

A IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: PRÁTICAS E RESISTÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO¹

Francielle Molon da Silva², Simone Portella Teixeira de Mello³

RESUMO

O estudo investiga a implementação da gestão por competências a partir de servidores públicos federais, relacionando as concepções do modelo com a prática desses. Inicialmente, apresentam-se aspectos gerais voltados à Gestão Pública, gestão por Competências e o que está em curso no setor público. A seguir, se esclarecem os desafios à implantação dessa abordagem de gestão diante dos novos ordenamentos jurídicos no Brasil. A pesquisa é de essência qualitativa, usa entrevistas e análise de conteúdo triangulando informações empíricas e referências sobre o tema. Aspectos como a sensibilização dos servidores, a necessária desvinculação da gestão por competências da avaliação por competências, a cultura do setor, o próprio modelo burocrático e suas disfunções, assim como ganhos pecuniários e aqueles decorrentes de momentos de tensão como greves são contextualizados no estudo. Os resultados revelam que tão importante quanto o desenvolvimento do modelo de gestão por competências está o posicionamento estratégico das organizações, assim como a aprendizagem organizacional, pois transformar o setor público é complexo e exige um processo de aprendizagem coletiva. É um equívoco acreditar que apenas programas de formação e treinamento levem ao desenvolvimento de competências. Esses, pouco tratam da capacidade de mobilizar saberes em situação específica de trabalho. A gestão por competências exige uma organização transformada, com identidade corporativa e que enfrenta os novos desafios externos e internos. Não basta introduzir uma nova ferramenta de gestão, sem transformar de maneira simultânea o sistema todo, sem incluir políticos e cidadãos nesse processo.

Palavras-Chave: Administração pública contemporânea; competências; gestão por competências.

COMPETENCE MANAGEMENT IMPLEMENTATION: PRACTICES AND RESISTANCE IN THE PUBLIC SECTOR

ABSTRACT

The study investigated competence management implementation from federal civil servants relating the concepts of the model with their practices. Initially we present the general aspects focused on Public Management, competence management, and what is underway in the public sector. Following, we clarify the challenges to the implementation of this management approach before the new legal system of Brazil. The research was essentially qualitative. It used interviews and content analysis triangulating empirical

¹ **Data da recepção:** 07/02/2013. **Data da aprovação:** 15/04/2013. **Data da publicação:** 25/06/2013.

² Universidade Federal de Pelotas – UFPel. email: franmolon@yahoo.com.br

³ Universidade Federal de Pelotas – UFPel. email: sptmello@gmail.com

information and reference on the subject. Aspects like servants awareness, the necessary dissociation of competence management from competence evaluation, culture of the sector, the bureaucratic model itself and its dysfunctions, as well as pecuniary gains and those arising from moments of tension as strikes, are contextualized in this study. The results show that the positioning of the organization, as well as organizational learning, is as important as the development of the competence management model, because it is hard to transform the public sector and it requires a process of collective learning. It is a mistake to believe that only educational and training programs lead to the development of competence. These programs deal little with the ability to mobilize knowledge in a specific work situation. Competence management requires a transformed organization, with corporate identity that faces the new external and internal challenges. It is not enough to introduce a new management tool, without transforming the whole system at the same time, and without including politicians and citizens in this process.

Keywords: Competence management; competence; contemporary public administration

ReAT - FAT/UFPel

Introdução

As diferentes mudanças globais nas formas de comércio e novas relações de trabalho se refletem nas organizações e o setor público não fica fora disso, pois observam-se investimentos na migração de um modelo burocrático para um modelo gerencialista, com valores relacionados à produtividade, orientação ao serviço e descentralização, ou mesmo para uma administração pública gerencial, com valores de eficiência e competitividade (BORBA, 2012).

Embora as mudanças no setor público não sejam rápidas como no privado, percebe-se a intenção de governos promoverem mais qualidade ao setor. As agendas de reformas de diversos países no mundo enfatizam o controle seja sobre gastos públicos, seja sobre suas políticas públicas, dentre outros aspectos. No Brasil, a transparência, no que tange ao atendimento do cidadão e a participação social estão levando a uma nova agenda, muito além da busca de resultados quantitativos. A Administração pública tem acompanhado esse período de valorização do servidor público, buscando a qualificação, a capacitação como um caminho para o desenvolvimento de uma administração pública mais afinada às necessidades sociais. É nesse contexto que as instituições públicas vivem uma nova realidade organizacional onde os saberes da organização devem estar alinhados à necessária coordenação do comportamento de seus membros e onde os cidadãos-clientes estão a cada dia mais exigentes em suas demandas. Isso faz com que um novo modelo de Gestão Pública seja adotado, um modelo mais integrado e voltado para a excelência, respeitando as particularidades de cada esfera.

Para Wolynech (2005) o foco está no gestor público como principal agente de mudança e ciente de seu papel. Para a autora, esse novo modelo consiste em revisar e automatizar os processos; apontar estratégias de redimensionamento, realocação, capacitação e valorização do servidor público; reduzir custos; otimizar arrecadação; e melhorar a qualidade dos serviços prestados. Aliado a isso, está a valorização das pessoas e o conseqüente aumento da qualidade, o que leva a uma nova imagem do serviço público.

Nessa dinâmica, a gestão por competências aplicada ao setor público revela-se como um modelo de gestão para o alcance da eficácia organizacional, articulando o desenvolvimento humano e social dos colaboradores com os objetivos da gestão organizacional. Os enfoques por competências promovem a responsabilidade social, enquanto compromisso social no seu sentido amplo como esclarecem Capano e Steffen (2012).

Sendo assim, este estudo investiga a implementação da gestão por competências a partir de servidores públicos federais, relacionando as concepções do modelo com a prática desse.

