

**UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES
INSTITUTO A VEZ DO MESTRE
POS-GRADUACAO LATO SENSU**

GESTÃO POR COMPETÊNCIA NO SETOR PÚBLICO

LEONARDO SILVEIRA AGUIAR

Prof. Orientador: Ms. Mario Luiz

Brasília

2015

**UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES
INSTITUTO A VEZ DO MESTRE
POS-GRADUACAO LATO SENSU**

GESTÃO POR COMPETÊNCIA NO SETOR PÚBLICO

LEONARDO SILVEIRA AGUIAR

Monografia apresentada ao Instituto A Vez do Mestre como requisito parcial para a obtenção do título de especialista em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Ms. Mario Luiz

Brasília

2015

RESUMO

O trabalho teve por finalidade realizar um estudo sobre gestão por competências, no âmbito do setor público. O estudo analisou os problemas causados pela alocação ineficaz de funcionários em cargos que não são os de acordo com suas experiências. Foram analisadas as principais ferramentas de como deve ser a iniciativa do setor público. O objetivo deste trabalho foi o de estudar as ações de gestão por competências e avaliar o mapeamento de competências no setor público. O método utilizado foi o hipotético-dedutivo, por meio de estudo visando um melhor desempenho e qualidade de serviço no setor público. Concluiu com a pesquisa que o sucesso na implantação de gestão por competência no setor público torna o trabalho mais eficaz.

METODOLOGIA

Metodologia é a explicação detalhada de como o projeto será realizado. Tem como objetivo organizar e estruturar os métodos a serem utilizados. Este trabalho possui como foco uma pesquisa do tipo básica e teórica sobre o tema gestão por competências em instituições públicas. Ela tem como propósito gerar conhecimentos novos e úteis.

Primeiramente será feita uma coleta de dados sobre gestão de competências, análises minuciosas sobre o tema e a importância do seu conceito nas instituições públicas. A gestão de competência deve ser um desenvolvimento contínuo dentro das instituições.

No que diz respeito à forma de abordagem do problema, classifica-se como qualitativa, pois os pesquisadores tendem a analisar os dados indutivamente, não sendo necessário o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta dos dados e o pesquisador é o instrumento-chave.

O método de pesquisa utilizado será o hipotético-dedutivo, pois o problema surge quando os conhecimentos disponíveis não são suficientes para resolvê-lo, criam-se, então, conjecturas ou hipóteses que deverão ser testadas.

Em relação aos objetivos metodológicos, a pesquisa é exploratória, já que pretende fornecer ao pesquisador maior conhecimento e proporcionar maior familiaridade com o problema.

Quanto aos procedimentos técnicos, o trabalho propõe apresentar, com pesquisa bibliográfica em livros, artigos científicos, leis e consulta a sites especializados, as ferramentas necessárias para potencializar competências dos funcionários que contribuam para melhorar os resultados nas instituições públicas.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	6
CAPITULO I – GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	8
1.1 DEFINIÇÃO DE COMPETÊNCIAS	12
CAPITULO II - MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS	17
2.1 MÉTODO DE IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL – CEF	22
CAPITULO III - INICIATIVA DO SETOR PÚBLICO	26
CONCLUSÃO	35
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	37

INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem por objetivo imergir no estudo de gestão por competência e dessa forma, conhecer ferramentas que motivem seus funcionários. A relação entre empresa, funcionário e clientes, anda lado a lado, pois um fator depende do outro.

A gestão por competências é um modelo de gestão em evidência nas últimas décadas. Encontra-se em fase de consolidação nos meios acadêmicos e organizacionais e seu uso envolve grandes desafios, principalmente no setor público. É uma ferramenta muito utilizada pelos novos modelos de gestão, valendo-se de processos relacionados principalmente à gestão de pessoas. Sua aplicação gera expectativa de efeitos positivos, como o ganho de vantagem competitiva, sobre o desempenho dos profissionais, das equipes e da organização como um todo.

Gestão por competência significa uma inovação para o setor público. Trata-se de um assunto muito abrangente, capaz de trazer tanto melhorias internas quanto externas, depende da motivação do gestor da empresa. É um meio eficiente para que a instituição pública alcance da melhor maneira possível seus objetivos. O conceito de competência está relacionado ao alcance de resultados e agrega valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. O serviço público também tem passado por uma série de transformações, mas não são tão percebidas por estar inserido um ambiente com fortes características burocráticas.

Conforme Guimarães (2000), o sucesso de uma organização é proporcional à sua capacidade de realizar maneiras flexíveis de gestão que façam frente às mudanças do mundo contemporâneo.

Os funcionários entram na empresa através de concursos de provas e títulos e, após a aprovação, são alocados em diversas áreas, sendo que muitos deles não possuem qualquer experiência. Percebe-se que são bastante capazes intelectualmente, mas muitas vezes sem o perfil adequado para o bom desempenho do cargo. Este processo prioriza o nível de conhecimento e habilidades e não considera os aspectos relacionados às atitudes (PIRES *et al*, 2005). Por isso a

gestão de competência é fundamental para uma produtividade eficiente no setor público.

Um processo seletivo não embasado nas competências específicas que o cargo demanda pode gerar um déficit no serviço público, problemas de adaptação, insatisfação dos servidores, desmotivação, absenteísmo, alta rotatividade, estresse, entre outros problemas.

Esse tema é importante por se tratar da gestão dos ativos intangíveis da organização, comprometendo-os para o bom desempenho organizacional e o diferencial entre órgãos públicos. Gestão é um dos principais focos de uma organização, pois é um ato de planejar e administrar. Competência está relacionada ao indivíduo com suas características, habilidades, conhecimentos.

O objetivo dessa monografia é avaliar os impactos do mapeamento de competências, realizado em uma empresa pública, com objetivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano.

O uso da gestão por competências possibilita o mapeamento e a definição das competências adequadas para os funcionários executarem suas atividades com maior desempenho e alcance dos objetivos estratégicos da organização. Possibilita também, a identificação das necessidades de capacitação, melhoria dos serviços oferecidos, elaboração de um processo seletivo mais eficiente com base nas competências que o órgão necessita, entre outros benefícios. Essas ferramentas desenvolvem um melhor desempenho do funcionário, ajudando-o tanto no crescimento pessoal quanto organizacional.

Será exposto a seguir em capítulos, os detalhamentos dos objetivos específicos desta pesquisa, o que significa definir o que é gestão por competência, o que é mapeamento de competências e o que é a iniciativa do setor público.

CAPITULO I – GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

O decreto 5.707/06, sobre política pública para desenvolvimento de pessoal define gestão por competências como “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (BRASIL, 2006, p.1).

Brandão *et al* (2008, p.878) explica que:

A gestão por competências figura como alternativa aos modelos gerenciais tradicionalmente utilizados pelas organizações. Propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias à consecução de seus objetivos [...]

Na atualidade, a gestão por competência está presente nas práticas organizacionais de acordo com os modelos já existentes da gestão. Hoje está exigindo maior rapidez nas decisões empresariais, cobrando um grande desempenho das pessoas, para poderem se alinhar às grandes transformações e necessidades do mercado. Essas práticas são as maiores complexidades do modelo atual de gestão.

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.” Portanto, a gestão de competências e todos os indivíduos envolvidos devem estar interligados com o modelo de estratégia da organização. As práticas de gestão são de extrema importância para a maximização do capital humano, objetivando os melhores resultados.

A gestão por competências possui como pressuposto que o domínio de certas competências certifica à organização um desempenho superior ao de seus concorrentes e direciona esforços para o desenvolvimento de competências fundamentais à obtenção dos objetivos organizacionais (DURAND, 2000 citado por CARBONE *et al*, 2009).

Manãs (não consta nas referências) diz que:

As organizações entendem e falam atualmente em core competences, que pode ser traduzido livremente por competências essenciais, e a partir deste conceito ocorreram novas abordagens que também se incluem na literatura proposta para a gestão de competência e que podem ser resumidas em: descobrir as

competências estratégicas para a organização; derivar essas competências para a organização, ajustando as competências de cada área, das diversas atividades e das pessoas e essas competências estratégicas; desenvolver tais competências nas pessoas e nas áreas de atuação (MANÃS, 2007)

Então, a competência organizacional deve estar sujeita às competências profissionais, o que irá leva-la a um desenvolvimento junto com os colaboradores da empresa, levando-a para um crescimento organizacional. O desenvolvimento precisa de novos conhecimentos para obter vantagem competitiva no mercado.

Liston apud Manãs (2007, p.65) diz que:

As organizações entendem e falam atualmente em Core Competences, que pode ser traduzido livremente por competências essenciais, e a partir deste conceito ocorreram novas abordagens que também se incluem na literatura proposta para a gestão de competência e que podem ser resumidas em: descobrir as competências estratégicas para a organização; derivar essas competências para a organização, ajustando as competências de cada área, das diversas atividades e das pessoas e essas competências 5 estratégicas; desenvolver tais competências nas pessoas e nas áreas de atuação.

De acordo com a autora, a conquista de vantagens competitivas sustentáveis baseia-se no desenvolvimento de competências e de novos conhecimentos. Assim, de acordo com essa prerrogativa, entende-se que, pontos críticos para o sucesso das empresas podem ser superados focando nas competências profissionais juntamente com um quadro de colaboradores internos e, dessa forma sim, obter qualidade no ambiente de trabalho, garantindo o crescimento sustentável da organização.

De acordo com Leme (2005, p. 10): “Gestão por competências é uma ferramenta que veio para auxiliar as empresas a enxergarem o que ela precisa buscar e treinar nos seus colaboradores”. Gestão por competências se torna um fator essencial para a gestão da empresa, pois busca responder às reais necessidades do mercado, exigindo inovação nas tecnologias, agilidade dos funcionários e um maior conhecimento para lidar com as dificuldades. Tudo deve estar interligado para chegar aos objetivos organizacionais.

