e demissão; treinamento e desenvolvimento; avaliação funcional, dentre outras.

Nesse sentido, baseando-se na pesquisa realizada por Souza (2004) nas subáreas da gestão de pessoas, destacam-se alguns desafios encontrados durante o processo de implantação da gestão por competências no setor público. O primeiro deles diz respeito à seleção de servidores públicos, a qual deve ser capaz de identificar os profissionais

necessários às organizações desde a ocorrência do processo seletivo, que ocorre mediante o concurso público. Nesse momento, os profissionais adquirem os conhecimentos que, no decorrer de sua carreira, serão aferidos por determinados critérios.

No que diz respeito aos concursos públicos, estes devem ter como função a seleção daqueles que apresentam as competências necessárias para o desenvolvimento de atividades nas áreas a serem supridas. Porém, atualmente a regulamentação que orienta a realização dos concursos somente considera a avaliação ao nível de conhecimentos e habilidades, desconsiderando os aspectos relacionados às atitudes (KALIL PIRES et al., 2005). Ainda segundo os autores, na tentativa de transpor esta barreira, algumas instituições públicas têm utilizado mais uma etapa no processo de seleção: a realização de cursos de formação.

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 que são tão importantes em qualquer setor. Traços de personalidade, motivação, postura e valores acabam se manifestando após o servidor estar desempenhando suas tarefas, acarretando assim problemas de adaptação no trabalho, baixa produtividade e altos índices de doenças profissionais.

Ainda no que tange às subáreas de gestão de pessoas, Salles e Nogueira (2006) apontam como possibilidades de mudança à profissionalização e valorização dos profissionais que atuam no serviço público, o que pode ser alcançado a partir de estímulos de produtividade grupal ou individual, reordenamento das carreiras, adoção de programas de treinamento, dentre outros.

Kalil Pires et. al (2005) apontam que atividades de desenvolvimento de competências na administração pública auxiliam substancialmente o planejamento de carreiras. Entretanto, é importante salientar que, conforme afirmam Salles e Nogueira (2006) a forma como são estruturadas as carreiras na esfera pública contribui para o engessamento da vida profissional.

No serviço público, as políticas de carreiras sempre estiveram mais atreladas a políticas governamentais do que a modelos de gestão de pessoas e as demandas de gestão da própria instituição. Nesse sentido, na visão destes autores, para superar essa dificuldade é fundamental “resgatar a auto-estima do servidor público, sua energia potencial, direcionando sua competência para a participação na construção do seu próprio destino” (SALLES E NOGUEIRA, 2006, p. 139).

Amaral (2008) afirma, dessa forma, que a gestão de carreiras deve servir como base para a gestão por competências, haja vista que, tendo conhecimento das suas competências, o servidor desenvolve noção do seu real potencial e com isto, aumenta as suas oportunidades de trabalho, rompendo os limites da carreira.

Outro fator que gera grandes problemas na gestão por competência no setor público diz respeito à estabilidade do servidor. Amaral (2008) indica que, esta modalidade de gestão deve transformar a estabilidade de fraqueza para força, ou seja, deve ser vista não como uma forma de estagnação, mas como segurança para experimentar a evolução e conseqüentes melhorias, uma vez que, como não há o risco da demissão, o profissional pode ousar evoluir sem medo. Entretanto, para o servidor, é preciso um estágio de maturidade e de autoconhecimento que permita uma conscientização e internalização do real sentido da aprendizagem e do desenvolvimento contínuos, para que instale as competências individuais mais importantes para o seu sucesso profissional.

Cabe ainda relatar as dificuldades no que diz respeito à estruturação de cargos e remuneração. De acordo com Kalil Pires et al. (2005) os planos tradicionais de cargos e remuneração possuem como características a falta de objetividade, flexibilidade e visão de futuro. Os autores acreditam que a falta de uma política de reconhecimento e remuneração baseada em competências pode ser a principal causa de desmotivação no serviço público brasileiro.

