



Faculdade de Tecnologia de Garça "Deputado Julio Julinho Marcondes de Moura"

CURSO DE TECNOLOGIA EM GESTÃO EMPRESARIAL

LUCIANA MIRANDA

**GESTÃO DE COMPETÊNCIAS NA ESFERA PÚBLICA: UMA ANÁLISE
BIBLIOMÉTRICA**

Garça

2021



Faculdade de Tecnologia de Garça "Deputado Julio Julinho Marcondes de Moura"

CURSO DE TECNOLOGIA EM GESTÃO EMPRESARIAL

LUCIANA MIRANDA

**GESTÃO DE COMPETÊNCIAS NA ESFERA PÚBLICA: UMA ANÁLISE
BIBLIOMÉTRICA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como pré-requisito para a conclusão do Curso de Tecnologia em Gestão Empresarial da Faculdade de Tecnologia de Garça – Júlio Julinho Marcondes de Moura.

Orientadora: Prof. Dra. Deise Deolindo Silva

Garça
2021

**À minha família, amigos e professores por
terem acreditado e
nunca duvidado da minha capacidade.**

**“O homem não teria alcançado o possível se,
repetidas vezes, não tivesse tentado o impossível.”
Karl Emil Maximilian Weber (1864-1920)**

**O sucesso nasce do querer, da determinação e persistência
em se chegar a um objetivo. Mesmo não atingindo o alvo,
quem busca e vence obstáculos, no mínimo fará coisas admiráveis.
José de Alencar (1829-1877)**

**Não encontre um defeito, encontre uma solução.
Henry Ford (1863 - 1947)**

**O impossível não é um fato: é uma opinião.
Mario Sergio Cortella (1954)**

RESUMO

Este trabalho teve por objetivo estudar a Gestão por Competências no setor público. Para isto realizou-se uma pesquisa bibliográfica sobre o assunto e uma pesquisa bibliométrica na base de dados Google Acadêmico, no dia 05/11/2021 sobre a temática Gestão por Competências no setor público e Casos de sucesso na Gestão por Competências no setor público, no período de 2010 a 2020. Pode-se verificar que existe um alto número de artigos publicados e, em média, 81% deles relatam casos de sucesso em organizações públicas.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Competências. Administração Pública

ABSTRACT

This work aimed to study Skills Management in the public sector. For this, a bibliographic search on the subject was carried out and a bibliometric search was carried out in the Google Academic database, on 11/05/2021 on the theme Management by Skills in the public sector and Success cases in Management by Skills in the public sector, from 2010 to 2020. There is a high number of articles published and, on average, 81% of them report successful cases in public organizations

Keywords: People Management. Skills. Public administration

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	7
2. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	10
2.1 Competência Organizacional	12
2.2 Competência Técnica	13
2.3 Competências Comportamentais	14
2.4 Benefícios da Gestão por Competência	16
2.5 Gestão por competência na gestão pública	17
3. METODOLOGIA	23
4 ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA DA TEMÁTICA GESTÃO DE COMPETÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO REALIZADA NA BASE DE DADOS GOOGLE ACADÊMICO	24
Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados do Google Acadêmico.	24
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	28
REFERÊNCIAS	29

INTRODUÇÃO

A Administração Pública constitui um importante segmento da ciência da Administração. Ela representa o aparelhamento do estado e funciona como instrumento do governo para planejar, organizar, dirigir e controlar as ações administrativas, com o objetivo de dar plena e cabal satisfação das necessidades coletivas (CHIAVENATO, 2018).

A imagem da Administração Pública, geralmente, é vista como ineficiente e retrógrada. Assim sendo, os responsáveis pela administração vêm buscando se renovar, para conquistar um novo formato de gestão, sendo amparada pelas exigências do mercado. Deste modo, a gestão de pessoas na área pública tem a função de buscar o equilíbrio entre sua organização e o desenvolvimento das pessoas integradas na empresa.

Os sistemas administrativos voltados para a gestão pública abrangem áreas diversas: pessoal civil, serviços gerais, organização e modernização administrativa, informação e informática, planejamento e orçamento e controle interno. O objetivo desses sistemas é permitir a transparência na implementação das diversas ações do governo possibilitando seu acompanhamento e avaliação (CHIAVENATO, 2018, p. 111).

Chiavenato (2008) menciona que as pessoas são vistas como indivíduos pensantes, munidos de inteligência, personalidades, pretensões, percepções etc. As organizações sofrem pressões para que sua cultura sempre se modifique e seja modernizada, conforme os padrões vão se alterando.

São exigidas cada vez mais preparação profissional, com competências que são essenciais no enfrentamento das adversidades que podem ocorrer a cada momento, e, com isso, as próprias organizações têm que estar preparadas ao seu desenvolvimento.

Desta forma procura-se desenvolver a gestão de pessoas (por meio da gestão por competências, por exemplo), caso seu desenvolvimento seja feito de forma correta ocorrerá um melhor desenvolvimento na área de gestão de pessoal e no desenvolvimento organizacional.

Frederick Taylor Winslow analisou o trabalho fabril, em busca de decompô-lo em tarefas passíveis de serem descritas quanto aos movimentos e tempo empregado,

de forma a estabelecer os ideais de cada uma (TAYLOR FREDERICK WINSLOW, 1911).

Ao fazer esta análise eliminou algumas tarefas dispensáveis e concentrou na gestão da produção todo conhecimento necessário para realização e reprodutividade das atividades e das tarefas.

Com uma visão mais racional do sistema esta lógica da simplificação e da maximização dos recursos, mas acaba por afetar as relações de trabalho e as sociais, na medida em que reduz assim a qualidade do trabalhador, detentor de um *know-how* (saber prático) quase artesanal a um “trabalhador qualificado”.

O Fordismo é visto como Evolução do Taylorismo, diferindo, pela abrangência: enquanto este é um modelo que busca seus resultados numa empresa em particular, perseguindo objetivos financeiros, o Fordismo busca construir um ambiente que seja favorável dentro e fora da organização, objetivando realizar um projeto econômico, são características do modelo a busca de novas relações de trabalho, de consumo e de valores:

O projeto Fordista de consumo de massa ataca a organização do cotidiano operário não apenas nos seus hábitos de consumo de mercadorias, mas também nas formas e modos de consumo de mercadorias, mas também nas formas e modos de consumir seu tempo livre, nas relações familiares (valorizando a familiar nuclear, monogâmica) e sexuais, acentuando o valor ‘moral’ do trabalho, como elemento disciplinador e organizativo da sociedade, atingindo a própria cultura operária (RÉGNIER, 1998, p. 5).