2 Gestão Pública

Discutir a Gestão Pública atualmente é compreender que o processo de transformação da sociedade é inevitável e que para gerenciar instituições públicas, é preciso investir em novas tecnologias, mas também é imprescindível investir no capital humano. É refletir sobre maneiras pelas quais o conhecimento individual seja incorporado ao conhecimento coletivo e organizacional, criando valores que não são tangíveis e que podem diferenciar eficientemente as organizações dessa natureza (FERREIRA, 2002).

Historicamente, a Administração no Brasil passou por três fases distintas e bem demarcadas conceitualmente: antes da Revolução de 1930, a Administração Pública era Patrimonialista; com a criação do Departamento de Administração do Serviço Público - DASP, em 1938, ficou conhecida como administração Pública Burocrática; e a partir da

década de 50 teve um enfoque mais expressivo no cidadão, nos resultados e na descentralização dos serviços, sendo denominada Administração Pública Gerencial.

Contudo, é importante destacar que a criação do DASP demonstra a primeira investida do governo em profissionalizar efetivamente o setor público. Como medidas de maior ênfase nesse período destacam-se a constituição de carreiras baseadas no mérito, criação de sistemáticas de classificação de cargos e a estruturação de quadros de pessoal.

As descontinuidades e as dificuldades em se tratando da estruturação do sistema de recursos humanos no setor público persistem ao longo dos anos. Embora o DASP tenha sido criado na década de 30, é nos anos 60, com a edição da Lei Federal nº 3.780, de 12 de julho de 1960 e o posterior Decreto Federal nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, que se configura um importante movimento de reforma administrativa, pautado em princípios de planejamento, descentralização, delegação de autoridade, da coordenação e controle. O decreto citado marca a descentralização funcional, transferindo as atividades para autarquias, fundações e sociedades de economia mista (ENAP, 2006).

Em 1970, cria-se a Lei Federal nº 5647, que institui um novo sistema de classificação de cargos, originando o chamado PPC – Plano de Classificação de Cargos, atual Plano Geral de Cargos do Poder Executivo (PGPE), criado pela Lei 11.357/2006. Nos anos 70, o SIPEC – Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal é criado. Esse sistema tem como funções básicas mostrar um panorama dos recursos humanos no setor público federal, tendo como funções básicas a classificação e redistribuição de cargos e empregos, o recrutamento e a seleção, o cadastro e a lotação, o aperfeiçoamento e a legislação de pessoal. (ENAP, 2006)

Já nas décadas de 80 e 90 dois novos sistemas foram criados, o SIAPE – Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos e o SIAFI – Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal, os quais constituem a base de dados oficial do poder executivo no que se refere a informações orçamentárias, financeiras, contábeis e de pessoal. Todavia, a criação desses sistemas não foi acompanhada por investimentos em treinamento e desenvolvimento de pessoal, tampouco por metodologias mais contemporâneas de planejamento. Basicamente, os sistemas organizaram e mostraram a real situação de recursos humanos e financeiros do poder executivo. Contudo, esses sistemas, e o SIAPE, em especial, não proveram uma análise de variáveis estratégicas para a definição do perfil e dimensionamento da força de trabalho das organizações envolvidas (ENAP, 2006).

Após os anos noventa, a Administração Pública teve um período de investimentos do governo em inovações tecnológicas que facilitaram o acesso à informação na esfera pública, possibilitando que o processo de interação com o cidadão fosse mais transparente. Exemplos dessa fase de participação efetiva entre governo e sociedade foram decorrentes da redemocratização do país, o que emergiu novas situações nos diversos segmentos do poder público como o orçamento participativo (FERREIRA, 2002).

A partir de 1995, o setor público brasileiro tem buscado desenvolver uma gestão pública “mais voltada para o cidadão e para a sociedade do que para a burocracia” e, com isso, “dar à gestão pública as características da gestão contemporânea – de excelência ou de classe mundial – sem, contudo ferir sua essência pública” (LIMA, 2009, p. 2). Porém Guimarães (2000) pondera que ainda é necessária uma mudança, onde essa transformação será possível quando ocorrer uma ruptura com os modelos tradicionais de administração dos recursos públicos e introduzir-se uma nova cultura de gestão. E é nesse sentido, que trata-se a seguir de uma alternativa de mudança tendo como foco as pessoas, que é a gestão por competências no setor público.

3 Gestão por Competências

A elaboração de mecanismos efetivos de motivação dos servidores, assim como o alinhamento das atividades de gestão de pessoas às estratégias organizacionais e às diretrizes traçadas pelos governos passam a configurar emergentes desafios para a política de gestão de recursos humanos no setor público federal. Nesse contexto surge a abordagem de competências no serviço público federal, instituída em 2006, por meio do Decreto Federal nº 5.707, que cria a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

A gestão por competências, por concepção, propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização e das pessoas que dela participam as competências necessárias à consecução de seus objetivos, conforme explicam Brandão e Guimarães (2001).

Conforme Albuquerque e Oliveira (2001) para se iniciar uma gestão por competências, é necessário que se defina a estratégia da empresa e pelas habilidades que adicionem valor à estratégia da instituição. Isso possibilita direcionar o foco nas estratégias da organização, permitindo, assim, o desenvolvimento das habilidades que terão mais impacto para a instituição.

Ulrich e Ulrich citados por Bergamini (2012) relacionam o significado do trabalho, com a motivação e com as competências ao enfatizarem que uma experiência pode transformar um desastre numa oportunidade. Para eles, o sentido reforça a paixão do colaborador pelo trabalho. E a partir dessa sintonia em situações de fato, as competências se complementam harmoniosamente formando um conjunto de possibilidades em que a pessoa explora e age frente à situações que enfrenta. No entanto, a competência não depende apenas desses aspectos. Há de se considerar o entorno, pois as competências não têm como se evidenciar, se o nível de autonomia, da pessoa, da equipe e mesmo da organização não permitir o autogerenciamento.