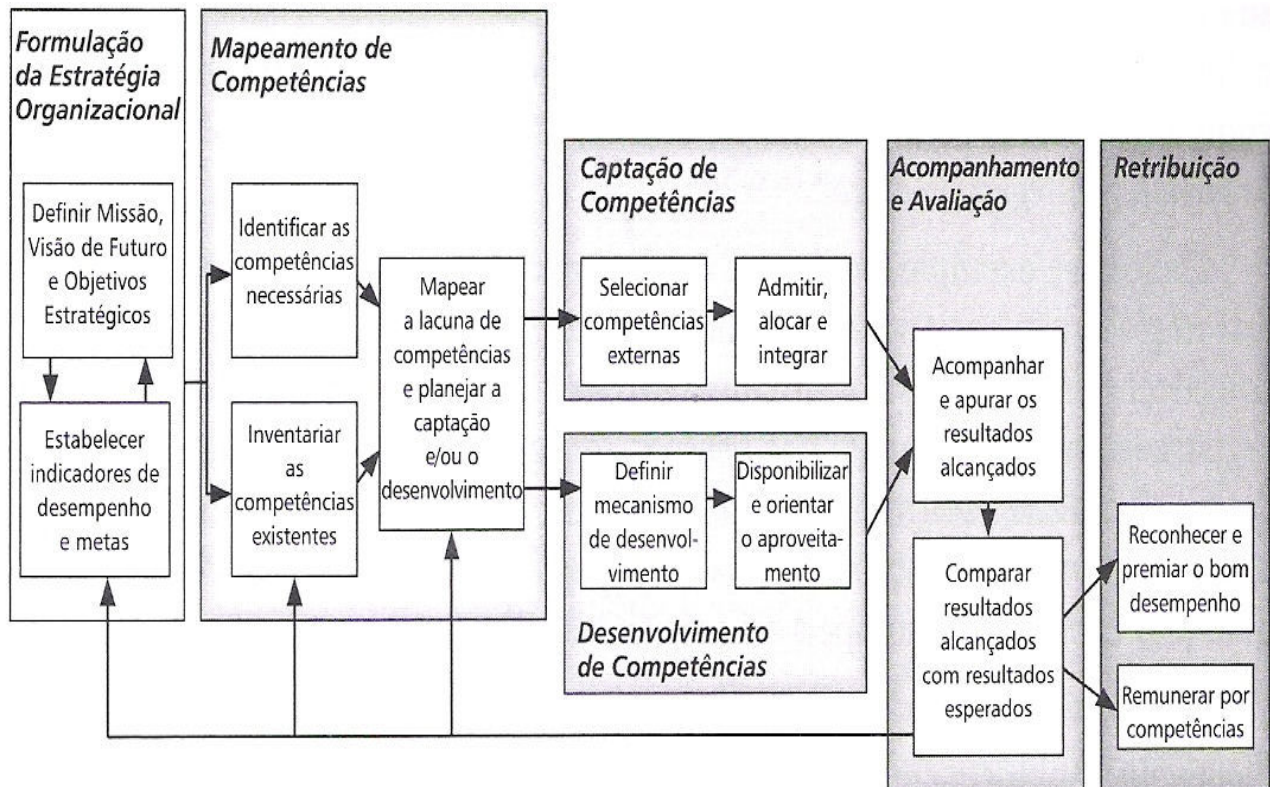
As competências humanas se apresentam quando se age frente às situações profissionais encontradas e ligam os atributos individuais à estratégia organizacional (ZARIFIAN, 1990 citado por CARBONE *et al*, 2009). O desenvolvimento das competências no trabalho gera valor econômico e social às pessoas e às empresas, na medida em que contribuem para o alcance dos objetivos organizacionais e manifestam o reconhecimento social sobre a capacidade das pessoas.

Fleury e Fleury (2001, p.2) direcionam competência para ações e resultados: “[...] conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas.” A capacidade que o indivíduo possui diz respeito ao desenvolvimento adequado de suas funções, assim como tomar qualquer decisão com o seu domínio de competência. As ações que o indivíduo utiliza para o desenvolvimento da empresa estão associados aos objetivos organizacionais. Desta forma o processo de aprendizagem e o conjunto de habilidades adquiridas no dia a dia transformam o ambiente de trabalho para uma melhora no setor e na equipe. As capacidades individuais ou coletivas são as que interessam para o gestor da empresa, pois sua finalidade é direcionar os resultados na empresa. A obtenção de metas é uma forma de adquirir resultados a curto, médio ou longo prazo e com isso, conduz os funcionários a chegarem a esse fim.

Segundo Carbone *et al* (2009), existe uma relação de interdependência e complementaridade entre a gestão por competências e a gestão de desempenho, em um contexto mais amplo de gestão organizacional, porque o desempenho expressa a competência de pessoas, equipes e organizações.

A figura 1 é um esquema simplificado das principais etapas da gestão por competências. Refere-se a um processo contínuo com início na formulação da estratégia organizacional que subsidia o mapeamento de competências e todas as outras ações decorrentes dele. Esta dinâmica de gestão deve ser constantemente monitorada e avaliada para saber se a estratégia adotada está em conformidade com todo processo.

Figura 1: Construção de sistema de indicadores para ciclo de políticas públicas – Modelo de gestão por competências



Fonte: Brandão e Bahry (2005)

Conforme Brandão e Guimarães (2001) a gestão por competências constitui um processo ininterrupto. A etapa inicial é a formulação da estratégia organizacional, com o estabelecimento dos objetivos e das metas e a definição dos indicadores de desempenho. No mapeamento de competências identificam-se as competências necessárias para realizar o desempenho esperado e a discrepância entre as competências necessárias e as competências disponíveis internamente para concretizar a estratégia do órgão. Em seguida são desenvolvidas ações para captação e desenvolvimento das competências, bem como monitoramento e avaliação dos processos desenvolvidos.

A gestão por competências é um modelo de gestão em foco e muito promissor no serviço público. Ela relaciona a gestão de pessoas, o alcance de resultados e o desempenho superior nas organizações. Seu uso envolve grandes desafios e significa uma inovação. Muito ainda se tem de fazer, mas a Administração Pública reconhece sua importância e tem trabalhando no desenvolvimento das competências em suas organizações. Vários projetos são desenvolvidos e divulgados constantemente.

1.1 DEFINIÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Para Maria Tereza Fleury, competência:

é adquirir, usar, mobilizar, integrar, desenvolver e transferir conhecimentos, recursos, habilidades e experiências que agreguem valor à organização e valor social ao indivíduo.

As empresas estão buscando maiores resultados, e com isso estão investindo cada vez mais em capital humano, onde este é o maior diferencial entre as organizações.

Para Fleury e Fleury (2000:21), diz que a competência se associa a:

[...] a verbos como saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades, ter visão estratégica.

Então, a competência é um saber adquirido por cada pessoa para que possa dessa formar desenvolver suas habilidades. E assim a competência gera valor econômico para a empresa e gerar valor social para a pessoa.

Para Zarifian (1999 apud FLEURY; FLEURY, 2001, p.2):

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

Portanto, o indivíduo está apto a lidar com as diversidades e dificuldades empresariais, onde este estabelece um limite para o aprendizado que se adéqua com as práticas.

De acordo com Boterf (1994) competência é:

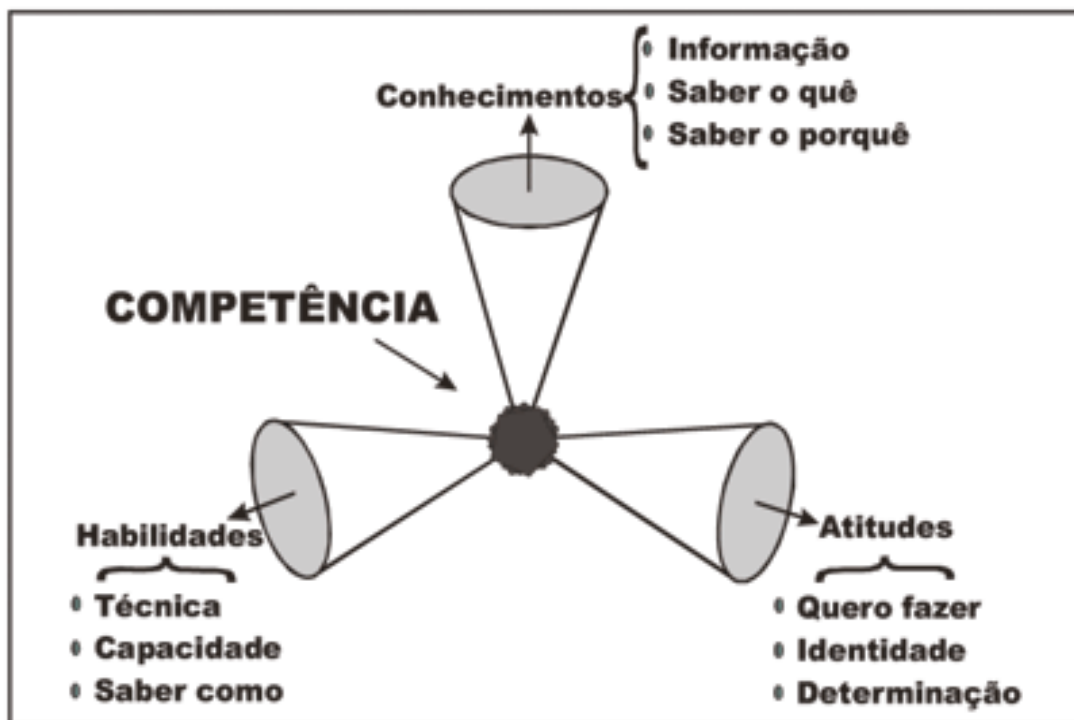
[...] é a capacidade de integrar os saberes diversos e heterogêneos para finalizá-los sobre a realização das atividades [...] não são transferíveis, mas sim temos que criar condições favoráveis para a construção pessoal de competências. Ao contrário a definição abrange um saber cominatório, onde o sujeito é o centro da competência. [...] onde ele faz através da combinação e mobilização de um duplo conjunto de recursos: os incorporados (conhecimentos, experiências, qualidades pessoais, vivencia, etc.) e a rede de recursos de seu ambiente (redes profissionais, redes documentais, banco de dados, etc).