Souza (2005, p. 13) salienta que “não reconhecer aquelas pessoas que vão além dos limites estabelecidos pelo cargo tem sido, certamente, motivo de frustração e descontentamento para aqueles profissionais talentosos, que buscam assumir, de forma sistemática, responsabilidades adicionais (e são justamente estes profissionais que as organizações devem tentar preservar)”.

Por fim, no que diz respeito à avaliação de desempenho na administração pública brasileira, 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.

Entretanto, conforme afirma Vargas (2012, p. 34), esse tipo de avaliação, ainda é marcada pela falta de padronização dentro das organizações públicas, o que acaba

ocasionando a efetivação de profissionais cujo perfil não é o desejado, ou que não são identificados com as funções que irão exercer, pois, no geral, não se consideram as competências do cargo que está sendo preenchido durante o estágio, mas sim as relações pessoais que se estabelecem entre o avaliador e o avaliado. Nesse sentido, Souza (2005), afirma que a avaliação de desempenho ainda é fortemente orientada pela condescendência, pelo paternalismo e pela discricionariedade, o que torna extremamente necessária a adoção de mecanismos e critérios mais uniformes, que sejam capazes de tornar a aferição do desempenho mais justa e menos pessoal, eliminando assim as distorções existentes nesse sistema.

Dessa forma, reiterando todos os aspectos abordados, Kalil Pires et al. (2005) afirmam que as ações baseadas em competências fornecem importantes subsídios à administração pública, uma vez que podem auxiliar na estruturação dos concursos públicos, nos processos de recrutamento e seleção, bem como na lotação e movimentação de pessoal, além de possibilitar a criação de critérios claros para os processos de avaliação, desenvolvimento pessoal e profissional e remuneração, de forma a promover a integração dos subsistemas de gestão de pessoas.

Em suma, a Gestão por Competências exige do setor público uma série de mudanças organizacionais que permitam uma implantação eficiente do modelo. Segundo Amaral (2008), para que se requeira dos servidores determinadas competências, é fundamental a adoção de condições para que estas sejam adquiridas e concretizadas no ambiente de trabalho, assim como a concessão de uma maior autonomia para o crescimento dos profissionais. 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.

Conforme afirma Carvalho (2011), o maior desafio para a gestão de pessoas da organização consiste em identificar o perfil das competências e transformá-las em resultados, fazendo com que o profissional perceba a sua valorização em termos de reconhecimento e, posteriormente, no seu próprio desenvolvimento profissional. Esta prática traz benefícios não só para o servidor, mas também para a instituição, tornando os serviços prestados mais eficientes, efetivos e eficazes.

3 METODOLOGIA

A pesquisa realizada neste trabalho possui um caráter exploratório, visto que através desta buscou-se contribuir para a compreensão do modelo de gestão por competências na dinâmica organizacional da esfera pública, tema ainda pouco estudado no campo da administração. Conforme Gil (2014), uma pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar uma visão geral acerca de determinado fato, especialmente quando este consiste em um tema pouco explorado e conseqüentemente, mais difícil de ser objeto para formulações de hipóteses precisas e operacionalizáveis.

Por se tratar de pesquisa exploratória, ainda conforme a classificação do de Gil (2002), esta possui um planejamento bastante flexível, de modo que aborde os mais variados aspectos acerca do tema em questão. Esse tipo de pesquisa envolve, na maioria das vezes levantamentos bibliográficos, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado bem como análise de exemplos que estimulem a compreensão, assumindo, em geral, as formas de Pesquisa Bibliográfica e Estudo de Caso.