A implantação da gestão por competências concede à organização a orientação para seus esforços no sentido de planejar, captar, desenvolver e avaliar as competências humanas e organizacionais necessárias para ao alcance dos seus objetivos (CARBONE et al., 2005). Sob esse contexto, tem-se propiciado a criação de um clima favorável para promover o desenvolvimento das competências das pessoas. Tal desenvolvimento, que ocorre por processos de aprendizagem, permite que os indivíduos possam assumir atribuições e responsabilidades mais complexas (DUTRA, 2008). Para isso, as organizações precisam criar mecanismos para ampliar a capacidade e o compartilhamento da aprendizagem. Tais mecanismos envolvem a adoção de modelos, o desenvolvimento de sistemas educacionais e, inclusive, investimentos em programas de treinamento e desenvolvimento, que têm uma função importante para o desenvolvimento de competências.

3 O andamento da Gestão por Competências no Setor Público

A gestão por competências tornou-se referencial para a gestão de pessoas do setor público federal desde a publicação do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que estabeleceu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP). Porém, há alguns empecilhos já na definição e compreensão do termo competências na esfera pública, como apontam Carvalho et. al. (2009). Para os autores há uma variedade de ocupações de trabalho, o que acaba implicando diferentes enunciados de competências e, conseqüentemente, diferentes necessidades educacionais.

Em 2006, por meio do Decreto, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal, direta, autárquica e fundacional adota o modelo de gestão por competências como referência para a gestão de pessoal no setor público (BRASIL, 2006). Entretanto como a adoção do modelo de gestão por competências é recente e complexo, requer autonomia e flexibilidade de gestão, aponta incertezas quanto à aplicação desse constructo na esfera pública (AMARAL, 2008).

Mesmo assim, ao longo dos últimos anos, 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 (PAZ, 2009). Além disso, Pires et. al. (2005) destaca algumas experiências como resultado de uma mesa redonda realizada por essas instituições as quais compartilharam seus estágios de implementação e suas dificuldades. Dentre as dificuldades, elas apontam: barreiras culturais, dificuldades metodológicas de mapeamento de competências, baixo envolvimento da alta administração e níveis gerenciais, dificuldade de articulação das novas práticas aos subsistemas de gestão de pessoas, carência de pessoal qualificado e desconhecimento do tema (PIRES et. al., 2005).

Contudo, é possível identificar outras organizações que estão adotando o modelo por competências com sucesso. A Universidade Federal do Tocantins (UFT) instituiu o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Cargos dos Técnico-Administrativos em Educação (PDIPCCTAE) que possui como base o Programa “Gestão de Pessoas por Competências”, que tem consonância com o planejamento estratégico da instituição e diretrizes do Ministério da Educação. Esse Plano tem como objetivo viabilizar ações de capacitação aos servidores públicos e concede ao programa de gestão por competências articulação das pessoas com a estratégia, a partir do sistema cíclico 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 e LOPES, 2009).

Outros exemplos no setor público são encontrados no documento elaborado pela Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômicos - OCDE (2010): Petrobras; Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social; e Ministério da Fazenda. Na Petrobras, o sistema de gestão de recursos humanos reporta-se diretamente ao CEO e está bem integrada com os sistemas de negócios da empresa, tendo a gestão por competência como chave nesse processo. Assim, foram definidas as competências individuais a partir das referências advindas pelas competências organizacionais. Essas competências são utilizadas nos processos de recrutamento, gestão de carreira, desempenho e compensação, além de serem desenvolvidas ou pelo menos estimuladas na Universidade Petrobras (OCDE, 2010).

O BNDES está em uma fase inicial, há pouco tempo a área de gestão de recursos humanos desenvolveu seu plano estratégico e a gestão por competências está sendo central nesse processo e nos demais subsistemas da área. A etapa de avaliação das necessidades do modelo já foi realizada, mesmo o modelo estando ainda na fase inicial, já destacam que o mesmo será relacionado ao *Balanced Scorecard*, mas terá um desafio voltado à seleção (OCDE, 2010).

Desde 2007, o Ministério da Fazenda já iniciou o desenvolvimento da gestão por competências. O Ministério está analisando as funções de acordo com as competências essenciais. As competências também são levadas em consideração quando há transferência de pessoal. O maior objetivo destacado é integrar a gestão por competências ao Banco de Talentos, a partir da elaboração de um instrumento de avaliação de desenvolvimento (OCDE, 2010).

Mas outras pesquisas que cercam esse tema (BAHRY e TOLFO, 2007; AMARAL, 2009; DUARTE, FERREIRA e LOPES, 2009; PICCHIAI, 2010; SILVA, ROGLIO e SILVA, 2010) apontam sempre a necessidade da gestão por competências, a partir da estratégia da organização, inclusive das organizações públicas a fim de se identificar qual o perfil mais adequado em termos de competências individuais necessárias ao alcance daquilo que se espera realmente das pessoas. A ideia presente na maior parte dos estudos realizados aponta para o fato de que é preciso identificar as capacidades dos servidores para então propor planos de desenvolvimento e capacitação, de maneira articulada, sistêmica e estratégica.

3. Desafios na implantação da Gestão por competências

São diversos os desafios para a implantação da gestão por competências no setor público. Zarifian (2003) trata disso ao salientar que a reapropriação do trabalho é um desafio à gestão por competências. Ou seja, o desafio da competência é a volta do trabalho para o trabalhador. Para o autor, deve-se sair da lógica do posto de trabalho e fazer com que, de algum modo, o trabalho seja reabsorvido pelo indivíduo que o realiza.

Diante da legislação vigente, observa-se a importância da etapa de sensibilização no processo de implantação do modelo junto aos servidores. Além disso, é preciso deixar claro que a implantação da gestão de competências não implica no processo de avaliação de desempenho. O decreto federal nº 5.707/2006 deixa claro que a implantação da gestão por competências visa à capacitação. Tanto quanto a gestão por competências, o plano anual de capacitação, assim como o relatório de execução desse são instrumentos da política nacional de desenvolvimento de pessoal. Logo, o decreto define diretrizes dessa política, em especial a capacitação, processo permanente e deliberado de aprendizagem, de modo a contribuir para o desenvolvimento de competências individuais e institucionais.