Competência está relacionado à capacidade que um indivíduo tem de resolver os problemas, pois ele detém conhecimento e experiência, que faz com que a resolução destes problemas se tornem mais eficientes.

Um dos conceitos mais utilizados define competências humanas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de certo contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações (CARBONE *et al*, 2009).

A figura a seguir, mostra a particularidade que cada pessoa possui em relação ao desenvolvimento, habilidades e atitudes. Na junção desses três elementos chegamos a um objetivo comum dentro das organizações.

Figura 2: As três dimensões da competência.



Fonte Durand (2000), adaptado.

Para Durand (2000) citado por Brandão e Guimarães (2001), o conhecimento é a informação, o saber o que e por que fazer, o entendimento do mundo; a habilidade, a

técnica, a destreza, o saber como fazer e a atitude está relacionada ao sentimento, ao querer fazer, é o interesse, a determinação. Estes três elementos demonstram interdependência, complementaridade e geram um desempenho profissional.

Fleury e Fleury (2001, p. 188) definem competência como:

saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo

Os autores ainda destacam que dois pontos principais balizam este conceito: o conhecimento e a tarefa ou conjunto de tarefas relacionadas a um cargo. E complementam que as competências são sempre contextualizadas e percebidas como estoque de recursos, que o indivíduo possui que justificam um desempenho superior em dada situação, fundamentado na inteligência e personalidade das pessoas.

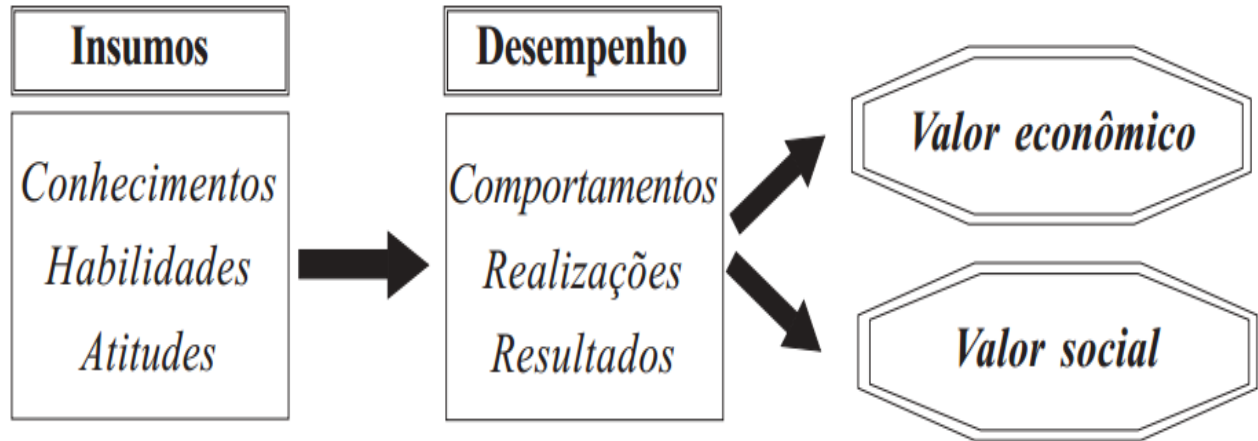
Existe uma definição adotada pelos profissionais de gestão, no que diz respeito a competência individual. Parry, 1996, apud Fleury e Fleury, 2001, p.19:

Competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com o desempenho no trabalho; a competência pode ser mensurada, quando comparada com padrões estabelecidos e desenvolvida por meio de treinamento.

Então, competência está ligada ao desempenho das atividades que cada indivíduo realiza. Sabe-se que compreende a cada indivíduo a essência da competência, onde cada um tem suas capacidades e qualificações, que os tornam diferentes. Competência é a qualidade que o indivíduo possui e que essa seja percebida pelas outras pessoas. Competência é a capacidade de realizar algo. Sobretudo é preciso obter conhecimento e determinação para realizar todos os mandamentos.

Existem alguns recursos simples que os levam a um bom desempenho, como: conhecimento, que diz respeito àquilo que se sabe; habilidades, que é saber fazer; e atitudes, que é o que se quer fazer. Essas são as três dimensões da competência, o famoso CHA.

Figura 3: Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.



Fonte Fleury e Fleury (2001), com adaptações.

Os Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA), procuram falar a respeito das dimensões das competências, onde o comportamento e desempenho de cada pessoa da organização será desenvolvido.

Em seguida é explicado esta relação:

DIMENSÕES DA COMPETÊNCIA	EXEMPLIFICAÇÃO
Conhecimento → SABER	Conhecer os produtos, os serviços e os clientes da empresa. (Tomar conhecimento de uma realidade)
Habilidade → SABER FAZER	Saber negociar com a clientela os produtos e serviços da empresa. (Aprender a exercer determinada atividade)
Atitude → QUERER FAZER	Vender os produtos e serviços de forma competente, ouvindo as necessidades do cliente e solucionando os seus problema.

	(Exercer a atividade de forma plena)
--	--------------------------------------

Zarifian (1996) citado por Pires *et al* (2005, pp.13-14) ao definir competência defende que:

Em um ambiente dinâmico e competitivo não é possível considerar o trabalho como um conjunto de tarefas pré-definidas e estáticas. Para esse autor, competência significa assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas [aliado]... ao exercício sistemático de uma reflexividade no trabalho, que permita ao profissional lidar com eventos inéditos, surpreendentes e de natureza singular.

A competência ultrapassa o nível individual, como explica Zarifian (1999) citado por Brandão (2012). Cada equipe de trabalho manifesta uma competência coletiva, que representa mais do que a simples soma das competências individuais, pois existe um efeito sinérgico entre as competências de seus integrantes e as interações sociais estabelecidas entre eles.

A competência no nível organizacional refere-se à capacidade da organização em se tornar eficaz e alcançar seus objetivos organizacionais. As competências essenciais são atributos da instituição que a conferem vantagem competitiva, gera percepção de valor distintivo pelo cliente e são difíceis de serem imitadas pela concorrência (PRAHALAD E HAMEL, 1990 citado por CARBONE *et al*, 2009). Dutra (2001) complementa que o estabelecimento das competências individuais deve estar vinculado à reflexão sobre as competências organizacionais, pois existe uma influência mútua entre elas.

Segundo Le Boterf (1999) citado por Carbone *et al*, (2009 p. 73):

O desenvolvimento de competências humanas depende essencialmente de três fatores: do interesse da pessoa por aprender; de um ambiente de trabalho que incentive a aprendizagem; e do sistema de educação corporativa disponível ao indivíduo.

Como as organizações estão inseridas em um ambiente dinâmico e mutável, as competências precisam ser constantemente desenvolvidas e aprimoradas para que a empresa não se torne obsoleta. É importante, para o sucesso da gestão por competências, a realização de investimentos maciços em processos de aprendizagem e programas de capacitação continuada.

CAPITULO II - MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS

O mapeamento é a etapa principal da gestão por competências. Ele norteia as ações organizacionais para captar e/ou desenvolver as competências identificadas como relevantes à organização. É preciso realizá-lo de modo preciso, com rigor metodológico e com a utilização de técnicas e instrumentos específicos, caso contrário, as outras fases não alcançarão o resultado esperado, como o desenvolvimento e a avaliação de competências (BRANDÃO, 2012).

Os autores Brandão e Bahry (2005, p. 179) complementam o conceito:

A redução ou eliminação de eventuais lacunas de competências está condicionada ao mapeamento das competências necessárias à consecução da estratégia organizacional. Para realizar esse mapeamento, a organização pode fazer uso de diversos métodos e técnicas de pesquisa social, que auxiliam na realização permitindo não apenas a identificação da lacuna de competências, mas também o planejamento de ações de recrutamento, seleção e desenvolvimento profissional, por exemplo.

Conforme Carbone *et al* (2009), as competências devem ser descritas sob a forma de referenciais de desempenho, de comportamentos passíveis de observação no ambiente de trabalho, indicando o desempenho esperado. Quando a descrição não é clara nem objetiva, as pessoas tendem a dar a cada competência a interpretação que melhor lhes convém. O comportamento deve ser descrito utilizando-se um verbo que expresse uma ação e um objeto de ação. Deve ser submetido à crítica de pessoas chaves e deve-se realizar a validação semântica das competências descritas.

Brandão (2012, p.15) reforça a descrição das competências expondo que:

Uma competência deve descrever uma ação que se deseja que o indivíduo execute, uma atuação que possa ser diretamente observada e avaliada no trabalho. Sua descrição deve ser específica para enunciar claramente o que se espera do profissional e para permitir que os outros observem diretamente e avaliem em que medida o indivíduo manifesta a competência no trabalho.

Brandão (2012) alerta que para se obter descrições claras e objetivas de competências é recomendado evitar: a construção de descrições muito longas e com múltiplas ideias; obviedades; duplicidades ou redundâncias; abstrações; estrangeirismos e a utilização de termos excessivamente técnicos; ambiguidades; palavras desnecessárias; utilização de verbos inadequados.