Em antítese ao Fordismo e de maneira semelhante ao Taylorismo, o Toyotismo é um modelo voltado para dentro da organização, neste caso aspectos socioculturais são incorporados aos modos de produção industrial japonês.

Característico a este sistema é a produção por encomenda, sem estoques, fábrica enxuta, processo flexíveis e alocação de trabalhadores de acordo com essa flexibilidade, multifuncionalidade, no sentido de que o trabalhador possa ocupar postos diferentes e interferir nos processos, para correção, a criação de uma cultura que reforça a garantia de emprego aos funcionários, mas, também a terceirização acentuada e a imposição de padrões rígidos aos fornecedores.

Este trabalho tem por objetivo compreender como a Gestão Pública, desenvolve a Gestão de Competências com seus colaboradores. Tendo em vista que,

a gestão de competências visa gerenciar e desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes dos colaboradores da organização, obtendo melhores resultados.

A gestão de competências tem como objetivo gerenciar e desenvolver os conhecimentos , habilidades e atitudes dos colaboradores da organização, indo desde o aumento de lucros e dos resultados até a diminuição dos custos, o desenvolvimento de uma gestão profissionalizada, o aumento da sintonia da equipe com a organização e a criação de um ambiente de aprendizagem permanente de incentivo ao desempenho à motivação e ao engajamento produtivo, a fim de obter o máximo de retorno por meio das competências individuais e em grupo.

2. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

As organizações que tomam consciência da importância das aptidões, talentos e experiências dos seus colaboradores, vêem que essas qualidades são determinantes para que obtenham o sucesso necessário dentro da organização. Nesse sentido, a Gestão de Recursos Humanos se destaca, principalmente, para aquelas que priorizam a modernização das competências profissionais.

A Gestão por Competência tem por base a formulação da estratégia organizacional, na qual são definidos os passos, a finalidade e o grau estratégico. Com seus objetivos estabelecidos, é traçado um plano para que seja definido os indicadores de desempenhos e metas, bem como identificar as competências que são necessárias para concretizar o desempenho no nível corporativo esperado. Tem como base a tríade conhecida como CHA (conhecimento, habilidade e atitudes) (DUTRA, 2001)

A base da tríade, Conhecimento, é verificada por meio da formação acadêmica da teoria estudada. As habilidades trata-se da vivência e da prática, junto ao desenvolvimento do conhecimento adquirido. Por fim, a atitude está ligada aos valores, costumes e emoções do sentimento do ser humano, em que é verificado o comportamento humano perante as diversas situações que se exijam tomadas de decisões efetivas em nível organizacional ou pessoal (FLEURY; FLEURY, 2000)

Esta fase inicial é uma das mais importantes, pois daí vem a identificação das competências necessárias para que o sucesso seja alcançado. Cada organização é única, possui um objetivo a ser alcançado, então convém a cada uma ter a visão holística do seu funcionamento. Saber onde e o porquê implantar esse tipo de estratégia organizacional que é muito importante para que a organização funcione como esperado.

As organizações que foram fundamentadas no princípio taylorista de seleção e treinamento do trabalhador, buscavam se aperfeiçoar, auxiliar seus colaboradores nas habilidades técnicas necessárias relacionadas ao trabalho e às especificações técnicas do cargo do qual ocupa. A Competência era vista como um conjunto de conhecimentos e habilidades que credenciavam um profissional a exercer determinada função (LIMA, 2005).

Cabe às organizações, por convicção ou por necessidade de sobrevivência promover um ambiente que estimule o aprendizado, desenvolvendo competências

individuais e, assim, as suas competências organizacionais. Zarifian (1992) disse que a organização qualificante designa a abordagem que transcende os limites do treinamento objetivado que procura incentivar o aprendizado, o desenvolvimento das capacitações, e não basta que uma organização empregue pessoas do bom nível de qualificação profissional e que reconheça a responsabilidade e autonomia para que seja, “qualificante” e propõe uma distinção entre organização qualificada e organização qualificante.

Uma organização qualificada possui:

- Trabalho em equipe, células ou grupos de trabalhos.
- Autonomia e responsabilidade pelos desempenhos, qualidades, custos, produtividade etc.
- Diminuir os níveis hierárquicos e o desenvolvimento das chefias para as atividades de animação e gestão de RH.

De acordo com Fleury (2004), as 4 características descritas são pontos de ruptura com o taylorismo e são referências obrigatórias às organizações modernas.

A organização qualificante deve apresentar outros pontos além dos mencionados:

- Domínio das situações em momentos de imprevistos explorando como aprendizado pelos colaboradores;
- Estar sempre atento à definição do que consiste a estratégia de qualidade em uma planta ou setor produtivo;
- Compartilhar responsabilidades para um objetivo comum, por exemplo, as áreas de produção e de serviços, o elo criado com as corresponsabilidades cria vínculos de interação e de comunicação entre habilidades e competências;
- Permitir que os colaboradores invistam em projetos de melhoria permanente, de tal modo que eles pensem em seu *know-how* (habilidades), não como estoque de conhecimento a ser preservado, mas como uma competência pessoal e engajada num projeto coletivo.

Com base em informações, as pessoas precisam aprender continuamente para que o conhecimento seja somado ao seu capital intelectual, que pode ser visto como “um ativo não-financeiro e intangível, constituindo informação suplementar e não subjugada às informações financeiras, representado pela diferença entre valor de

mercado e valor contábil da organização” (BATOCCHIO; BIAGIO, 1999, *apud* PIMENTA, 2010, p. 109).

Chiavenato (2005) diz que o objetivo da gestão por competências é substituir o tradicional levantamento das necessidades e carências de treinamento por uma visão das necessidades de longo prazo do negócio, assim como o modo como as pessoas poderão agregar valor à empresa. Nesse sentido, Rocha-Pinto et al. (2007) afirmam que o modelo de gestão por competências requer que a organização identifique as lacunas ou deficiências entre os seus colaboradores que possam causar bloqueio ou retardar a obtenção dos macros objetivos estratégicos da organização.

As competências dividem-se em 3 tipos de competências: organizacional, técnica e comportamental. Podemos dizer que competência organizacional é a diferenciação de uma empresa da outra, enquanto a técnica pode ser desenvolvida através de experiências formais e informais, e competência comportamental é o desenvolvimento das habilidades pessoais que são utilizadas no dia a dia da organização.

2.1 Competência Organizacional

Chiavenato (2012, p. 191) descreveu a competência organizacional:

No âmbito empresarial a competência organizacional vem sendo uma característica de destaque na busca do sucesso organizacional, no geral são competências que tem relação com a vida íntima de uma organização seu *modus vivendi*, à sua cultura corporativa, à sua estrutura e organização para realizar o trabalho, se referindo ao aparato interno por meio do qual a organização se articula e integra para poder funcionar.