Associado ao decreto federal nº 5.707/2006, na Portaria nº 208, de 25 de julho de 2006, o governo ratifica sua intenção na capacitação, tendo em vista que em seu artigo 1º, a portaria relaciona o Plano Anual de Capacitação, o Relatório de Execução do Plano Anual de Capacitação, e o Sistema de Gestão por Competências como instrumentos da política nacional de desenvolvimento de pessoal. Nesse sentido, o documento dá maiores esclarecimentos quanto a essa política assim como as instâncias de responsabilidade e coordenação dessa.

Outro desafio, e talvez o mais obscuro, é a mudança da cultura organizacional do serviço público, onde o sucesso para a implantação da gestão por competências pressupõe comprometimento e ação, migrando de um modelo burocrático para um modelo gerencial de resultados. Isso implica em mudar a gênese do setor público e para tanto, essa metodologia de gestão precisa estar alinhada à estratégia da instituição. É extremamente necessário analisar e considerar os fundamentos e objetivos do órgão público em questão para que se possa desenvolver o correto mapeamento das competências necessárias e das já existentes. Segundo Brandão e Bahry (2005), “[...] a etapa de mapeamento de competências é de fundamental importância, pois dela decorrem as ações de captação e desenvolvimento de competências, avaliação e retribuição”. É nessa fase em que se faz o estudo dos objetivos estratégicos da instituição e, em seguida, definem-se as competências necessárias para atingir esses resultados. Uma vez realizado o devido mapeamento dessas competências, busca-se o desenvolvimento de ações educativas que possam suprir essas necessidades. Estas ações a serem desenvolvidas pelo órgão público visam buscar as melhores alternativas para se desenvolver as competências necessárias identificadas no processo de mapeamento. Dentre as alternativas mais utilizadas, destacam-se os cursos, seminários e programas de intercâmbio de informações e experiências.

Entretanto, esse modelo amplamente difundido no setor privado encontra grandes dificuldades de aplicação e desenvolvimento na esfera pública. Para Camões (2010), os estudos realizados em diversos órgãos públicos indicam que os principais obstáculos que se impõem à aplicação deste modelo de gestão por competências são as barreiras culturais, a falta de incentivo à participação em programas de treinamento, inexistência de um sistema de informações bem estruturado, além da falta de oportunidade de se aplicar, na prática, o conhecimento adquirido. Tais problemas acabam se tornando grandes empecilhos ao desenvolvimento do modelo de gestão por competências, uma vez que este modelo requer uma cultura aberta ao conhecimento, onde se possa manter um aprendizado contínuo, em um ambiente flexível em que se possa aplicar as novas habilidades adquiridas e onde exista os recursos estruturais necessários para que se alcance os resultados definidos nos objetivos estratégicos.

Conforme Kerr (2006), a gestão por competências demanda atenção prioritária aos fatores qualitativos em se tratando de investimento em pessoas, o que reflete o desenvolvimento de profissionais, de competências na e sobre a organização.

Enquanto possibilidades, acredita-se que associar ganhos pecuniários à implementação da gestão por competências pode ser um caminho para a consolidação do modelo. Com o acordo entre governo e sindicatos foi garantido aos técnico-administrativos das universidades federais o reajuste salarial e ganhos importantes na carreira. O acordo garante mudanças no anexo III do Plano de Carreira dos técnico-administrativos, que trata sobre o incentivo à capacitação. Com a mudança, servidores de todas as classes (A, B, C, D e E) terão a oportunidade de somar a carga horária dos cursos de capacitação. Isso permite aos servidores a progressão de níveis e o conseqüente aumento salarial. O acordo também prevê mudanças no que se refere ao incentivo à qualificação. A partir dessas mudanças, servidores de todos os níveis que tiverem curso de graduação, especialização, mestrado ou doutorado passarão a receber ou terão reajustados os percentuais de gratificação, o que evidencia um ganho pecuniário, importante na interlocução da implementação de um modelo de gestão por competências no setor público.

Essa nova política preza, portanto, no engajamento dos atores públicos, a elaborarem planos de capacitação reais e não burocráticos. Isso confere importância grande à capacitação gerencial e qualificação para ocupação dos cargos, pensando, assim, no desenvolvimento de pessoas e do próprio serviço público (AMARAL, 2006).

3 Procedimentos Metodológicos

Este estudo integra um projeto de pesquisa institucionalizado há dois anos na Universidade Federal de Pelotas que versa sobre a gestão por competências no serviço público. A pesquisa é de essência qualitativa. Usa-se o ambiente organizacional público federal e gestores federais como sujeitos de pesquisa, os quais teve-se contato direto e prolongado para o desenvolvimento das entrevistas, sendo realizado um pré-teste como meio de corrigir rumos e rever categorias de análise.

A pesquisa investigou as percepções de gestores públicos no exercício de cargos de direção (CD) ou cargos assemelhados que recebem proventos por suas responsabilidades, além daquelas inerentes ao cargo de investidura na carreira, tais como: gerenciar equipes, ordenar despesas, administrar processos e projetos. O perfil dos investigados compreende profissionais com experiência de mais de cinco anos na função e gerenciando no mínimo cinco médios-gerentes. As entrevistas buscaram conhecer os principais desafios que enfrentam em seu cotidiano de trabalho frente à implantação da gestão por competência.

Foram elaboradas por meio de perguntas abertas que na concepção de Vergara (2009) proporcionam aos entrevistados forte autonomia nas repostas, assim como promoveram uma interação verbal, um diálogo que à luz de Vergara (2009) compreende um recurso rico para se reproduzir conhecimento sobre algo, em especial se utiliza entrevistas com estrutura aberta, ou seja, com questões abertas, explorando de forma ampla dada situação. As observações dos pesquisadores no campo também foram consideradas, por corroborarmos com Vianna (2009), quando explica a observação como característica da atividade científica, sendo uma importante fonte de coletas de dados.