Nesse sentido, foram utilizados os dois métodos mencionados: pesquisa bibliográfica e estudo de caso. O primeiro justifica-se pelo fato de que para a composição da base teórica, foi consultada literatura pertinente ao tema, ou seja, realizou-se a leitura, análise e interpretação principalmente de livros e artigos científicos que abordassem as características da gestão por competências no setor público. Por outro lado, um estudo de caso, de acordo com Gil (2002), caracteriza-se pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de modo a promover o seu amplo e detalhado conhecimento, e, com base nisso, a presente pesquisa também se utilizou da observação participante natural no órgão público Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional, local de trabalho da pesquisadora, por durante aproximadamente um ano e seis meses, para que fosse possível analisar o contexto em que se insere o tema e as diversas variáveis envolvidas no processo de implementação do modelo de gestão por competências, tendo em vista que o referido órgão ainda não o possui e está em fase de adequação para posterior implantação.

Ademais, durante o período de observação foram também realizadas entrevistas informais a fim de que se obtivesse uma visão geral sobre o tema além da identificação de aspectos relacionados aos servidores públicos no que diz respeito à gestão por competências no órgão.

Por fim, haja vista toda a descrição metodológica da pesquisa realizada, afirma-se assim que fora realizada uma análise qualitativa de dados, considerando que em uma pesquisa qualitativa, conforme afirma Richardson (1989), os dados não são analisados por meio de instrumentos estatísticos, pois a mensuração e a enumeração não são o foco deste tipo de pesquisa.

4 RESULTADOS

A gestão por competências tem sido apontada como um dos processos e instrumentos de gestão de pessoas mais promissores para a efetiva modernização e melhoria dos serviços públicos frente às demandas crescentes dos cidadãos.

No Brasil, o modelo foi oficialmente introduzido na Administração Pública no ano de 2006, por meio do Decreto nº 5.707, o qual instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. Entretanto, mesmo depois de oito anos da publicação desse decreto, verifica-se que grande parte dos órgãos públicos não se adequou ao modelo de Gestão por Competências por inúmeras razões, podendo citar como um primeiro obstáculo a falta de conhecimento por parte dos servidores para proporcionar sua implantação.

Para Camões (2010), os estudos realizados em diversos órgãos públicos indicam que os principais obstáculos que se impõem à adoção do modelo de gestão por competências são as barreiras culturais, a falta de incentivo à participação em programas de treinamento, a inexistência de um sistema de informações bem estruturado, além da falta de oportunidade de se aplicar, na prática, o conhecimento adquirido. De acordo com a autora, esses problemas acabam se tornando grandes empecilhos ao desenvolvimento do modelo de gestão por competências, tendo em vista que este modelo requer uma cultura aberta ao conhecimento, em que se possa manter um aprendizado contínuo, em um ambiente flexível onde seja possível aplicar as novas habilidades adquiridas e onde existam os recursos estruturais necessários para que se alcance os resultados definidos nos objetivos estratégicos da organização.

Nesse sentido, a presente pesquisa ratifica, por meio da literatura, os inúmeros problemas e desafios citados pelos autores aqui referenciados, principalmente no que se refere ao desconhecimento do tema, à cultura organizacional do setor público, às limitações do processo seletivo, a carência de pessoal qualificado e à dificuldade de articulação das novas práticas aos subsistemas de gestão de pessoas.

No que diz respeito à cultura organizacional, é possível afirmar que muitos órgãos públicos vivem hoje uma cultura herdada da época de suas formações, refletindo assim padrões de comportamento históricos que limitam seu desenvolvimento e impedem um ganho maior de produtividade. No entanto, sabe-se que a cultura de uma organização não é algo imutável, e pode ser um fator determinante para o seu sucesso ou insucesso.

Nesse contexto, quando nos direcionamos à implantação da gestão por competências, essa pressupõe comprometimento e ação, migrando de um modelo burocrático para um modelo gerencial de resultados, o que demanda mudança na essência do setor público. Muitos órgãos públicos que foram criados recentemente, por exemplo, contam com novos quadros funcionais, onde as pessoas criam uma cultura mais participativa e muitas vezes mais produtiva, o que os diferencia dos órgãos seculares existentes na Administração Pública brasileira.