Uma vez que procuram alinhar seu desenvolvimento definindo suas competências por meio dos indicadores que constituem na especificação da visão, missão, valores, estratégias, plano de desempenho são somente alguns dos indicadores. Conforme o mercado se moderniza se tornando cada vez mais competitivo e complexo, exigindo cada vez mais proatividade, responsabilidade e desenvoltura.

Do ponto de vista de Hanashiro, Teixeira e Zacareli (2008, p. 218) o assunto competência “aparece associado à competitividade e vantagem competitiva”. Portanto, as organizações buscam essa vantagem através do desenvolvimento de competências individual e organizacional. Ainda segundo os autores citados, competência organizacional é o resultado de uma combinação estratégica de

recursos, habilidades e processos organizacionais, os quais são orientados e integrados para o atendimento de uma ou mais necessidades de clientes; e que em virtude de suas propriedades únicas, contribui de forma relevante para a geração de valor e a formação de vantagem competitiva sustentável (HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACARELI, 2008, p. 219).

Segundo Chiavenato (2012), Competências Organizacionais são as competências relacionadas à vida íntima da organização, correspondendo ao *modus vivendi* da organização, à sua cultura corporativa, à sua estrutura e organização para realizar o trabalho organizacional. As competências organizacionais se referem ao aparato interno que por meio do qual a organização se articula e integra para poder funcionar.

Competências organizacionais são conhecimentos, habilidades e atitudes que se tornam uma organização única no mercado. Impactam diretamente no desempenho da empresa, pois fazem parte do diferencial competitivo do negócio. Se divide em competências básicas e essenciais.

Competência básica é capacidade indispensável para uma empresa se manter ativa, enquanto a essencial é a capacidade que contribui para criação de uma vantagem competitiva para a organização.

2.2 Competência Técnica

Competências técnicas são conhecimentos e habilidades adquiridos por um colaborador por meio da educação formal e informal, como treinamentos, cursos profissionalizantes, experiências, oficinas, palestras, dentre outros. São necessários para que o colaborador consiga exercer sua função com sucesso.

Existem 5 grupos de competências técnicas dentre elas estão formação acadêmica, cursos, idiomas, habilidades em programas de computadores, podendo se apresentar em diferentes níveis de conhecimentos; elementar, básico, fundamental, sólido e profundo (BLOG KENOBY, 2020).

Entre as competências mais procuradas no mercado de trabalho estão: habilidades com informática e tecnologia, conhecimentos em marketing digital e análise de dados, espírito empreendedor e habilidade de negociação, podendo se dizer que habilidade em negociação é tanto técnica quanto gerencial (CHIAVENATO, 2005, p. 102).

Green (2000) explica, que por serem essenciais e únicas de uma organização, essas competências fornecem uma vantagem competitiva e geram valor percebido pelos clientes.

Desenvolver as competências da organização e das pessoas é um caminho para vencer todos os desafios e adequando as organizações aos novos paradigmas mundiais.

Atualmente se faz necessário a busca pelas competências que foi negligenciada ao longo do tempo, para maior obtenção de lucro e crescimento.

Dentre as diversas vantagens da gestão por competência, Gramigna (2002) cita algumas vantagens:

A possibilidade de se definir perfis profissionais que favorecerão a produtividade, o desenvolvimento das equipes orientado pelas competências necessárias aos diversos postos de trabalho, a identificação dos pontos de insuficiência, permitindo intervenções de retorno garantido para a organização, o gerenciamento do desempenho com base em critérios mensuráveis e passíveis de observação direta, o aumento da produtividade e a maximização de resultados, a conscientização das equipes para assumirem a corresponsabilidade pelo seu autodesenvolvimento, tornando o processo ganha-ganha. Tanto a organização quanto os colaboradores têm suas expectativas atendidas.

Quando o órgão gerenciador é instalado, evita-se que todos na empresa percam seu tempo em programas de treinamento e desenvolvimento que nada têm a ver com as necessidades da organização e que não atendem às exigências dos postos de trabalho.

Vale ressaltar que algumas dessas competências podem ser desenvolvidas em treinamento posteriores à contratação, desde que o indivíduo se mostre hábil e apto para desenvolver o cargo ou trabalho.

2.3 Competências Comportamentais

Competências comportamentais são atitudes e comportamentos dos colaboradores, que os motivam a colocar em prática a habilidade de um determinado conhecimento, contribuindo assim para a realização do trabalho.

Lopes (2005) destaca que

o Autoconhecimento com clareza e objetividade ter postura ética diante dos colaboradores e dirigentes, conhecimento de sua missão pessoal e profissional, aceitar mudanças e quebrar

paradigmas com finalidades para ingressar no mundo moderno e de alta qualidade.

Entre essas competências estão: liderança, trabalho em equipe, motivação, equilíbrio emocional, criatividade, adaptabilidade, comunicação, negociação, empatia, aprendizado contínuo, ética e prudência.

Segundo Lopes e Sbragia (2013, p.31), competências comportamentais apresentam os elementos relacionados às atitudes, às habilidades e aos comportamentos, e que são relevantes para o profissional nas diferentes situações que ocorrem ao longo do ciclo de vida dele.

É necessário ter um gerenciamento estruturado buscando estimular os colaboradores a desenvolverem suas competências técnicas e comportamentais, pois é através delas que a organização atingirá seus objetivos estratégicos.

Sendo assim, as competências comportamentais são tão importantes quanto as competências técnicas. Exemplificando alguns exemplos dessas competências segundo Chiavenato (2000, p. 166 - 167);

- **Comunicação:** ter habilidade de comunicar, de diferentes formas e por diversos canais é um dos grandes diferenciais para a maioria das profissões. Muito embora para algumas, porém, é obrigatório. Um profissional de Recursos Humanos, por exemplo, precisa comunicar-se com diferentes equipes de trabalho e ainda com seus gestores, diretores etc. É preciso dominar a linguagem oral e escrita, além de desenvoltura para falar em público é essencial para esses profissionais.
- **Negociação:** gerir e resolver conflitos/processos de negociação para que no final todos saiam satisfeitos com o resultado, uma das mais importantes habilidades, principalmente em bancários, profissional de telemarketing, mas também em muitos outros cargos, saber negociar de forma eficiente e eficaz é um grande diferencial.
- **Liderança:** uma das raras habilidades, difícil de encontrar no mercado, para ser um bom líder, precisa ser dotado de um conjunto de características fundamentais: empatia, resiliência, diálogo, autodesenvolvimento etc. É muito mais que comandar uma equipe de trabalho, deve ser um espelho para seus colaboradores, ser exemplo para todos de capacidade e de trabalho.