No que se refere à análise de dados, utilizamos a análise interpretativa dos conteúdos (documentos, registros e meios de divulgação) e das entrevistas, procurando captar o sentido das frases e das palavras utilizadas, comparar, avaliar, descartar o que não se traduz tão significativo, assim como reconhecer o essencial e selecioná-lo em torno das principais ideias.

Sendo assim, a metodologia deste estudo privilegiou a triangulação das informações, interpretando o conteúdo dos discursos dentro de um quadro de referência conforme citado no item anterior, atingindo significados latentes, que vão além da mensagem manifestada. Nesse sentido, a partir da pesquisa intensa sobre o assunto, da elaboração de perguntas de pesquisa e do desenvolvimento de entrevistas e interpretação das informações relacionando-as com a teoria e as reflexões dos autores, pesquisadores, este estudo qualitativo descreve, compreende e explica a gestão por competências no setor público à luz da teoria e da prática, essa última delineada na fala de gestores públicos federais que trabalham no Rio Grande do Sul.

A seguir, apresentamos os resultados e esperamos que despertem um novo sentido para a gestão por competências em curso, que passa pelo seu reconhecimento social, que parece estar se revelando também no setor público e que só tem valor se este conhecimento for compartilhado.

4 Apresentação e Discussão dos Resultados

A pesquisa ratifica muitos dos desafios citados por Pires et. al. (2009) no que se refere à cultura organizacional do setor público, os entraves voltados ao processo seletivo, a carência de pessoal qualificado e a dificuldade de articulação com as práticas dos subsistemas de recursos humanos. A seguir, apresentam-se algumas dessas dificuldades, apontadas pelos entrevistados.

Algo que é recorrente na fala dos entrevistados trata da necessária mudança da cultura organizacional. Muito do que se vive nas organizações públicas reflete a cultura dessas e faz parte de suas próprias histórias. No entanto, sabe-se que a cultura de uma organização não é imutável, assim como pode ser um fator determinante para o sucesso ou insucesso de qualquer organização. No Brasil, inúmeros estudos destacam que a sociedade brasileira ainda reflete, inconscientemente, os mesmos padrões de comportamento que possuía no início de sua formação, ou seja, muito da cultura organizacional é patrimonialista, tem associação com a cultura instalada no início da colonização brasileira, o que historicamente influenciou a formação do povo brasileiro. (FAORO, 2001; Da MATTA, 1979). Nesse sentido, em instituições seculares, como algumas das entrevistadas não é de se admirar que os gestores identifiquem a cultura organizacional como limitante para o desenvolvimento dessas organizações e para a maior produtividade dessas.

O conceito de cultura organizacional tem suas vertentes e escolas próprias, mas um dos primeiros estudos foi proposto por Smircich (1983). A autora divide os estudos culturais

em duas grandes categorias: a cultura é uma variável cultural, sujeita a controles, gerenciamentos, como todas as demais variáveis de uma organização, a exemplo da estrutura, organogramas, etc; e a cultura é o que a organização é: a cultura é a própria organização. Ela não é variável e sujeita a controle externo, logo não é “algo” sobre o qual se tenha qualquer tipo de controle. Mas, o que nos interessa é o sentido da mudança de cultura organizacional. Como alguns dos gestores entrevistados trabalham em organizações públicas com mais de cento e cinquenta anos de existência, é de se esperar que tais organizações tenham valores organizacionais muito acirrados, mas também há de se considerar que há possibilidades de mutação dessa cultura organizacional, devido à dinâmica que é própria da cultura.

Observamos que tratar da mudança de cultura organizacional não é algo simples, exige que novos sistemas e valores sejam criados e, em se tratando da esfera pública a dificuldade é ainda maior. Isso porque a cultura organizacional no setor público, mesmo após as mudanças relativas à gestão pública, deve ainda obedecer a um padrão hierárquico, com divisões explícitas de responsabilidade e de autoridade entre os membros (SARAIVA, 2002). Outros aspectos culturais difíceis de serem mudados, apontados pelos estudos de Neiva e Paz (2007) e que também ajudam a explicar algumas das dificuldades encontradas no momento de implantar a gestão por competências no setor público, refere-se ao conservadorismo, ao processo de decisão centralizado e ao pouco desenvolvimento de lideranças.

Disso, inferi-se que a teoria pesquisada coaduna-se com a prática encontrada, em especial nos resultados encontrados de nossa investigação que versam sobre os desafios apontados pelos entrevistados no que diz respeito à cultura organizacional do serviço público. Para um dos entrevistados, por exemplo, é difícil mudar o pensamento de pessoas que falam “sempre trabalhei assim” e “não tem como mudar”. O que emerge de diferente é justamente em órgãos públicos que foram criados recentemente, com novos quadros funcionais, e nos quais as pessoas criam uma cultura mais participativa e muitas vezes mais produtiva com menos pessoal, justamente pelo fato de serem “novas” na área e com novas funções criadas.

Meyerson e Martin (1987) e Martin e Frost (2001) ao discutirem a cultura a partir de três perspectivas: integração, diferenciação e fragmentação, chamam a atenção para o fato de que, na medida em que os valores nem sempre são completamente compartilhados dentro de uma organização, mais difícil se torna o controle destes significados. Portanto, é ilusória a ideia de que a cultura no setor público é imutável porque seus entes políticos, ou gestores a controlam de forma a torná-la o que é ela e o que eles desejam que esta cultura seja. (FADUL *et al*, 2009)

Ao avançar na investigação, observa-se que os dilemas da comunicação também são vistos como desafios à implantação da gestão por competências no setor público. Tem-se claro que o processo de comunicação e informação que viabiliza o acompanhamento e a apropriação de seus usos, é capaz de evitar lacunas nas metodologias de gestão. Nos relatos dos entrevistados encontra-se aspectos referentes à dificuldade de comunicar e fazer com quem receba entenda o que se quer. A informação acaba chegando numa pessoa e ela não faz o que se esperava, pois a compreensão e os canais distorceram a mensagem inicial, como elucida um gestor: “para que essa comunicação seja efetiva a pessoa que recebe tem que estar preparada, caso contrário ela estará recebendo a informação em uma frequência diferente (E7)” e “depois de perceber o grande desafio é comunicar que essa é uma demanda. E isso tem um Gap, entre você perceber, decidir o que fazer e implementar (E7).”