A Gestão de competências é implantada, a partir do processo de mapeamento de competências. Segundo Costa (2018, p. 27) ,alguns aspectos podem ser utilizados para o mapeamento de competências como: “métodos e técnicas de pesquisa social (sobretudo entrevistas individuais ou coletivas com dirigentes da organização e especialistas); realização de workshops com a participação de dirigentes e especialistas”. Por meio do mapeamento, primeiro, identificam-se as competências necessárias para organização, em seguida, realiza-se uma pesquisa documental, que inclui a análise do conteúdo da missão, da visão, dos objetivos e dos documentos relacionados à estratégia organizacional. Próximo passo é a coleta de dados com pessoas chave da organização para que esses dados sejam confrontados com a análise documental (CARBONE *et al*, 2009). Outros métodos podem ser utilizados para complementar a identificação das competências relevantes à instituição como:

Entrevista – selecionam-se pessoas que possuem maior conhecimento da estratégia, dos negócios, dos produtos, dos processos e da cultura da organização. Recomenda-se a gravação dos depoimentos. É importante verificar a frequência com que cada competência é mencionada, pois é um indicativo de relevância (CARBONE *et al*, 2009).

Grupo focal – é uma espécie de entrevista coletiva utilizada quando há falta de tempo para a realização do processo, o entrevistador atua como um moderador da discussão. Os grupos devem ter entre oito e doze participantes e possuírem características demográficas e socioeconômicas semelhantes (CARBONE *et al*, 2009).

Observação – é um exame detalhado do objeto estudado, o investigador pode verificar detalhes do desempenho de pessoas e equipes identificando dados que poderiam ser omitidos pelos pesquisados. A observação pode ser do tipo participante – o investigador atua como se fosse integrante da equipe de trabalho ou não participante – atua apenas como um espectador (CARBONE *et al*, 2009).

Questionário – sua formatação geralmente exige a aplicação prévia de outros métodos apresentados para identificar elementos para compor os itens do questionário. Escolhe-se a escala mais adequada de avaliação, valida semanticamente, ajustam-se eventuais correções e aplica-se o questionário (CARBONE *et al*, 2009).

Brandão e Babry (2005,p.181) diz que:

A aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho, gera um desempenho profissional, o qual, por sua vez é expresso pelos comportamentos que a pessoa manifesta e pelas consequências desses comportamentos, em termos de realizações e resultados. O desempenho da pessoa representa, então, uma expressão de suas consequências.

Para o mapeamento de competências, é necessário identificar as competências dos indivíduos para alcançar os objetivos da organização.

Rabaglio (2008, p. 15), diz que mapeamento de competências é:

Mapeamento de competências é a estratificação criteriosa e organizada de todos os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para eficácia e resultados em um cargo específico. O que pode ser mapeado pode ser medido, precisamos de qualidade e quantidade para gerar credibilidade.

Então, as funções realizadas os critérios de cada cargo é o que ajuda na melhor eficácia do mapeamento, essas são as palavras chaves para um melhor desempenho. Tendo como base todo o conceito de mapeamento, a descrição dos cargos e a função de cada funcionário, gera uma melhor alocação dos cargos e um aumento da produtividade, levando em consideração a mensuração da motivação de cada pessoa por exercer um cargo de acordo com sua qualificação.

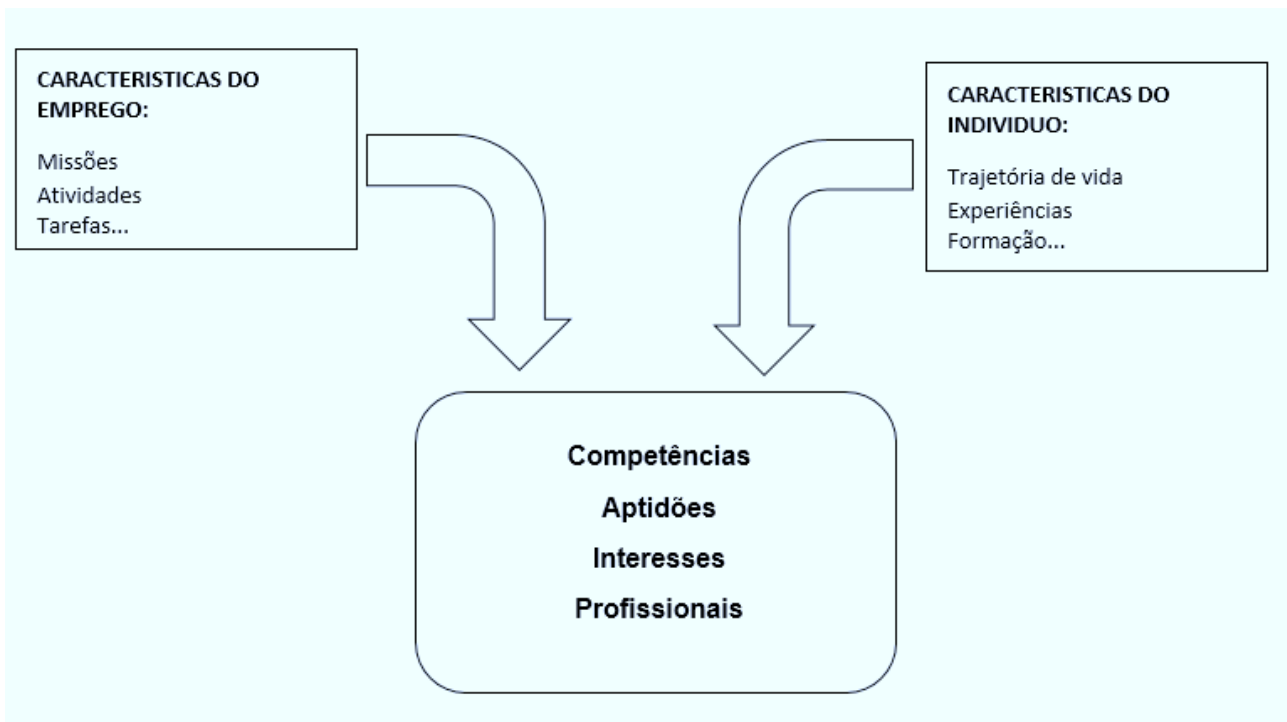
Segundo Rossato 2002, p. 51:

A competência é uma habilidade portátil que lhes permite desempenhar atividades e ações, adotar um comportamento, tomar decisões e atitudes, assumir responsabilidades, debater sobre um assunto e gerar resultados, podendo ser utilizada em diferentes contextos profissionais ou dentro dos objetivos organizacionais, contribuindo muito para o alto desempenho dos indivíduos, das equipes e da própria organização. Essa competência pode ser trabalhada, desenvolvida e melhorada, continuamente, ao longo da sua vida, à medida que as pessoas acumulam experiências, aprendem a controlar suas emoções e seus impulsos e conseguem se automotivar. Para tanto, é necessário que cada ser humano conheça sua própria competência.

Conhecer as habilidades dos funcionários, como as competências acadêmicas, tomada de decisões e seus níveis de responsabilidade tanto pessoal quanto profissional, ajuda muito no mapeamento de competências organizacional.

Um dos desafios no modelo de competências é conseguir adaptar as características do indivíduo às características que o mesmo ocupa ou almeja ocupar em seu local de trabalho e, sendo assim, os processos de aprendizagem necessitam de algumas adequações para tal modelo, ou seja, a aprendizagem tem que ser conduzida para a ação e sua análise necessariamente tem que estar em concordância à resultados notáveis.

A figura abaixo demonstra a adequação homem-emprego:



Fonte: Batal (1997) adaptado.

Pires *et al* (2005, pp.21-22) estimulam a realização do mapeamento de competências nos órgãos públicos ao elencar alguns benefícios:

essas ações fornecem importantes subsídios para as atividades de gestão de recursos humanos em organizações públicas. Além de auxiliar na formatação de concursos, agilizar ações de recrutamento e seleção interna e otimizar os processos de lotação e de movimentação de pessoal, esse exercício permite a definição de critérios claros para as iniciativas de avaliação de servidores, de estruturação de planos de desenvolvimento pessoal e profissional e de remuneração, promovendo maior integração dos subsistemas de gestão de pessoas.

Brandão (2012) chama a atenção para que as empresas tenham cuidado ao querer simplificar o processo de mapeamento, para não cometerem o erro de recorrer ao uso de competências sugeridas em glossários de competências, partindo-se do pressuposto de

que existem competências universais, aplicáveis a qualquer empresa. Estas são apenas listas de descrições padronizadas de competências, geralmente designadas por substantivos, como: “iniciativa, proatividade, flexibilidade, articulação, produtividade, comunicação e criatividade, entre outros”. Este procedimento contradiz o conceito de competência, que tem o caráter de associar atributos pessoais à estratégia da organização.

Leme (2005, p. 45), ressalta em seu conceito que:

Uma lista de indicadores de competências que traduz a conduta de comportamento ideal desejado e necessário para que a organização possa agir alinhada à missão, visão, valores e estratégia da organização.

Os profissionais que tem em mãos esses indicadores e os compreendem, sabem exatamente o que a organização quer e necessita. Tornando-se mais fácil o entendimento e a agilidade no desempenho profissional. Uma organização que tem seus objetivos focados na visão, missão e valores, é uma organização com propósitos e sempre com o objetivo de crescer.

Para Brandão e Guimarães (2001), com o mapeamento realizado, os próximos passos são: a captação – seleção externa de competências e sua integração ao ambiente organizacional; desenvolvimento – aprimoramento das competências internas disponíveis; acompanhamento e avaliação – monitoramento da execução de planos operacionais e de gestão e de seus indicadores de desempenho; retribuição – reconhecimento, premiação e remuneração, de forma diferenciada, de quem mais contribuem.

Após o mapeamento de competências e o levantamento das lacunas existentes na instituição será possível o desenvolvimento de todas as etapas necessárias para o desenvolvimento da gestão por competências no órgão, como o levantamento das necessidades de treinamento, planejamento das ações de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, desenvolvimento e treinamento, entre outras.