- **Visão sistêmica:** muito embora se especializar em diversas áreas seja primordial para ter sucesso na profissão, um profissional nunca deve perder a visão holística, deve ver e entender os resultados, muito além da sua área onde atua, já que a organização é um conjunto de vários setores. Assim sendo, para que se alcance bons resultados, todos precisam estar em sintonia.

2.4 Benefícios da Gestão por Competência

Sobre os benefícios da gestão por competências, Carbone et al. (2008) destaca que:

Muitas empresas têm adotado a gestão por competências, visando orientar seus esforços para planejar, captar desenvolver, avaliar nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional) (CARBONE et al. 2008, p. 44).

Esse modelo de gestão viabiliza o desenvolvimento pessoal, alinhado com as estratégias organizacionais favorecendo na aquisição de vantagens competitivas, adequando os colaboradores em seus cargos, facilitando assim a motivação e a produtividade, reforçando o conhecimento das características pessoais, do potencial e das limitações, estabelecendo assim uma relação duradoura entre a organização e colaborador possibilitando a redução da rotatividade, mas para tanto Chiavenato (2010) afirma que:

Cada organização precisa definir e localizar suas competências essenciais para conquistar uma vantagem competitiva. Muitas organizações definem hierarquias e blocos de competências para desenvolvê-los em todos os níveis a fim de melhorar o seu desempenho global (CHIAVENATO 2010, p. 204).

E, como resultado das competências aplicadas, a organização ganha novas perspectivas vendo que medidas tomadas isoladamente não tem bons resultados, muito pelo contrário, faz se ver que é necessário fazer uma repaginada nas políticas e procedimentos internos da gestão de pessoas.

Nos meios organizacionais torna o ambiente mais colaborativo incentivando o desenvolvimento intelectual, fazendo com que os colaboradores passem a trocar conhecimentos entre si e a ter atitude mais solidária em relação aos companheiros. Segundo Carbone (2005), as mudanças nos arranjos organizacionais focam na

relevância das competências, tanto na compreensão das competências organizacionais críticas para o sucesso empresarial bem como desdobrando-as em termos de competências profissionais e desenvolvendo – as juntos aos colaboradores.

Soares e Andrade (2012) dizem que incentivando profissionalmente e possibilitando o desenvolvimento dos colaboradores dentro da própria organização, sem necessidade de buscar um curso fora da empresa. Fazendo com que haja valorização dos colaboradores por meio dos estímulos ao desenvolvimento para que possam entender a importância que possuem dentro da empresa e a se sentirem mais valorizados.

O processo contínuo de desenvolvimento de competências, onde a empresa transfere seu patrimônio para os indivíduos, enriquecendo-os e preparando-os para enfrentarem novos desafios profissionais e individuais. As pessoas, por sua vez, desenvolverão capacidades individuais, transferindo-as para a organização (SOARES; ANDRADE, 2012, p. 489).

Há a redução de Turnover quando os colaboradores possuem competência necessária para realização do seu trabalho. É natural que eles sejam reconhecidos por isso, aumentando assim a permanência dentro da organização (RABAGLIO, 2004).

O aumento de produtividade facilita a execução de atividades, assim, os colaboradores passam a fazer mais em menos tempo aumentando a produtividade. A superação de metas impacta diretamente no atingimento dos objetivos estratégicos da organização, pois, auxilia os colaboradores a fazerem seu trabalho da melhor forma possível (GRAMIGNA, 2002).

2.5 Gestão por competência na gestão pública

A administração pública de forma geral determina a maneira que os serviços públicos serão executados em prol da coletividade, procurando organizar os serviços de uma forma que sejam mais eficientes e executados de uma forma rápida e segura (MEIRELLES, 2000). A administração pública vem tentando mudar a visão que a sociedade tem em relação ao setor, que é considerado improdutivo e burocrático.

Sob a visão de Chiavenato (2008) a cultura organizacional de forma geral sofre influência do mundo exterior e prioriza a mudança e a inovação voltadas para o amanhã e para o destino das organizações. O mercado exige que as pessoas estejam

cada vez mais preparadas para enfrentar as intercorrências e as demandas organizacionais, fazendo com que cada indivíduo torne suas atividades mais eficientes, ocasionando um melhoramento da gestão pública.

A administração pública não costuma valorizar a área de recursos humanos, enquanto, que o setor privado trata essa área como sendo estratégica para atingir suas metas e objetivos. De acordo com Pfeiffer (2008), o planejamento estratégico no setor público iniciou-se na década de 1980, nos Estados Unidos, e logo em seguida no continente europeu. Segundo o autor, no Brasil, o planejamento utilizado de forma estratégica confunde-se com os tipos de planejamento de longo prazo utilizados na gestão pública, como o Plano Diretor, o Plano de Governo, entre outros.

Para melhor análise o Quadro 1 demonstra as etapas e uma comparação entre teorias/modelos de Administração e de Gestão de Pessoas no setor público no Brasil:

Quadro 1: Esquema da Gestão de Pessoas no Setor Público no Contexto das Organizações em Geral e da Teoria Administrativa

Momentos da nossa construção	Características das organizações em geral e Gestão de Pessoas no setor público		
	Organizações em Geral	Características do setor público	
		No Estado	Na Gestão de Pessoas
Administração Científica	Organização racional do trabalho iniciante: homem econômico. – Primeiras indústrias. – Trabalho quase escravocrata. – Capataz: contratar e demitir	Estado patrimonialista liberal clássico.	Direitos civis e políticos previstos na Constituição, por iniciativa do Estado.
Escola de Relações Humanas	Advento do “homem social” – Descoberta: organização informal. Departamento de Pessoal (DP). – Atividades de recrutamento, seleção, treinamento e remuneração. – Economia industrial. – Legislação Trabalhista	Primeiro esforço de inovação no sistema público. – Burocracia.	Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP): também funcionava como Departamento de Pessoal com funções legais
Relações	– Crescimento industrial. – Força dos Sindicatos. – Departamento de Relações Industriais (RI). – Polos industriais: ABC.	Estado intervencionista. – Início de um projeto nacional de	– Administração Indireta: descentralização facilita recrutamento,