Outro depoimento que trata da quantidade de informações diferentes que não são trabalhadas da melhor maneira possível, ratifica o desafio diário do gestor:

“no dia a dia e chegam várias informações, alterações de leis, normas internas, memorandos e a forma com que isso chega na ponta, ela não tem uma forma tão segura que garanta que as pessoas tenham tido acesso a essa informação (E4)”

Ao debater a questão da comunicação nos organismos públicos no Brasil, convém lembrar que grande parte das organizações públicas ainda apresentam estrutura tradicional, tendo dificuldade para promoverem ou aceitarem as mudanças, conforme analisa Paiva (2004). A própria utilização da comunicação interna como ferramenta de gestão pode ser encarada como uma mudança, uma vez que se trata de estratégia relativamente recente na realidade dos organismos públicos. (REINALDO *et al*, 2010)

Infere-se que é difícil implantar novas ferramentas de comunicação em organizações públicas sem que haja um prévio estudo sobre as condições culturais das relações e práticas ali construídas. Quaisquer que sejam as ferramentas tecnológicas implantadas, essas dependem da maneira como cada um dos diferentes usuários lidará com as ferramentas, porque são essas (por vezes divergentes) interpretações que determinam os efeitos das tecnologias na prática e não as suas características técnicas.

Accountability, prestação de contas, transparência, temas tão presentes no setor público contemporâneo, são permeados de processos de informação, e para que tenham sentido há de se compreender seus significados. E subjacente a isso está a comunicação, um processo complexo e multidimensional (SCHULER, 2004).

Outros desafios também merecem destaque a partir da percepção dos entrevistados, como o fato de haver entraves relacionados à contratação, ao processo seletivo, que acontece mediante concurso público, regido por edital que tem como base legislações que regulam os certames no setor público. Na maioria das vezes, o processo enrijece as estruturas e possibilidades de contratação de pessoal com perfil desejado pela organização. Isso acontece porque só se avalia a produtividade e a responsabilidade do servidor depois de nomeado. Basicamente, os concursos públicos não promovem instrumentos capazes de aferir competências nesses dois requisitos, fundamentais na carreira. No entanto, a avaliação para desempenho do cargo, considera esses e outros fatores conforme o que consta no Art. 20, da Lei Federal 8.112 de 11 de dezembro de 1990. Logo, alcance das metas traçadas, empenho e agilidade no desenvolvimento das atividades, credibilidade, zelo pelo patrimônio, e postura no atendimento não parecem ser quesitos passíveis de avaliação ao longo dos concursos públicos.

Outra questão salientada pelos entrevistados destaca o imaginário da estabilidade no serviço público, que acaba por atrair pessoas que não necessariamente gostam do trabalho para o qual estão se candidatando, estando mais interessados na jornada de trabalho diária e no fator estabilidade de emprego.

Farias e Gaetani (2002, p. 7) retratam que um dos desafios voltados às práticas de recursos humanos na administração pública em geral foca-se no fato de “formular uma política integrada e abrangente de Recursos Humanos, de forma a conferir maior organicidade e coesão à Administração Pública Federal”. Em seguida salientam que especialmente nos subsistemas de recrutamento, regido pelo princípio da isonomia e da democracia, visa proporcionar condições de igualdade para aqueles indivíduos que satisfizerem as condições mínimas para ocupar um determinado cargo. Porém são essas condições mínimas e conhecimentos muitas vezes gerais e não aplicados que são colocados pelos gestores públicos como desafios a serem superados, pois “[...] nem todos tem a vocação [...]. Passam no concurso e vem para cá porque precisam do trabalho. Acredito que 60% dos nossos funcionários não têm vocação [...]. Poderiam estar em outras profissões melhores sucedidos

(E2)”. E, continua ainda dizendo que “seria importante que quando se faz um concurso Público, esse concurso, vamos dizer assim, a prova, as etapas da prova, conseguisse trazer, aprovar para aquela carreira o perfil correto (E2)”

Ainda nessa linha de subsistema de recursos humanos, outro desafio encontrado foi o da redistribuição/realocação/transferência de pessoal ligada, muitas vezes ao fato do acesso a informação não ser fluido. Nesse quesito, trata-se da dificuldade de redimensionamento de pessoal, no que se refere a desvios de função, privilégios na carreira, na falta de ferramentas e numa tecnologia de informação que coloque pessoas certas nas funções certas e ainda observa-se a falta de um banco de talentos.

Isso é ilustrado a partir dos seguintes relatos dos entrevistados:

Normalmente o que acontece é que o gestor assume por indicação. Isso no serviço público é por indicação política. Muitas vezes é por indicação política. Então eu acho que ainda nos falta sim. Falta capacitar para gestão. Aí o que acontece? A gente procura, a gente visualiza alguma coisa já depois que as pessoas já assumiram. Agora até as pessoas assumirem, nem sempre eu acho que elas têm. Elas carecem dessa formação (E2).

A partir do momento que tu tem a formação dessas pessoas na mão tu podes verificar se essas pessoas estão atuando em uma área afim e isso passa por todo um processo de redimensionamento da força de trabalho, ou seja, a alocação das pessoas em áreas de interesse da Instituição e delas consequentemente. Então antes de tu entrar especificamente da questão de Gestão por Competências... Ou seja, pessoas certas nos locais certos e na quantidade certa. Isso é fundamental. Porque isso ti facilita a Gestão por Competências. Então é um trabalho que está em uma fase inicial. Digamos que a Instituição está tomando conhecimento e as primeiras providências para aderir à gestão por competências (E3).