2.1 MÉTODO DE IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL – CEF

A empresa deve saber quais competências ela precisa desenvolver, os principais tipos de conhecimentos que os cargos exigem e o que cada funcionário pode oferecer de acordo com sua bagagem. Conhecendo as reais necessidades da organização, fica mais fácil a seleção de funcionários, pois se sabe qual o objetivo da organização.

A GEHPL – Gerência Nacional Planejamento e Desempenho de Rede de Habitação, tem dentre suas obrigações:

- Distribuição de metas;
- Rentabilidade e desempenho;
- Qualidade de atendimento.

Está subordinada à SUHAC – Superintendência Nacional Rede Negocial e Executiva Habitação, que tem como atribuições:

- Planejamento da Rede de Habitação;
- Avaliação do Desempenho da Rede de Habitação;
- Padronização e Verificação das Normas Técnicas da Construção Civil;
- Trabalho Social.

Juntamente com a GEHPL existe outra gerência nacional a GEHPA – Gerência Nacional Padronização e Normas Técnicas da Construção civil, seu principal objetivo é:

- Padronização e Verificação das Normas Técnicas da Construção Civil;
- Trabalho Social.

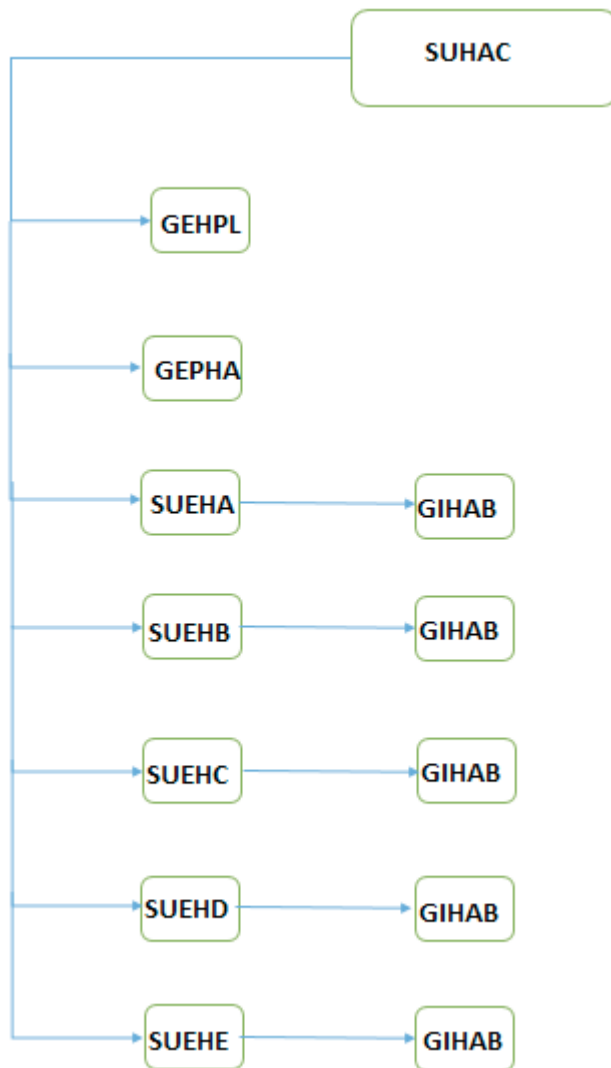
GIHAB – Gerência Executiva de Habitação, suas atribuições:

- Análise técnica de engenharia em produtos de habitação;
- Trabalho social em produtos de habitação;
- Gestão técnica da rede credenciada de engenharia e trabalho social.;
- Operacionalização do Programa Minha Casa Minha Vida faixa I.

E a SUEH A, B, C, D, E – Superintendência Executiva de Gestão das Áreas A/E. que é subdividida em cinco superintendências executivas para cada região do país, que são elas:

- HABITAÇÃO ÁREA A - CENTRO-OESTE E NORTE;
- HABITAÇÃO ÁREA B –NORDESTE;
- HABITAÇÃO ÁREA C –SUL;
- HABITAÇÃO ÁREA D - RJ, ES, MG;
- HABITAÇÃO ÁREA E - SÃO PAULO.

A áreas acima descritas estão alinhadas conforme fluxograma abaixo:



Essas superintendências são responsáveis pela gestão e condução tática das redes negociais e executivas, no âmbito de sua região.

Foi feito um estudo para buscar informações acadêmicas dos empregados constantes no organograma da SUHAC, com o objetivo de tentar alocar cada empregado em uma área de atuação mais de acordo com sua formação.

Foi contatada a área de RH, para obtenção dos dados pessoais, tais como nome completo, matrícula, data de nascimento, data de posse na empresa e área de lotação. Também foi consultada a Universidade Caixa, para obtenção dos currículos dos respectivos empregados.

Esses dados foram cruzados e enviados à secretaria da superintendência, que fará, da melhor maneira possível um projeto para que os empregados executem suas tarefas o mais próximo de suas áreas de formação.

Conforme foi descrito, cada setor tem sua função específica, mas a junção deles desenvolve um grande processo para que sejam alcançadas as metas definidas. Estas metas movem o setor e seus funcionários, com um bom desempenho diário em suas tarefas.

Todo esse processo é importante para um melhor funcionamento na empresa, todos os objetivos e metas traçados são pensados para o crescimento organizacional. A análise de competências de cada funcionário trará um grande desenvolvimento no setor.

Primeiramente faz-se o levantamento das competências organizacionais e em seguida a implementação do mapeamento, tendo como base os fatores do mercado de atuação. Deve-se observar quais competências podem ser desenvolvidas pela organização junto com as equipes, olhando sempre para as necessidades de mercado e do cliente. Em seguida descrever as competências profissionais. Na Caixa Econômica Federal – CEF, esse levantamento é descrito conforme a área de atuação (cargo exercido). E terceiro, diz respeito as competências pessoais, de grande importância por analisar a competência de cada funcionário.

O quadro a seguir exemplifica o modelo conceitual de mensuração por competências dos empregados realizados pela Universidade Caixa. Tal mensuração da competência é mais eficiente quando esse se aproxima dos objetivos da organização, ou seja, do foco no trabalho, dos negócios realizados e do resultado que é esperado pela organização.

MENSURAÇÃO DA COMPETÊNCIA PROFISSIONAL	FOCO
Conhecimentos sobre a profissão	Conhecimento educacional

Experiências profissionais	Atuação no mercado profissional
Habilidades básicas técnicas e gerenciais	Negócio da empresa
Produção	Acordos e metas de trabalho

Mensurar cada cargo significa saber o que cada funcionário sabe fazer, ou seja, o que cada um domina. Os conhecimentos e habilidades devem ser correlacionados com os objetivos da empresa, os negócios, projetos.

O modelo adotado pela Caixa, mostra como eles mensuram o conhecimento, experiências e habilidades de cada funcionário, o que é determinante para a realização eficaz dos trabalhos desenvolvidos e assim proporcionando o bom funcionamento da organização.

CAPITULO III - INICIATIVA DO SETOR PÚBLICO

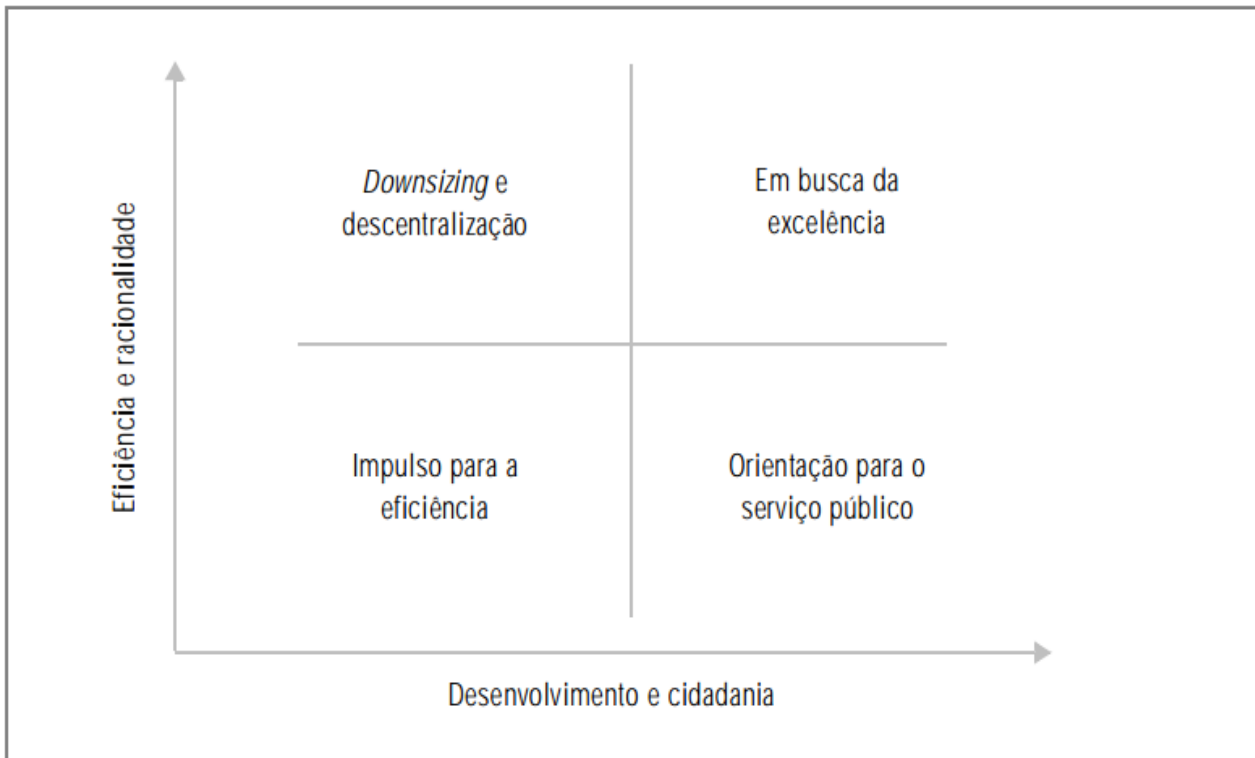
Aumentar a qualidade e eficiência no setor público é uma realidade para os novos modelos da administração. De acordo com Carvalho (2006, p. 20):

Promover o aumento da qualidade e eficiência dos serviços oferecidos pelo setor público, através da definição clara de objetivos para cada unidade da administração, da descentralização, da mudança de estruturas organizacionais e da adoção de valores e de comportamentos modernos no âmbito do Estado.