Industriais	<ul style="list-style-type: none"> – Preocupações: eficiência e desempenho. – Negociações: governo e sindicatos. 	desenvolvimento (Plano de Metas). – Administração Indireta.	seleção e remuneração
Abordagem Sistêmica	<ul style="list-style-type: none"> – Organização como Sistema. – Exigências de Qualidade. – Administração de Recursos Humanos e Sistema de RH. – Descentralização do RH. – Apoio a outros gestores. 	<p>Modelo gerencialista de administração.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Grandes burocracias estatais. – Grandes obras de infraestrutura. – Secretaria de Administração Pública (Sedap). 	<p>Política de Recursos Humanos: valorizar função pública e renovar o quadro.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Secretaria de Recursos Humanos. – Avaliação de Desempenho e Sistema de Mérito. – Novo plano de carreira. – Estatuto do funcionalismo público.
Gestão Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> – Tecnologias informacionais avançadas, sociedade em rede. – Expansão dos programas de qualidade. – Administração estratégica de RH. – Ênfase na descentralização do RH. – Gestão por competências. – Abertura da economia. <ul style="list-style-type: none"> – Privatizações. – Competitividade. – Qualificação contínua. 	<p>Modelo gerencialista de administração.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Parceiras público -privadas. 	<p>Políticas e Diretrizes do Desenvolvimento de Pessoas</p> <ul style="list-style-type: none"> – Início de Gestão por competências. – Planos estratégicos de RH confundidos com outros planos

Fonte: Oliveira e Medeiros (2012)

O estado é de longe o maior empregador do país, assim as pessoas que atuam no setor público se esforçam para melhorar processos e estar cada vez mais profissionalizados em suas ações e defesa do direito dos cidadãos (LINS; COLPO, 2009). Os agentes públicos que pretendem ingressar na carreira pública da administração direta ou indireta devem prestar concursos, uma vez aprovado vão entrar assim no regime estatutário ou CLT (regime que segue as leis do Código das Leis Trabalhistas), e passar por estágio probatório e somente depois serão efetivados (MEIRELLES, 2000).

A expressão competência na área da administração desde a publicação das primeiras teorias organizacionais, tinha um sentido diferente do atual, anteriormente caracterizava um indivíduo capaz de desempenhar de um modo eficaz uma função. Na década de 1970, com o aumento da competição e o aumento da preocupação das organizações com a eficiência, deu-se um novo sentido à palavra. O foco deixou de ser a capacidade, a prerrogativa passou a ser o desempenho, envolvendo comportamentos e realizações (CARBONE et al., 2005).

A gestão estratégica de pessoas ganhou ênfase por meio do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Com esse decreto, começaram os trabalhos para a implantação de uma Gestão por Competências no setor público. Contudo, Pires (2009) ressalta que existe uma enorme dificuldade de implantação no setor público do modelo de gestão por competências, já que, possui muitas restrições no que tange a realização de processos seletivos, pois esses processos não avaliam determinados comportamentos e atitudes.

Os pré-requisitos básicos para aplicação do modelo de gestão por competências, que deve ser do conhecimento de todos. Gramigna (2002) elenca alguns itens a respeito das atitudes e do comportamento:

1. Conscientização de que cada tipo de negócio necessita de pessoas com perfis específicos;
2. Crença de que cada posto de trabalho existente na empresa tem características próprias e deve ser ocupado por profissionais que apresentem um determinado perfil de competências;
3. Reconhecimento de que aqueles que ocupam funções gerenciais são responsáveis pela oferta de oportunidades que permitam o desenvolvimento e a aquisição de novas competências;
4. Percepção de que sempre haverá a demanda para o desenvolvimento de novas competências e o que hoje é essencial para a boa execução de um trabalho poderá agregar novas exigências amanhã.

O recrutamento praticado no setor público tem como principal característica o cargo e não a competência. A forma que são buscados os candidatos a ocuparem as vagas descritas nos concursos limitam a atuação dos mesmos (SCHIKMANN, 2010). A política de avaliação de desempenho é tida como um importante arma para atingir os resultados e alinhamento dos objetivos individuais e das equipes que compõem

cada organização, fazendo com que os funcionários de todos os níveis passem a ser responsáveis pelo desempenho da organização.

De acordo com Barbosa (1996), a gestão de avaliação por peritos pessoais é tida como controversa na teoria da administração pública, e o dilema está relacionado à forma com que a situação é tratada, normalmente com a criação de decretos, ou outros mecanismos jurídicos e formais.

As formas de gratificação por desempenho continua sendo a forma mais comum de recompor salários, e não são utilizadas para recompensar o desempenho dos profissionais. Já os cargos que são de direção e em comissão não percebem qualquer tipo de avaliação e mesmo assim continuam a receber gratificação (ODELIUS; SANTOS, 2007). Equivocadamente a gratificação é utilizada como uma forma de compensar a falta de aumento salarial. A distorção da função da gratificação, que nasceu para contemplar funções desempenhadas que apresentam algum risco ou esforço adicional aos previstos na execução da maior parte das tarefas da organização (SCHIKMANN, 2010).

O desempenho de uma organização depende da forma pela qual cada indivíduo atua, desta forma o planejamento de longo prazo deve atingir desde o nível macro até o individual.

Nesse sentido, Bergue (2007, p. 18) afirma que

Uma definição possível para Gestão de Pessoas no setor público é: esforço orientado para o suprimento, a manutenção, e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem.

A gestão da capacidade deve orientar o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes para executar as funções, visando ao alcance dos objetivos da instituição (BRASIL, 2006, apud, CARMO et al., 2018, p. 171).

A implantação da gestão por competência no setor público demanda mudanças estruturais profundas, e começar a estruturar a área de RH. As mudanças no contexto político influenciam as estratégias das organizações privadas e públicas. Há alternância de políticas públicas, bem como a rotatividade de cargos e funções atrapalham o planejamento e o cumprimento das metas.

Assim, pode-se afirmar que a Gestão de Pessoas por competências no serviço público poderá promover a prestação de serviços com qualidade crescente e permitir maior flexibilidade na gestão pública sem sair de seus princípios. Os possíveis efeitos reversos poderão ser minimizados através de ações específicas dos processos de Gestão de Pessoas, como a qualificação dos recursos humanos e até a sua redistribuição dentro do próprio setor.

3. METODOLOGIA

Utilizou-se para o desenvolvimento deste trabalho a pesquisa documental, revisão de literatura documental com ampla pesquisa sendo realizado um levantamento bibliográfico em livros, periódicos e sites científicos sobre o assunto.

Após a revisão da literatura foi realizada, no dia 05/11/2021, o levantamento de informações na base de dados Google Acadêmico, por ser uma base de dados aberta. Portanto, optou-se por realizar uma análise Bibliométrica para os dados coletados.