Para que se consiga atingir um nível pelo menos satisfatório de Gestão por Competências algumas providências devem ser adotadas para preparar o terreno, digamos assim. Isso passa pela Instituição conhecer melhor sua força de trabalho. Hoje nós temos servidores, como eu ti falei são 1500 ativos e nós não temos uma forma rápida, prática de sabermos onde encontro determinado profissional dentro da instituição. Isso para nós ainda é muito custoso. Por exemplo, dentro dessa gama de servidores, onde eu tenho servidores que são habilitados, por exemplo, na área de Segurança do Trabalho? Que tenham formação nesta área, até porque não é uma formação regular, geralmente são engenheiros e pessoas dessa área que buscam essa especialização. A gente não tem essa informação precisa. Ela é empírica. Eu sei por que eu conheço algumas pessoas (E4)

Os entrevistados também relacionam outros desafios à implantação da gestão por competências no setor público, aspectos relacionados à falta de pessoal para desenvolver as funções provenientes do aumento de demanda e da maior exigência da sociedade, assim como incentivos voltados à liderança. A carência de respostas no trato de aspectos relativos à legalidade também se fizeram presentes nesta investigação.

Em relação à falta de pessoal, os entrevistados destacam o fato de haver muito mais trabalho e que o contingente de pessoal é insuficiente. Um dos gestores apontou que “no momento qual é a grande dificuldade? É a quantidade de pessoas para a demanda que a gente tem [...]. As pessoas estão estafadas, até para treinamento estão sem vontade. Isso dificulta o todo. Não ter braço suficiente para a demanda (E1)”.

O princípio da legalidade no que se refere às mudanças foi outro elemento apresentado como um desafio à gestão por competências no setor público. Segundo um dos gestores, diante das mudanças, a lei muitas vezes não acompanha as mudanças na gestão das organizações, sendo tardia em suas atualizações, como se pode observar no seguinte depoimento: “Temos no caso do serviço público a dificuldade ou desafio da restrita legalidade, por exemplo, agora nós estamos passando por uma mudança de tecnologia de trabalho. (...) Para chegar no Brasil precisa de uma mudança de lei, não só de cultura mas de legalidade. Esse é o nosso desafio no Serviço público (E6)” e ainda complementa afirmando que:

Nós precisamos de licitação, precisamos passar pelo conselho diretor, existe uma relação com o governo de receitas e despesas. Nosso controlador na verdade, quem nos contrata é o Ministério da Fazenda, então tudo passa por uma questão de orçamento, se está previsto em orçamento, se não está previsto em orçamento. Quando tu decides abrir uma agência aí tu vai para licitação. Muitas vezes tu não consegue fornecedor, tu não consegue investidor, aí é tudo mais difícil (E6).

Todos esses resultados nos levam a considerar que para existir uma gestão por competências no setor público que não fique apenas no fato de atender à legislação, é preciso haver ações sintonizadas em objetivos organizacionais e interpessoais, ações voltadas à sensibilização dos servidores para tal modelo de gestão que privilegia a promoção de ambientes de aprendizagem, o que contribui para a ruptura da cultura do serviço público patrimonialista.

5 Considerações Finais - ReAT - FAT/UFPel

Os estudos no campo das competências e a análise da legislação vigente contribuem para ter-se claro que os desafios na implementação do modelo de gestão por competências passam por uma condição que precede a implantação do modelo, que é a estratégia organizacional enquanto um posicionamento racional e consciente da organização em dado contexto, neste caso o setor público. Logo, a variante do setor público, com estruturas organizacionais díspares nesse segmento, configuradas por uma série de produtos e serviços ao cliente cidadão, leva à condição para o desenvolvimento da gestão por competências, que é ter um rumo, para que as essas mantenham a rota em seus ambientes.

Tão importante quanto o desenvolvimento do modelo de gestão por competências está o posicionamento estratégico, onde as instituições se organizam alinhadas a uma estratégia, as diferenciando das demais, contribuindo para compreender motivos de determinadas ações. Isso, em parte, reflete um avanço na administração pública, migrando da padronização para a autonomia na forma de gerenciar as instituições.

No setor público, a estratégia pode se tornar uma aliada na organização da missão, visão da organização, na medida em que por conceito a estratégia é fonte de coerência interna. Ela procura a ordem e não a ambigüidade. Isso também revela outro desafio, que é das instituições públicas olharem para fora, para as demandas sociais muito além de sua visão tradicional de olhar para dentro. Sendo assim, um dos desafios da implantação e do sucesso da gestão por competências está em tratar de forma preliminar nas organizações as quatro funções-chave da estratégia, que são: dar o rumo; concentrar esforços; definir a organização; e ser uma fonte de coerência interna.

Logo, embora haja um gap na legislação brasileira que trata da gestão por competências em se tratando de implementação da gestão por competências, tal

descontinuidade leva as organizações a refletirem sobre seus modelos organizacionais numa concepção contemporânea de descentralização dos serviços, resultados, controle e eficiência, refletindo um mix de gerencialismo e governança pública.

A especificidade do setor público, naturalmente, afeta a prática da gestão por competências, por que as organizações do setor público são particularmente lentas para a mudança e, por que, como resultado, transformar o setor público é complexo e exige um processo de aprendizagem coletiva. Finger e Brand (2001) salientam a complexidade das mudanças no setor público tendo como foco a necessidade da organização da aprendizagem no setor. A partir desses autores, podemos fazer uma analogia, argumentando que a aprendizagem organizacional se configura como uma abordagem contemporânea nas organizações tanto quanto a gestão por competências, vivenciando desafios semelhantes.