Na maioria dos casos, a mudança de cultura organizacional se torna necessária, mesmo não sendo algo tão simples de se promover, uma vez que implica na criação de novos sistemas e valores, fato esse que, no que diz respeito ao setor público, é passivo de uma enorme dificuldade, tendo em vista que a cultura organizacional no setor público, independente de mudanças, deve sempre obedecer aos seus padrões de hierarquia, de divisão de responsabilidade e de autoridades entre seus servidores. Ademais, no momento de se implantar o modelo de gestão por competências na administração pública, podem ser encontradas dificuldades também em relação ao conservadorismo, à centralização do processo de decisão e ao baixo desenvolvimento de lideranças. Assim cabe ressaltar a importância da sensibilização da administração do órgão a respeito dos ganhos com a implementação do modelo.

Outro grande entrave está relacionado ao processo seletivo, que ocorre mediante concurso público, regido por edital e que tem como base legislações que regulam os certames no setor público. Observa-se que o processo, nos moldes atuais, acaba não possibilitando a contratação de pessoal com perfil desejado pela organização, uma vez que os concursos públicos não promovem instrumentos capazes de aferir as competências dos candidatos e a avaliação de produtividade e responsabilidade do servidor só ocorre depois que este é nomeado. Cabe destacar que as provas de concursos públicos, em sua grande maioria, avaliam somente conhecimentos técnicos, e raramente consideram os objetivos a serem alcançados com o ingresso dos novos servidores.

Apesar de muitos concursos públicos já incluírem etapas como provas e títulos, e a fim de selecionar profissionais com o perfil desejado e com as competências necessárias, ainda assim só se analisam aspectos objetivos atrelados ao conhecimento, não sendo suficientes para se observar e identificar as competências interpessoais, estratégicas e gerenciais do futuro servidor bem como para se conseguir uma eficaz seleção de pessoas adequadas ao cargo objeto do certame. Logo, é possível dizer que conhecimentos, habilidades e atitudes podem

estar sendo perdidas por serem cobrados apenas os requisitos de investidura, não havendo uma análise de que outras competências o indivíduo possui, quais suas principais características, suas diferenças dos demais, e como estas poderiam ser mais bem utilizadas para o benefício da instituição.

É possível observar também dificuldades no que diz respeito à estabilidade adquirida no serviço público que confere aos servidores maior segurança no cargo, e muitas vezes, é vista como fonte de acomodação e até mesmo confundida como uma forma de impedimento legal de rompimento do vínculo empregatício entre o servidor e o Estado. Leme (2011, p. 57) afirma que tem ocorrido uma movimentação dos servidores para erradicar o conceito de que “no serviço público não existem profissionais sérios e/ou comprometidos, ou que todos querem apenas a tranquilidade adquirida por meio da famigerada estabilidade”. Entretanto, ainda assim é muito comum o fato de que a grande maioria das pessoas acaba sendo atraída ao serviço público, não necessariamente porque gostam do trabalho para o qual estão se candidatando, mas sim porque estão mais interessadas na jornada de trabalho diária e no fator estabilidade de emprego.

Outro desafio imposto à implantação da gestão por competências no setor público está relacionado à falta de pessoal para desenvolver as funções provenientes do aumento de demanda e da maior exigência da sociedade. A grande dificuldade enfrentada é que muitas vezes as pessoas ficam sem vontade de participar de treinamentos, pois se encontram estafadas e com muito serviço a fazer, sendo muitas vezes impossibilitadas de se ausentarem para participar de ações de capacitação. Além disso, para se implementar o modelo de gestão por competências é necessária à formação de uma equipe em termos de quantidade e de competência suficientes para a realização da tarefa.