Rao (1986) e Zhu et al. (1999) disseram que a bibliometria tem como base a contagem de artigos científicos, patentes e citações. A utilização das técnicas bibliométricas pode ser diversificada, incluindo a análise dos elementos presentes em registros sobre publicações extraídos de bases de dados bibliográficas, como nomes dos autores, título, fonte, idioma, palavras-chave, classificações e citações.

Para esse trabalho realizou-se uma busca, nesta base informacional, sobre as temáticas: “Gestão de Competências no setor público” e “Casos de sucesso Gestão de Competências no setor público”.

A partir dos dados coletados utilizou-se técnicas de Estatística Descritiva, tais como: tabelas de frequências, gráficos, medidas de posição e dispersão, que melhor representaram o comportamento das informações.

4 ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA DA TEMÁTICA GESTÃO DE COMPETÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO REALIZADA NA BASE DE DADOS GOOGLE ACADÊMICO

O Google Acadêmico é uma ferramenta de pesquisa da empresa Google, que permite pesquisar trabalhos acadêmicos, literatura científica, revistas, repositórios de universidades e artigos variados. O site foi lançado em novembro de 2004 e começou a oferecer buscas em português em janeiro de 2006 (GOOGLE SCHOLAR, 2005).

A escolha dessa base se deu por ela ser uma base de dados aberta. O levantamento de dados foi realizado no dia 05 de novembro de 2021 e as seguintes variáveis foram verificadas: número de artigos publicados, no período compreendido entre 2010 e 2020, sobre “Gestão por Competências no setor público” e “Casos de sucesso na Gestão por Competências no setor público”.

Tabela 1. Quantidade de artigos publicados, por ano.

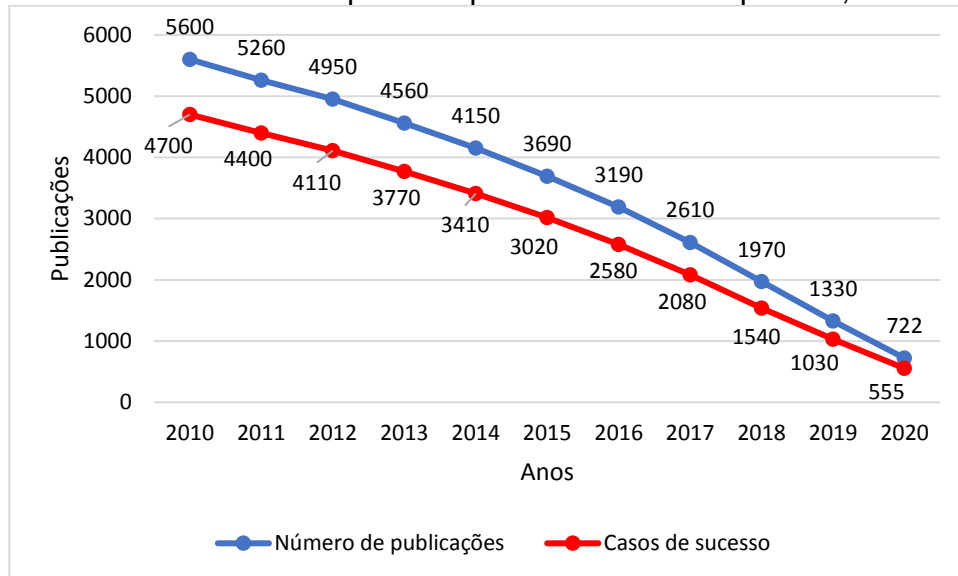
Ano	Número de publicações	Casos de sucesso
2010	5600	4700
2011	5260	4400
2012	4950	4110
2013	4560	3770
2014	4150	3410
2015	3690	3020
2016	3190	2580
2017	2610	2080
2018	1970	1540
2019	1330	1030
2020	722	555

Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados do Google Acadêmico.

Nota-se que a maior quantidade de artigos publicados na temática ocorreu em 2010 e que o assunto apresentou uma tendência decrescente de trabalhos publicados. No decorrer dos anos a média de publicações foi de 3457 trabalhos publicados com esse tema, com uma dispersão moderada, ou seja, o comportamento da publicação oscilou moderadamente ao longo desse período (CV = 47%), o mesmo comportamento foi identificado no levantamento das publicações “Casos de sucesso em Gestão por Competências no setor público”, a média de artigos publicados foi 2836 e CV = 49%.

Com o objetivo de verificar o comportamento decrescente do número de publicações sobre os assuntos, elaborou-se o Gráfico 1.

Gráfico 1. Número de publicações sobre Gestão por Competência no setor público e Casos de Sucesso na Gestão por Competências no setor público, 2010-2020.



Fonte: Elaborado pela autora.

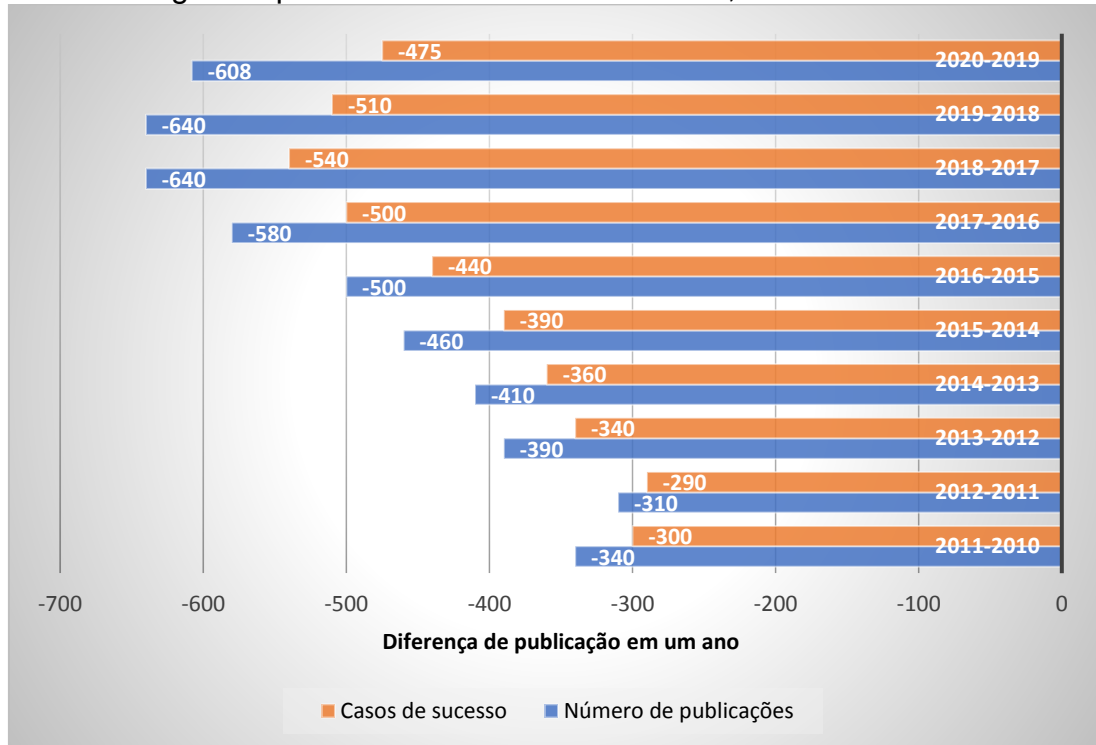
Observa-se que o número de artigos publicados no assunto cai drasticamente no decorrer dos anos. A redução do número de artigos científicos publicados na temática pode estar relacionada com a redução do investimento na área da educação.