Segundo Ferlie *et al* (1996) citado por Guimarães (2000), pesquisas realizadas sobre os movimentos de mudança no setor público em diferentes países apontam quatro modelos de gestão que se distanciam dos modelos clássicos de administração pública.

Estes modelos seriam: impulso para eficiência; downsizing e descentralização; busca da excelência e orientação para o serviço público.

O quadro a seguir mostra o novo modelo da administração pública:



Guimarães (2000) complementa que existem dois pressupostos presentes nos quatro modelos. Primeiro – a prestação de serviços públicos deveria ser orientada pela qualidade, eficiência e efetividade. Segundo – as organizações públicas devem passar por um processo de racionalização organizacional, com a adoção de novos processos de gestão e de organização e divisão do trabalho, fundamentadas num modelo flexível, no qual a competência é um dos componentes. O setor público tem investido na utilização destes modelos e pressupostos.

Guimarães (2000, p.127) reforça que:

no setor público, o desafio que se coloca para a nova administração pública é como transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem a um processo de insulamento em organizações flexíveis e empreendedoras. Esse processo de racionalização organizacional implica a adoção, pelas organizações públicas, de padrões de gestão

desenvolvidos para o ambiente das empresas privadas, com as adequações necessárias à natureza do setor público (Ferlie et alii, 1996; Pereira & Spink, 1998). As tentativas de inovação na administração pública significam a busca da eficiência e da qualidade na prestação de serviços públicos. Para tanto, são necessários o rompimento com os modelos tradicionais de administrar os recursos públicos e a introdução de uma nova cultura de gestão.

A abordagem da competência é uma forma inovadora de gestão e seu emprego nas organizações públicas requer o atendimento de algumas condicionantes. A primeira seria a existência de uma estratégia corporativa definida de forma clara, com o estabelecimento da missão, visão de futuro, do negócio, dos objetivos e indicadores de desempenho. Essa estratégia é fundamental para gestão baseada nas competências, tanto no nível da organização quanto no de seus recursos humanos. A segunda condicionante refere-se ao ambiente organizacional, que deve estimular o pensamento estratégico, a inovação e a criatividade e o *empowerment* (empoderamento), onde existam gestores dotados de autonomia e responsabilidade, além de equipes técnicas de alto desempenho. A terceira condicionante diz respeito à coerência entre as políticas e as diretrizes de gestão da organização como um todo, com a criação de mecanismos de gestão que garantam uma consistência entre o propósito e a prática (GUIMARÃES, 2000).

Segundo 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 quem poderiam fazer jus.

Esses novos modelos de administração estão cada vez mais concretos nas organizações, trazendo essa nova gestão aos servidores e aumentando sua motivação.

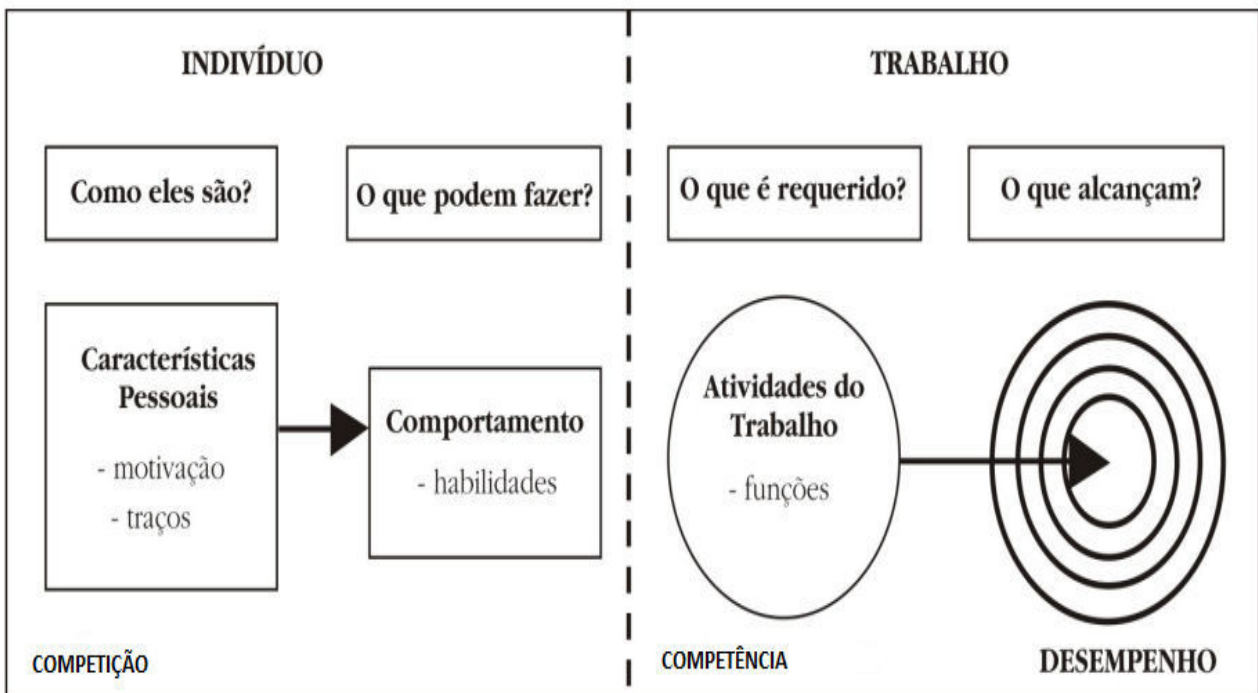
Dutra (2004) descreve um modelo de gestão de pessoas com base em competências:

Um sistema de gestão de pessoas integrado e estratégico favorece maior sinergia entre suas partes. Desse modo, os vários processos de gestão do sistema reforçam-se mutuamente e garantem ao sistema maior efetividade, coerência e consistência. Ao mesmo tempo, se o sistema de gestão de pessoas está articulado com as estratégias organizacionais e com as expectativas das pessoas, ele ganha legitimidade e credibilidade por agregar valor tanto para a organização como um todo, quanto para as pessoas que com ela mantêm relações de trabalho.

A gestão de pessoas faz muita diferença dentro da organização, pois ela estabelece tanto um melhor direcionamento das pessoas com o trabalho que deve ser desenvolvido quanto um melhor relacionamento com os colegas de trabalho. Dessa forma, a gestão de pessoas agrega valor para toda a organização, trazendo satisfação

nos resultados. Sobre este tema no setor público, deve saber que: “o esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas [...] em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem (BERGUE, 2010, p.18)”.

Figura: Competency e Competence para o desempenho.



Fonte: adaptado de Yong; Dulewicz (2005).

Embora do ponto de vista semântico as palavras competição e competência sejam bastante parecidas, existem características capazes de diferenciar estes dois conceitos. Competição esta ligada ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo focando suas características pessoais, enquanto que na competência, o desempenho e resultados no trabalho voltado para o cargo que a pessoa exerce é mais observado.

Dutra (2002, p.23) diz que:

Ao colocarmos organização e pessoas lado a lado, podemos verificar um processo contínuo de troca de competências. A organização transfere seu patrimônio de conhecimento para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, quer na organização, quer fora dela. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando a organização para enfrentar novos desafios. Esse processo, que é natural em qualquer comunidade, pode ser

gerenciado e potencializado como efeitos benéficos para a organização e para as pessoas.

Essa troca entre organização e pessoa se torna um desenvolvimento recíproco entre ambas, dando a gestão de pessoas uma maior estabilidade de desenvolvimento e ganhos para a empresa.

Carbone (2005, p. 17):

muitas organizações tem adotado a gestão por competências como modelo de gestão, visando orientar os seus esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional) as competências necessárias à consecução de seus objetivos.

As organizações que estão implantando a gestão por competência, estão cada vez mais agregando valor aos negócios e contribuindo ao alcance dos objetivos traçados pela organização.

Existem vários modelos a serem seguidos, no entanto a empresa deve se adequar àqueles que melhor se ajustam às suas reais necessidades.

Para Souza:

“Escolher o modelo que melhor se aplica à necessidade da organização, vez que a diversidade e os diferentes escopos dos modelos de gestão por competências assim o permite a planejar sua implementação de acordo com as peculiaridades do serviço público” (Souza, 2004, p. 04).

O serviço público enfrenta vários desafios, por isso deve estar atento aos modelos de gestão e aplicá-los no seu desenvolvimento e poder trazer melhorias tanto internas quanto externas.

“A avaliação de desempenho não é um fim em si mesma, mas uma ferramenta, um meio para melhorar os resultados do desempenho e proporcionar condições e oportunidade de crescimento profissional e de participação pessoal.” (CHIAVENATO, 1994, p. 213). O desempenho do profissional desenvolve melhores resultados e promove crescimento pessoal e profissional.

Segundo Dutra (2001):

O indivíduo é avaliado e analisado para efeitos de admissão, demissão, promoção, aumento salarial etc., levando-se em consideração sua capacidade de entregar-se à empresa. Por exemplo, ao escolhermos uma pessoa para trabalhar conosco, além de verificarmos sua formação e experiência, observamos também seu modo de atuar, sua maneira de realizar o trabalho solicitado, suas realizações, enfim, queremos assegurar que a pessoa a ser escolhida terá condições de obter os resultados que a organização espera e necessita.