Ainda no que se refere aos subsistemas de gestão de pessoas, dentre os desafios observados cita-se a dificuldade de redimensionamento de pessoal, no que se refere a desvios de função, privilégios na carreira, e, principalmente à ausência de ferramentas e de uma tecnologia de informação que coloque as pessoas certas nas funções certas. Com isso, existe uma grande necessidade de se obter um mapeamento das competências dos servidores para auxiliar na implantação do modelo de Gestão por Competências na administração pública.

Um fator a ser abordado diz respeito à ascensão na carreira pública com remuneração satisfatória. Atualmente, observa-se que na maioria dos casos, o que está por trás da movimentação dos servidores para um nível acima são critérios políticos. Observa-se uma

forte tendência no serviço público de que ocorram nomeações para cargos de chefia e assessoramento exclusivamente por indicações político partidárias, ou seja, relações de confiança, não se considerando assim as competências legítimas dos servidores. Desse modo, as reais necessidades da organização e do profissional, geralmente não são consideradas, o que também ocorre com os resultados obtidos nas avaliações de competências e de desempenho dos servidores.

Ademais, em muitos órgãos verifica-se que a excessiva rotatividade ou troca nos cargos de direção é um fator dificultador no processo de implantação do modelo de gestão por competências, pois a troca contínua da gestão impacta diretamente no sucesso do processo, haja vista a importância do apoio e do patrocínio político para o mesmo. Este fato é constatado no trabalho de Camões (2010), o qual evidencia que quando não há interesse ou participação da alta cúpula da organização na implementação do processo de gestão por competências, o prosseguimento se torna mais difícil e o sucesso mais improvável.

Observa-se ainda que a ausência de um banco de talentos também se impõe como uma grande dificuldade, pois uma vez que todas as competências dos servidores de uma instituição estão devidamente identificadas, o mapeamento de competências se torna mais eficaz e pode ser empregado para selecionar as pessoas para outras funções de acordo com o desempenho necessário para as mesmas.

Ainda, pode-se destacar a legislação como um elemento desafiador à gestão por competências no setor público. Isso porque a lei muitas vezes não acompanha as mudanças na gestão das organizações, sendo tardia em suas atualizações, e, enquanto muitas regras não forem revistas, alguns componentes formadores da competência humana, como as habilidades e atitudes, dificilmente serão avaliados, e dessa forma, a expansão da gestão por competências continuará sendo um desafio.

Dessa forma, fica evidente a inviabilidade de a gestão por competências no setor público se satisfazer apenas com o fato de atender à legislação, pois é fundamental que haja ações voltadas para os objetivos organizacionais e interpessoais bem como ações voltadas à sensibilização dos servidores, uma vez que não somente a instituição se beneficia quando as competências de seus servidores são desenvolvidas, mas os próprios indivíduos passam a ser mais reconhecidos, o trabalho se torna amigável, as tarefas passam a ser menos estressantes, além de que são desenvolvidos ambientes de aprendizagem que contribuem para as mudanças culturais impostas ao serviço público brasileiro.

Tão importante quanto o desenvolvimento do modelo de gestão por competências está o posicionamento estratégico da instituição, o qual permite que esta se organize alinhada a uma estratégia, refletindo assim um avanço na administração pública. Dessa forma, uma primeira sugestão de melhoria consiste na participação da área de RH nos processos de planejamento estratégico e operacional da organização, o que tornaria possível a interferência nos processos, contribuindo na formulação da missão, da visão de futuro, bem como dos objetivos estratégicos e operacionais das unidades principais que compõem a instituição.

Quanto aos problemas relativos aos cargos e carreiras, é perceptível que a adoção do modelo de Gestão por Competências requer uma diminuição nos cargos ocupados por relações de confiança, sugerindo-se assim que estes sejam formatados levando-se em consideração as competências adequadas à função. Isto geraria um ganho de qualidade extremamente positivo ao serviço público, valorizando assim o potencial humano e por consequência, gerando maiores contribuições para organização.