Campanato (2019) relatou que o orçamento do Ministério da Educação (MEC) de 2020 foi equivalente aos investimentos de 2010. Em 2020, o valor total repassado ao orçamento do MEC foi 18% quando comparado com 2019. No caso das universidades, o corte geral foi de 7,4%.

No caso da pesquisa, o orçamento da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) caiu quase 50%. Os cortes ocorridos esse ano levaram ao corte de cerca de 6 mil bolsas da graduação, mestrado, doutorado e pós-doutorado reduzindo assim a publicação científica (CAMPANATO, 2019).

O Gráfico 2 apresenta a redução anual do número de publicações na temática. Verifica-se que, a partir da comparação do ano de 2018 e 2017, a redução do número de publicações no assunto teve maior incidência.

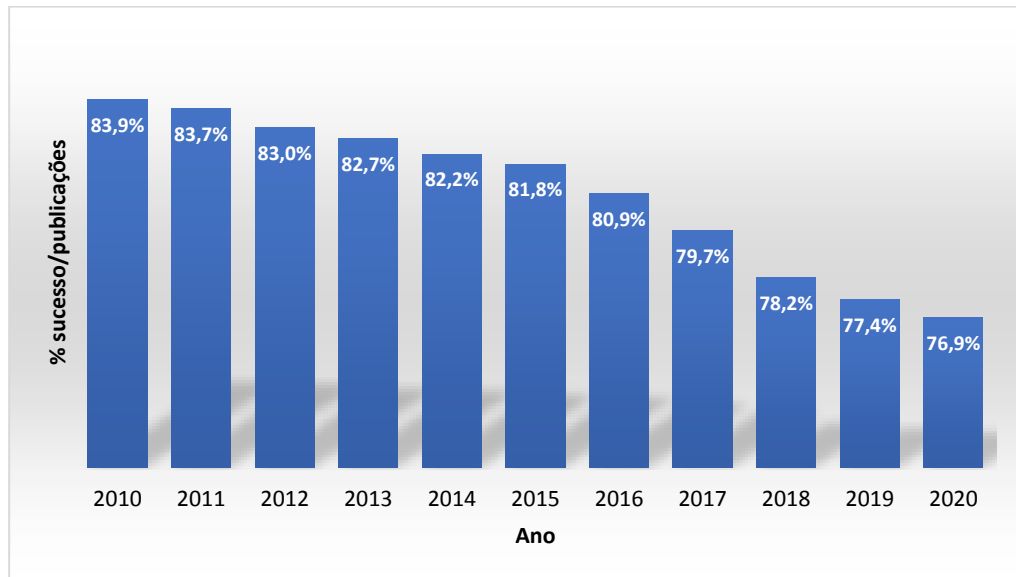
Gráfico 2. Redução anual do número de publicações na temática Gestão por Competências na gestão pública e dos casos de sucesso, 2010-2020.



Fonte: Elaborado pela autora.

Apesar da redução do número de publicações nas temáticas, verifica-se que a proporção de relatos de casos de sucesso é relativamente alta. Em média, 81% dos artigos publicados relatam casos de sucesso e a dispersão dessa proporção é muito baixa ($CV = 3\%$), o que evidencia que existem muitos casos de sucesso na implantação de Gestão por Competências na gestão pública. O Gráfico 3 apresenta essa relação.

Gráfico 3. Proporção de relatos de casos de sucesso em relação ao número total de artigos publicados na temática Gestão por Competências na gestão pública, 2010-2020.



Fonte: Elaborado pela autora.

O Gráfico 3 evidencia a importância da temática e o sucesso do uso da Gestão por Competências.

Paz (2009) cita que diversas organizações públicas brasileiras já adotaram planos para a implantação dos modelos de gestão por competências, como é o caso da Caixa Econômica Federal, Banco do Brasil e a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária.

O autor relata que a Universidade Federal do Tocantins (UFT) instituiu o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Cargos dos Técnico-Administrativos em Educação (PDIPCCTAE) que utiliza como base o Programa “Gestão de Pessoas por Competências”, que tem aderido ao planejamento estratégico da instituição e diretrizes do Ministério da Educação. Esse Plano tem como foco possibilitar ações de capacitação aos servidores públicos e possibilitando ao programa de gestão por competências vínculos das pessoas com a estratégia, a partir do sistema periódico composto por: descrição de cargos e funções, seguida dos fluxogramas setoriais, do dimensionamento das necessidades de pessoal e modelo de alocação de vagas, da avaliação de desempenho e da formalização do Plano de Capacitação e Desenvolvimento (DUARTE; FERREIRA; LOPES, 2009).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O setor público sempre foi visto como ineficiente e burocrático, tendo como principal paradigma ser um cabide de emprego e um setor sujeito a nepotismo.

Vários métodos de administração foram aplicados no setor privado no decorrer das décadas, nos quais os conceitos foram sendo aperfeiçoados e disseminados, muitas vezes por força da exigência do mercado, pois a concorrência elimina quem está estagnado.

Com o passar dos anos os gestores públicos sentiram a necessidade de melhorar o desempenho das organizações, para isso utilizaram o conceito de gestão por competência no setor público.

Os métodos ultrapassados já não eram satisfatórios, mantinham a governança engessada e o ramo de atividade que muitas delas atuava requeria um alto nível de rendimento e competitividade.

Algumas empresas estatais, exemplos de eficiência, estudaram suas corporações e aplicaram a gestão por competência, que tem como enfoque as capacitações de seus servidores de forma continuada.

Para realizar e implementar a gestão por competência dentro dessas organizações encontraram-se algumas resistências por parte dos servidores, a mudança na cultura organizacional é difícil e morosa, é preciso ter força de vontade para criar um ambiente onde a eficiência seja a característica principal e o mercado exige isso.