Então, o funcionário deve se entregar por inteiro a organização, realizar todo o trabalho que lhe é dado e desenvolvê-lo da melhor maneira, para que assim, ele possa ser recompensado na forma de aumento salarial, mudar de cargo ou de posição na empresa.

“Cabe à gestão de recursos humanos dar coerência global ao conjunto de ações e, dessa maneira, conciliar os interesses da organização e os das pessoas” Zarifian (2001 apud PAIVA e MELO, 2008, p. 349). A atuação dos profissionais são sempre orientadas pela visão global da organização, as pessoas andam sempre alinhadas aos princípios organizacionais.

Ainda no mesmo seguimento, Trassati e Costa (2005, p. 17) dizem que:

A partir do estabelecimento das estratégias organizacionais se identifica a competência organizacional, sendo que a partir desta, se formula o quadro de competências funcionais, que irá assegurar que os recursos humanos tenham uma administração alinhada com foco da organização, são essas competências ligadas às pessoas, que permitirão a construção conjunta de uma linguagem que consiga garantir que os funcionários entendam seu papel na empresa. As competências funcionais podem ser agrupadas por funções, processo ou nível hierárquico.

Conforme Brandão (2012), o setor público acompanha a evolução no uso de modelos de gestão por competências, o marco é a edição do Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006 que institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional – PNDP e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

A PNDP visa fortalecer a visão sobre a relevância da dimensão do desenvolvimento profissional como um componente da qualidade do serviço público, possui a finalidade de melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados à sociedade e o desenvolvimento permanente do servidor e estabelece o modelo de gestão por competências como instrumento para gestão da capacitação (BRASIL, s.d).

A PNDP especifica a realização de um Plano Anual de Capacitação – PAC. O PAC compreende as definições dos temas, as metodologias de capacitação, bem como as ações de capacitação, desenvolvimento e educação que serão realizadas ao longo do ano. A escolha dos servidores que participarão será baseada no grau de domínio que cada um deles possui e das competências individuais priorizadas (BRASIL, s.d).

Para se obter sucesso na implantação do modelo de gestão por competências é necessário o envolvimento e adesão do coletivo da instituição e da alta direção, a sensibilização é responsável por esta parte e por isso constitui uma etapa extremamente importante. A sensibilização envolve: capacitação de servidores para execução do mapeamento de competências; meio de comunicação interna; oficinas de trabalho, reuniões, seminários e fóruns de discussão com dirigentes e pessoas chave do órgão (BRASIL, s.d).

O Governo tem se mostrado atuante na implantação da gestão por competências em seus vários órgãos. Existem várias iniciativas em diferentes órgãos, como: o desenvolvimento profissional como dimensão estratégica no Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA); a experiência da Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL) no planejamento da capacitação com base em competências; o mapeamento de competências de servidores técnico-administrativos em uma instituição federal de ensino na Universidade Federal do Pará (BRASIL, s.d); o mapeamento de competências nos órgãos do judiciário, entre outros.

De acordo com Souza (2004, p. 04):

De toda forma, no âmbito da Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, órgão responsável pela articulação de ações de capacitação gerencial e pelo fomento do desenvolvimento de pessoas, acredita-se que o desenvolvimento e a implementação de modelos de gestão por competências na Administração Pública é uma forma de dinamizar e sistematizar as diversas práticas utilizadas hoje em gestão de pessoal, nas diversas atividades que a compõem: seleção, definição de remuneração, desenvolvimento pessoal, gestão do desempenho e desenvolvimento de carreiras.

A Secretaria do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, implementou a gestão por competência como uma forma de integrar sua equipe.

Amaral (2006), fala da implementação da gestão por competência no setor público:

Saber lidar com a incerteza, correr riscos, aprender coletivamente, questionar-se e, sobretudo, mudar o modo de encarar as vantagens proporcionadas pela experiência são algumas implicações da gestão por competências. Também é essencial combinar, de forma flexível, competências individuais em redes de trabalho e conferir papel estratégico à sistematização dos processos de aprendizagem. A grande referência para a ação coletiva não é a descrição das atribuições do órgão, mas a visão compartilhada, o sentido comum do trabalho.

A gestão de competência no setor público está associado a um órgão ou até mesmo a um agente público.

A Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) com outros órgãos realizam inúmeras ações para o desenvolvimento da gestão da capacitação por competências, tais

como: oficina de mapeamento de competências; oferecimento de cursos, como programa de capacitação de pessoas; congressos, seminários, encontros técnicos e afins; pós-graduação *latu sensu* – especialização em gestão de pessoas no serviço público (BRASIL, s.d).

O objetivo de utilizar a gestão por competências em processos seletivos nos órgãos públicos é estimular uma atuação mais criteriosa no preenchimento de cargos e funções para aprimorá-lo. Uma seleção mal executada pode ocasionar problemas de adaptação no trabalho, baixa produtividade, altos índices de doenças profissionais e gerar custos para a organização, que durarão até 30 ou 40 anos, sendo sanados com a aposentadoria (PIRES *et al*, 2005).

Com o mapeamento realizado e as lacunas de competências identificadas, inicia-se o processo de recrutamento e seleção, que pode ser interno ou externo. No processo interno pode-se realizar uma primeira pesquisa no banco de talentos para identificar os profissionais habilitados e auxiliar atos de nomeação de servidores, como as funções de confiança. As nomeações em funções de confiança com base nas competências seria uma forma de valorizar a atuação do profissional.

Segundo Pires *et al* (2005), a gestão por competências em organizações públicas enfrenta uma barreira legal no processo de seleção externo, por só ser realizada através de concurso, que não permite a avaliação de determinados comportamentos e atitudes exigidos pelo cargo. Mas algumas práticas podem tornar o processo mais eficiente, por exemplo, o processo de recrutamento ser realizado por meio de publicações voltadas para grupos específicos, com profissionais que apresentem as competências requeridas pelas equipes e alinhadas com as competências estratégicas da organização. Além da seleção com aplicação de provas e comprovação de títulos, outras formas de avaliação podem ser incluídas, como a realização de um curso de formação para auxiliar a identificação de competências interpessoais, estratégicas e gerenciais não possíveis de observar apenas com os métodos tradicionais.

Pires *et al* (2005 p.24) reforça a importância da adoção da gestão por competências:

o objetivo é contar com servidores aptos a desempenhar com êxito suas futuras funções e progredir com motivação em suas carreiras. Vale dizer que é preciso mudar a filosofia predominante, segundo a qual os postos de trabalho são ocupados pelas pessoas com maior qualificação técnica, sem avaliação de sua plena adequação ao cargo ou à função. Adotada a estratégia de gestão por competências, a adequação de perfil para o posto

e a carreira passa a ser uma variável-chave, muito embora a qualificação técnica dos candidatos não deixe de ser considerada.

Segundo Guimarães (2000, p.139),

a transformação de uma organização só se efetiva quando se consegue mudar seus padrões de comportamento, ou seja, seu subsistema social, o que torna a mudança um processo muito mais cultural do que tecnológico ou mecânico.

Para Brandão e Bahry (2005), um dos desafios das organizações públicas para implantar a gestão por competências, é a criação de um ambiente propício à aprendizagem que ofereça aos servidores reais oportunidades de crescimento na carreira. Sua eficiência e aplicabilidade em relação a alguns processos ainda precisam de discussões mais aprofundadas e investigações empíricas.

Com base no exposto acima, verifica-se que muitas ações vem sendo desenvolvidas com o intuito de aperfeiçoar a gestão por competências nos órgãos públicos e implementar a gestão da capacitação por competências. Todos os órgãos que desenvolveram ações neste sentido se mostram bem satisfeitos com os resultados alcançados e reconhecem que muito ainda há de se fazer.

Munck e Munck (2008 apud MUNCK; SOUZA; MUNCK, 2010, p.11) ressalta que:

Um processo completo de gestão por competências exige, a montante, um conjunto de conhecimentos e experiências e, a jusante, um sistema de avaliação que proporcione orientação e feedback para o modelo. Os mecanismos de orientação (estratégias, missão, objetivos...) e de feedback (avaliação de desempenho, análise de matrizes de indicadores, avaliação de entrega de resultados...) norteiam os processos envolvidos a um modelo de gestão por competências. Sem eles, torna-se difícil a obtenção de uma visão crítica sobre o alcance de resultados específicos e, conseqüentemente, de uma avaliação efetiva sobre a contribuição real das competências para os sistemas de gestão e resultados organizacionais.

As organizações públicas devem ter seus modelos de gestão por competência estruturados, pois todo o sistema deve estar voltado aos objetivos organizacionais. Os funcionários sempre orientados quanto à missão, visão, valores, e conseqüentemente dando retornos através de feedback. Resultado positivo é a principal característica que demonstra que o modelo de gestão por competência se adequou às necessidades das instituições públicas

CONCLUSÃO

De acordo com o trabalho realizado, percebe-se a importância de gestão de competências no setor público, e os valores que agregam aos funcionários. As técnicas apresentadas com certeza contribuem para um ambiente empresarial mais competitivo com os dias de hoje, onde o capital humano, muitas vezes, é a diferença entre o sucesso e o fracasso das organizações.

Destarte, a monografia proporcionou um estudo sobre a gestão por competências, onde esta é uma ferramenta da gestão moderna que utiliza processos relacionados principalmente à gestão de pessoas. Envolve o planejamento, captação, desenvolvimento e análise de competências necessárias à organização para alcançar seus objetivos organizacionais.

Desse modo o estudo realizado sobre o mapeamento de competências se apresenta como a etapa fundamental da gestão por competências. Sua aplicação envolve análise da estratégia organizacional (missão, visão, valores, objetivos, indicadores de desempenho) e o uso de técnicas de pesquisa social para identificar os déficits de competências no órgão.