Sobre o processo de avaliação dos servidores, a avaliação de desempenho deve ser implantada de maneira transparente e objetiva, de modo a oferecer ao avaliado todas as informações pertinentes a que está sendo submetido, conscientizando-o de que a avaliação não é sinônimo de punição, e sim de averiguação quanto ao desempenho dos colaboradores em função das atividades que exercem, das metas estabelecidas, resultados alcançados e do potencial de desenvolvimento.

Ainda assim, é bastante difícil encontrar em instituições públicas um sistema de avaliação de desempenho adequado, sistematizado e de acordo com as necessidades da instituição. Desta forma, propõe-se um sistema que, por meio da negociação de metas e compromissos entre coordenadores/gerentes/diretores e servidores/colaboradores, seja possível medir o comprometimento das pessoas.

Como observado, as instituições públicas têm diversas restrições quanto aos aspectos remuneratórios e, a maioria dos servidores públicos não tem perspectiva de melhoria salarial ou ascensão na carreira. Entretanto, no geral, esses mesmos servidores, são pessoas engajadas com o sucesso da instituição. Desse modo, uma forma de atenuar esse problema é, de fato, o incentivo à capacitação dos servidores, motivando-os e demonstrando o reconhecimento da instituição para com aqueles que se empenham em favor da casa.

No entanto, cabe relatar que é um equívoco acreditar que programas de formação e treinamento por si só levem ao desenvolvimento de competências. Apesar de ser um

importante meio, não assegura a implantação do modelo como um todo. A organização precisa estar aberta a inúmeras mudanças e recíproca principalmente no que se refere à área de gestão de pessoas, para que este processo de desenvolvimento e amadurecimento dos servidores seja encarado como um fator positivo.

Em síntese, não basta simplesmente introduzir uma nova ferramenta de gestão, sem transformar de maneira simultânea o sistema todo. Além disso, é fundamental entender que a gestão por competências não fere o princípio da igualdade, sendo apenas um modelo orientado para o desenvolvimento de talentos e valores por uma ótica meritocrática alinhada à missão da instituição.

5 CONCLUSÕES

A partir dos levantamentos bibliográficos e análises realizadas, considera-se que a adoção do modelo de gestão por competências tende a contribuir de maneira bastante positiva para o aperfeiçoamento da política de gestão de pessoas no setor público em seus mais variados aspectos, especialmente no que tange à integração de todos os subsistemas da área de recursos humanos.

Especialmente no estudo realizado percebe-se que a abordagem da competência no setor público implica um processo de transformação das organizações que o compõem, visto que a adoção do modelo de gestão por competências infere pensar numa organização transformada, não sendo suficiente apenas a introdução de uma nova ferramenta de gestão, mas sim sendo fundamental a mudança simultânea do sistema como um todo, fato esse que conduz a conclusão de que a transformação se efetiva quando se consegue mudar seus padrões de comportamento, o que implica em uma mudança muito mais cultural do que tecnológica por exemplo.

Buscou-se assim através desse estudo não apenas considerar a importância da implantação do modelo, mas também os limites e as dificuldades na sua aplicação voltada ao setor público. Dessa forma, foi possível verificar que a gestão por competências na Administração Pública implica o atendimento de várias condicionantes, como a existência de uma estratégia corporativa, de um ambiente organizacional inovador e criativo e de políticas e diretrizes de gestão coerentes e consistentes entre si.

Nesse sentido, quanto ao elenco de dificuldades foram citados a cultura organizacional do setor público, os entraves voltados ao processo seletivo, a carência de pessoal qualificado e a dificuldade de articulação com as práticas dos subsistemas de recursos humanos, dentre eles o de carreiras, cargos e remuneração, de desenvolvimento e treinamento, avaliação de desempenho, e outros. Ainda, constatou-se o fato de que a legislação é bastante restritiva e se destaca como um elemento desafiador por não acompanhar efetivamente as mudanças na gestão das organizações.