Neste trabalho foi realizada uma análise bibliométrica sobre Gestão por Competências no setor público” e “Casos de sucesso na Gestão por Competências no setor público”. Nota-se que uma alta incidência de artigos publicados nessa temática no decorrer de 2010 a 2020 e que, em média, a proporção de artigos publicados que relatam casos de sucesso está em torno de 81% nesse período.

Alguns casos de sucesso como a RFB e Petrobras são empresas conceituadas e tidas com um alto rendimento, no entanto, foi preciso um árduo trabalho por parte dos gestores para que a gestão por competência fosse empregada e tivesse melhoras significativas no ambiente de trabalho. Portanto, diante dos benefícios trazidos por esse tipo de gestão, se faz necessário sua aplicabilidade tanto no setor privado como no público.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, L. **Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil?** Revista do Serviço Público, Enap, v. 47, n. 3, p. 59-102, set-dez. 1996.

BATACHIO, B., 199, apud. Pimenta, 2010, p.209

BRASIL. **Presidência da República. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006.** Brasília, 2006.

BERGUE. **Gestão de pessoas em organizações públicas.** 2. ed. Caxias do Sul: Educs, p. 432, 2007.

BLOG KENOBY. **O que é gestão por competências e um guia passo a passo de como aplicar.** Adicionado em : 18/08/2020. Disponível em: <https://www.kenoby.com/blog/gestao-por-competencias> Acesso em: 03/12/2021.

CAMPANATO, V. (2019). **Orçamento do MEC regride uma década com Bolsonaro e Weintraub.** Rede Brasil Atual. Disponível em: <https://www.redebrasilatual.com.br/educacao/2019/10/orcamento-mec-2020/>. Acesso em: 05 de novembro 2021.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. M. P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

CARBONE, P. P., BRANDÃO, H. P.; LEITE, J.B.D.; VILHENE, R. M de , P. **Gestão por competências e Gestão do Conhecimento.** Série de gestão de pessoas, 2ª ed. Rio de Janeiro. FGV. Management, 2006

CARMO, Luana Jéssica Oliveira. **Gestão Estratégica no Setor Público: uma percepção de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma Autarquia federal.** Revista Serviço Público. Brasília :abr/jun/2018. Disponível em: revista.enap.gov.br. Acesso em: 13 de agosto de 2021.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as pessoas transformando o executivo em um excelente.** Gestão de Pessoas, Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações.** 2ª Edição ed. Rio de Janeiro: Campos Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DE MELLO, S. P. T., DA SILVA, F. M. **A Gestão por Competências na prática: possibilidades e resistências no setor público federal brasileiro**. In: XXXVII Encontro da AMPAD. Rio de Janeiro. 07 a 11 de janeiro de 2013. Disponível em: http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_GPR202.pdf. Acesso em 08/11/2021

DIAS, M. **Competências técnicas e comportamentais: o que são e como equilibrá-las?** Disponível em: www.gupy.io/blog/competencias-tecnicas-e-comportamentais. Acesso em: 08/11/2021.

DUTRA, J. **Gestão por Competências. Um Modelo Avançado para Gerenciamento de Pessoas**. Gente. São Paulo, 2001

FLEURY, M.T; FLEURY, A. **Alinhando estratégias e Competências**. Revista de Administração de Empresas, vol. 44-57,2004

FLEURY, M.T., FLEURY, A. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**. São Paulo, Atlas, 2004.

FLEURY, M.T., FLEURY, A. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**. São Paulo, Atlas, 2000.

FLEURY, M.T; FLEURY, A. **Construindo o conceito de competência**. Disponível em: [SciELO - Brasil - Construindo o conceito de competência Construindo o conceito de competência](http://SciELO-Brasil-Construindo-o-conceito-de-competencia-Construindo-o-conceito-de-competencia) acesso em 06/11/2021.

FRANÇA, A.C.L. **Práticas de R.H. Conceitos, Ferramentas e Procedimentos**. São Paulo. Atlas S.A 2009. Disponível em: <https://www.mundo.pm.com.br/servelet/verartigo>>. Acesso em: 08/11/2021.

GOOGLE SCHOLAR. **The new generation of citation indexes**. Libri, 2005, vol. 55, p. 170-180.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**, 2002.

GREEN, P. C. **Desenvolvimento Competências Consistentes - Como Vincular - Sistemas de Recursos Humanos a estratégias Organizacionais**. Qualitymark. Rio de Janeiro, 2000.

LINS, J.; COLPO, O. **Gestão de pessoas e transformação no setor público**. São Paulo: Quartier Latin, 2009.

LPIRES et al. **Gestão por competências em organizações de governo. Mesa-redonda de pesquisa-ação**. Disponível em: www.enap.gov.br Acesso em 09 de outubro de 2021.

LOPES, R. O. A.; SBRAGIA, R. **Contrato Psicológico e a Gestão de projetos como Competência Essencial da Organizações**. Mundo PM, edição 04 de 2013, p. 28-33.

MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. 25. ed. São Paulo: Malheiros, 2000.

ODELIUS, C. C.; SANTOS, P. **Avaliação de desempenho individual na administração pública federal: aspectos intervenientes no processo e nos resultados**. Revista Economia & Gestão, v. 7, n. 15, p. 10-30, 2007

OLIVEIRA, J. A. de. **Gestão de pessoas no setor público**. 2011

PAZ, L. M. C. O. **Gestão de competências no setor público: competências comuns a gestores de organizações públicas federais**. Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília – Brasília, 2009

PFEIFFER, P. **Planejamento estratégico municipal no Brasil: uma nova abordagem**. Brasília, DF: ENAP, 2000. 37 p

ROCHA-PINTO, S. R. DA. et. al. **Dimensão funcionais da gestão de pessoas**. 8ª Ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV 2007

RUZZARIN, R. **Competências: uma base para a Governança Corporativa**. Ed: Simiovski. Porto Alegre. Agosto de 2017.

SCHIKMANN, R. **Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público**. In: Camões, M. R. de S.; Pantoja, M. J.; Bergue, S. T. (Orgs.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: Enap, 2010.

SOARES, A. V., ANDRADE, G. A. R. **Gestão por competências – uma questão de sobrevivência em um ambiente incerto**. p 489. 2012.

TAYLOR, F. W. **Princípios de Administração Científica**. 1911.

THIBES, F. **Competências técnicas e comportamentais: quais as diferenças?** Disponível em: www.appus.com/blog/desenvolvimento/competencias-tecnicas-e-comportamentais. Acesso em: 08/11/2021.

ZARIFIAN, P. **Acquisition et reconnaissance des compétences dans une organisation qualifiante**. Revista Education Permanente, nº 112, Paris. Outubro de 1992.