As competências devem ser descritas de forma clara e objetiva sob forma de referenciais de desempenho, que possam ser observáveis e comparáveis e, ao final do processo, indicar um resultado coerente com as características profissionais de cada indivíduo integrante na empresa.

O sucesso na implantação do modelo envolve a sensibilização dos envolvidos e um ambiente mais flexível e empreendedor. Percebe-se que é um processo muito mais cultural que tecnológico.

O setor público possui inúmeras iniciativas na implantação da gestão por competências. Seu marco é o Decreto nº 5.707/06 que institui políticas e diretrizes de desenvolvimento de pessoal, cujo principal foco é a gestão da capacitação por competências. Muitos órgãos adotam a gestão por competências com o objetivo de

melhorar a eficiência, eficácia, qualidade dos serviços prestados, desenvolvimento permanente e melhora da qualidade de vida dos servidores. Estas iniciativas ainda não são tão percebidas pelo fato de estarem inserida numa cultura fortemente rígida e hierarquizada. A gestão por competências no setor público envolve grandes desafios.

Portanto o trabalho buscou técnicas para um melhor funcionamento não somente no setor público mas em qualquer outra organização que esteja disposta a implementar tais mecanismos para melhoria na qualidade relacional entre as empresas e seus profissionais, tornando o ambiente de trabalho muito mais produtivo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Silvana Rodrigues. **GESTÃO PELAS COMPETÊNCIAS EM ONGs COMO UMA ALTERNATIVA DE GESTÃO SOCIAL: PESQUISA-AÇÃO NO INSTITUTO BOLA PRA FRENTE.** Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2118/CPDOC2006SilvanaRodriguesdeAndrade.pdf?sequence=1>>.

APARECIDO, Luciene Pereira. **MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS PARA PROFISSIONAIS CELETISTAS DE UM LABORATÓRIO DE TECNOLOGIA PÚBLICO.** Taubaté – SP, 2013. Disponível em: <http://mtc-m19.sid.inpe.br/col/sid.inpe.br/mtc-m19/2013/07.24.19.11/doc/DISSERTACA~O_MESTRADO_LUCIENE_2013_12_04.pdf>.

BAHRY, Carla Patricia; TOLFO, Suzana da Rosa. **A GESTÃO DE COMPETÊNCIAS E A OBTENÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL EM ORGANIZAÇÕES BANCÁRIAS.** Disponível em: <<http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/61/61>>

BRANDÃO, Hugo Pena. **Mapeamento de competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas.** São Paulo: Atlas, 2012.

BRANDÃO, Hugo Pena... [et. al]. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o *balanced scorecard* e a avaliação 360 graus°. **Revista de Administração Pública –RAP** - Rio de Janeiro, 42(5):875-98, Set./Out. 2008. Disponível em <<http://www.scielo.com/pdf/rap/v42n5/a04v42n5.pdf> >. BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patrícia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público** - RSP. Brasília, 56(2):179-194, Abr./Jun. 2005. Disponível em: <http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&qid=2567>

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas** - RAE. São Paulo. EAESP / FGV, v.41, n.1, p 8-15, Jan./Mar. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf>>

BRASIL. **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. Brasília. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública – SEGEP. **Guia da gestão da capacitação por competência nos órgãos da Administração Pública Federal** – Brasília, 2013. Disponível em < Erro! A referência de hiperlink não é válida.>.

CAMPOS, Gilda Helena B; REZENDE, Luiziana; SEGRE, Lídia Micaela. **O MODELO DAS COMPETÊNCIAS E AS IMPLICAÇÕES PARA O CURRÍCULO DO CURSO DE CIÊNCIA DA COMPUTAÇÃO**. Disponível em: <<http://www.lbd.dcc.ufmg.br/colecoes/wei/2004/0016.pdf>>. CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **GESTÃO DE COMPETÊNCIAS E GESTÃO DE DESEMPENHO: TECNOLOGIAS DISTINTAS OU INSTRUMENTOS DE UM MESMO CONSTRUTO?** Jan./Mar. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf>>.

CARBONE, Pedro Paulo; JUNIOR, Edgard Rufatto. **O SISTEMA DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS DO BANCO DO BRASIL**. Disponível em: <<http://www.educor.desenvolvimento.gov.br/public/arquivo/arq1229429519.pdf>>.

CARVALHO, Antônio Ivo. **ESCOLAS DE GOVERNO E GESTÃO POR COMPETÊNCIAS**. ENAP 2009. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/handle/1/398/livro_mesa_redonda.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

CASSOL, Lúcia Maria; SMANEOTO, Cecília. **GESTÃO POR COMPETÊNCIAS**. Disponível em: <[http://www.retorno-rs.com.br/wp-content/plugins/downloads-manager/upload/GEST%C3%83O%20POR%20COMPET%C3%84NCIAS%20\(2\).pdf](http://www.retorno-rs.com.br/wp-content/plugins/downloads-manager/upload/GEST%C3%83O%20POR%20COMPET%C3%84NCIAS%20(2).pdf)>.

CUNHA, Cleber Araújo; PALUMBO, Salvatore; FARIA, Wallace Cleber dos Santos. **GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS TCU: UMA ANÁLISE PRELIMINAR**.

Brasília, 2007. Disponível em: <<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2055756.PDF>>. DUTRA, Joel Souza... [et. al.] (Org.). **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas.** São Paulo: Editora Gente, 2001.

DUARTE, Michelle; FERREIRA, Sandra Alberta; LOPES, Suely Pereira. **A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS COMO FERRAMENTA PARA O DESENVOLVIMENTO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS: CASE DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS.** Disponível em: <<http://www.apgs.ufv.br/index.php/apgs/article/view/6/100#.VG4WTTTF-VM>>.

ENAP. **GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM ORGANIZAÇÕES DE GOVERNO.** Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/handle/1/383/livro_gestao_competencias.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

FILENGA, Douglas; VIEIRA, Almir Martins. **GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: MÉRITO À QUALIFICAÇÃO OU A OPÇÃO ESTRATÉGICA PARA A GESTÃO DE PESSOAS.** São Paulo. Disponível em: <http://cont.aedb.br/seget/artigos10/195_SEGET%202010%20editado.pdf>.

FILHO, Moisés Gomes dos Anjos; LESSA, Maria da Conceição Alves; ANDRADE, Anataís Nunes. **GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.** Salvador, 2011. Disponível em: <http://www.castroalves.br/iniciacientifica/gestao_por_competencia.pdf>.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea** – RAC, Edição Especial: 183-196. 2001. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf>> GIUDICE, Rodrigo Chagas. DESAFIO DA GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL BRASILEIRA. Disponível em: <http://www.assecor.org.br/files/4413/5896/2423/rbpo_vol_2_num_2_desafios-da-gestao-de-pessoas-por-competencias.pdf>

GUIMARÃES, Tomás de Aquino. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública** - RAP. Rio de Janeiro. FGV, 34(3): 125-140, Maio/Jun. 2000. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6284/4875>>. MATIAS –

PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: Atlas, 2007.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **A nova administração pública e a abordagem da competência**. RAP. Rio de Janeiro. FGV, 34(3): 125-140, Maio/Jun. 2000. Disponível em: <
http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/15980/1/ARTIGO_NovaAdministracaoPublica.pdf
 >.

HIRANO, Márcia. **GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E DESENVOLVIMENTO DE NEGOCIADORES – UMA VISÃO DA ETAPA DE MAPEAMENTO E MENSURAÇÃO NO MINISTÉRIO DA SAÚDE/SP**. Dezembro de 2010. Disponível em: <
<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/61827/000866697.pdf?sequence=1>>.

MAZA, Raphael; NEVES, Luciano Balzano; AQUINO, Tomaz. **A GESTÃO DE COMPETÊNCIAS NAS ORGANIZAÇÕES**. Disponível em: <
http://www.assesc.edu.br/download/3_jornada_cientifica/gestao_competencias_organiza_co.es.pdf>.

MARTINS, Matheus Islabão; TORRES, Igor Arruda Costa; SILVA, Francielle Molon; MELLO, Simone Portella Teixeira. **A REALIDADE SOBRE A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO FEDERAL: O QUE EXPRESSÃO OS GESTORES**. Bento Gonçalves, 2012. Disponível em: <
<http://xxiiienangrad.enangrad.org.br/anaisenangrad/resources/media/artigos/adp/13.pdf>
 >.

MEDEIROS, Sely Batista Cavalcante. **MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS DE NEGOCIADORES: A ANÁLISE DE UM PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO COLETIVA OCORRIDO NO IBGE**. Porto Alegre 2010. Disponível em: <
<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/40436/000828704.pdf?sequence=1>>.

PAULO, Ariani Balduino; RODRIGUES, Gabriela Borges; PRADO, Pedro Henrique dos Santos. **GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: COMO A CAPACITAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS CUIDADORES DE IDOSOS PODE AUXILIAR NA MELHORIA DA QUALIDADE DE SERVIÇOS PRESTADOS?** Disponível em: <
<http://periodicos.unifacel.com.br/index.php/forumadm/article/view/786/718>>

PIRES, Alexandre Kalil... [et. al.]. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, 2005.

SANTOS, Aleksandra Pereira. **CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES: O CONCEITO DE COMPETÊNCIAS NO TRABALHO E SEU USO NO SETOR PÚBLICO**. Dezembro de 2011. Disponível em: <<http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/78/75>>.

SOUZA, Máisle Alves Moraes; HOLANDA, Lucielma Santos Passos. **PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS FEDERAIS: PRINCIPAIS DESAFIOS**. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_3112.pdf>.

REMEDIO, Carolina Caldas. **O IMPACTO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COM FOCO EM COMPETÊNCIAS EM UMA EMPRESA PÚBLICA**. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/2009/artigos/141_0.pdf>.