Cabe aqui mencionar, por fim, que as discussões sobre gestão por competências como um novo modelo de gerenciamento não se limitam a esse estudo. Ainda, é preciso pesquisar mais e desenvolver efetivamente o que está na teoria, testando na prática tudo que se pretende com a Gestão por Competências dentro do setor Público, visto que esse se apresenta ainda como uma grande dificuldade a ser vencida, pois no Brasil ainda são poucos os órgãos

públicos que possuem este método totalmente implantado, e cada vez mais tem sido debatido nas organizações públicas brasileiras o que pode ser feito para maximizar o uso dos recursos para que se consiga melhorias na prestação dos serviços públicos e se garanta um eficiente atendimento às demandas da sociedade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, L. G.; OLIVEIRA, P. M. A gestão estratégica de pessoas. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v. 8, n. 4, p. 13-25, 2001.

AMARAL, Helena Kerr do. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, v. 57, n. 4, p. p. 549-563, 2014.

BRANDÃO, H.P.; BAHRY, C.P. **Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências**. Revista do Serviço Público. 1937 - Brasília: ENAP, 2005.

BRANDÃO, H.P.; GUIMARÃES, T.A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v.41, n.1, p.9-15, jan./mar. 2001.

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 10 set. 2014.

BRASIL. Presidência da República. Decreto Nº 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. Disponível em:< http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em 31 ago. 2014.

CAMÕES, Marizaura. R. de Souza. **Suporte à transferência de treinamento: estudo de caso na administração pública**. Brasília. ENAP, 2010.

CARBONE, P.P.; BRANDÃO, H.P.; LEITE, J.B.; VILHENA, R.M. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CARVALHO, Felipe Marcelo Gonzaga de. **Gestão por competência no serviço público**. 18 de outubro de 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/gestao-por-competencia-no-servico-publico/59070/>>. Acesso em 15 out. 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. Série provas e concursos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

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

DUTRA, Joel Souza; FLEURY, M.T.L; FISCHER, A.; EBOLI, M.; HIPÓLITO, J.A. **Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. 2ª. Ed. São Paulo: Gente, 2001.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de administração contemporânea**, v. 5, n. SPE, p. 183-196, 2001.

FLEURY, Maria Tereza Leme e FLEURY Afonso. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: FGV, 2004b.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. - São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

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

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.

LEME, Rogério. **Gestão por Competências no Setor Público**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

ORGANIZAÇÃO DE COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICOS (OCDE). Análise da avaliação da gestão de recursos humanos no Governo do Brasil: relatório OCDE 2010. Brasil: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão/Banco Mundial, 2010.

PAIVA, K. C. M.; MELO, M. C. O. L. Competências, Gestão de Competências e Profissões: Perspectivas de Pesquisas. **RAC**, Curitiba, v. 12, n. 2, p. 339-368, Abr./Jun. 2008.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SALLES, Denise Medeiros Ribeiro e NOGUEIRA, Mirian Garcia. **Carreiras no serviço público federal**. In: BALASSIANO, Moisés e COSTA, Isabel de Sá Affonso da. **Gestão de Carreiras: dilemas e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.

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

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

SOUZA, Regina Luna dos Santos. Associar o desempenho individual ao planejamento organizacional pela gestão de competências: um novo enfoque para a avaliação de desempenho na administração pública brasileira. In: X Congreso Internacional Del Clad Sobre La Reforma Del Estado Y De La Administración Pública, 2005, Santiago.

UBEDA, Cristina Lourenço; SANTOS, Fernando César Almada. **Os principais desafios da gestão de competências humanas em um instituto público de pesquisa**. Gest. Prod. São Carlos, v. 15, n. 1, p. 189-199, jan./abr. 2008.

VARGAS, Cesar Sperling. **Gestão por competências no serviço público: uma estratégia em gestão**. Porto Alegre. 2012.