Destaca-se, também, que é um equívoco acreditar que os programas de formação e treinamento levem ao desenvolvimento de competências. Esse é importante caminho, mas não assegura a implantação desse modelo de gestão. Como enfatiza Fleury e Oliveira Jr. (2008), na prática, grande parte dos programas de desenvolvimento gerencial continuam sendo concebidos com base em recursos de competências, e não na competência propriamente dita. Tais programas tratam de conhecimentos, capacidades e outros recursos desenvolvidos em treinamento, mas pouco tratam da capacidade de mobilizar saberes em situação específica de trabalho.

Os efeitos da globalização, das atividades econômicas e financeiras cada vez menos relacionadas aos territórios nacionais, assim como o avanço tecnológico em especial na área de comunicações e informática, leva à crescente mobilidade do capital, e isso pressiona o setor público. Prova está na competição dos Estados nacionais entre si, especialmente no que se refere à atração de novos investimentos e empregos. No Brasil, um exemplo recente da manutenção da competitividade aliada à captação de novos investimentos é o PAC da infraestrutura, anunciado recentemente pelo governo brasileiro. Esse outro programa de aceleração do crescimento pretende negociar concessões do setor público ferroviário, rodoviário, portuário, aeroportuário e energia elétrica, na intenção de deslanchar o desenvolvimento e aumentar os investimentos. O governo, ao observar a crise europeia e o conseqüente desaquecimento da economia doméstica, usa como estratégia um pacote de estímulos a novos investimentos do setor privado, de modo a modernizar sua infra-estrutura por meio das concessões e se manter competitivo no mercado internacional. (CORREIO BRAZILIENSE, 2012)

Além disso, os governos menos capazes de controlar o desenvolvimento industrial e a conseqüente receita de impostos, vivenciam uma crise de legitimidade, na medida em que buscam reduzir os benefícios sociais como meio de compensar os gastos públicos. No país, embora ainda se tenha políticas públicas atuantes que contribuem para a manutenção da sobrevivência da população, se percebem gargalos na área da saúde, segurança e emprego. Assim, a administração pública é exposta a um desafio duplo, a pressão competitiva crescente e a erosão do Estado nacional. (FINGER e BRAND, 2001)

Com a globalização econômica, a pressão global leva a emergência de novos competidores, disputando espaço com organizações públicas e privadas. Como resultados, as organizações públicas se encontram em constante pressão desses competidores, especialmente em seus segmentos mais lucrativos. Além disso, aos olhos dos cidadãos, os governos estão, gradualmente, perdendo os meios para suas políticas. As exigências da sociedade por serviços de qualidade, aumento de eficiência, efetividade e orientação ao cliente-cidadão estão a demandar uma administração pública diferente, o que as obriga a passar por uma

transformação substancial de sua identidade, de sua cultura, o que para muitas organizações públicas é algo inacreditável. (FINGER e BRAND, 2001)

Sendo assim, a abordagem da gestão por competências infere pensar numa organização transformada, com identidade corporativa, de modo a encarar os novos desafios externos e internos. Não basta simplesmente introduzir uma nova ferramenta de gestão, sem transformar de maneira simultânea o sistema todo, sem incluir políticos e cidadãos nesse processo. Nesse sentido corrobora-se com Capano e Steffen (2012), os quais recomendam o uso de descobrimento, de inovação, de autoconstrução de novos saberes compartilhados, com insistência, numa forma de pedagogia real, com coordenação, controle, enfocando todos os esforços feitos em prol dos resultados e dos clientes-cidadãos.

Por fim, os desafios da implantação da gestão por competências no setor público também passa por compreender é um processo evolucionário, onde o sucesso depende de eventos planejados e espontâneos que objetivam transformar comportamentos em atitudes, o que leva tempo e exige perseverança nas ações organizacionais do dia a dia. (MELLO et al, 2012). A implantação do modelo só se justifica se estiver a fim ao conceito de trabalho de Vargas *et al* (2001), ou seja, que tenha a ver com a qualificação de qualidade, acessível e atualizada.

Referências

- ALBUQUERQUE, L. G. de.; OLIVEIRA, P. M. de. Competências ou argos: uma análise das tendências das bases para o instrumental de recursos humanos. In.: **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 08, nº 4, outubro/dezembro 2001.
- AMARAL, H. K. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. In.: **Revista do Serviço Público**. Brasília 57 (4): 549-563 Out/Dez 2006.
- AMARAL, R. M. **Gestão de pessoas por competência em organizações públicas**. Disponível em: <http://www.sbu.unicamp.br/snbu2008/anais/site/pdf>. Acesso em 03 abr. 2012.
- AMARAL, M. M. Navegando nas ondas da educação online: competências do designer educativo. Documento. In.: **RAP** — Rio de Janeiro 43(6):1487-1519, nov./dez. 2009
- BAHRY, C. P.; TOLFO, S. R. Mobilização de competências nas atividades profissionais dos egressos de um programa de formação e aperfeiçoamento. IN.: **RAP**. Rio de Janeiro 41(1):125-44, Jan./Fev. 2007
- BORBA, J.V.S. Administração e gestão pública: reflexões e discussões. In: MELLO, S.P.T. (Org.) **Administração pública contemporânea: temas para o debate**. Pelotas: Editora UFPel, 2012.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? In: **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: v. 41, n.1. p. 08-15, jan/mar, 2001.
- BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P.; Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. In.: **Revista do Serviço Público**. Brasília 56 (2): 179-194 Abr/Jun 2005.
- BRASIL. **Lei Federal** nº3.780, de 12 de julho de 1960. Dispõe sobre a Classificação de Cargos do Serviço Civil do Poder Executivo, estabelece os vencimentos correspondentes e dá outras providências.
- _____. **Lei Federal** nº5647, de 10 de setembro de 1970. Estabelece diretrizes para a classificação de cargos do Serviço Civil da União e das autarquias federais, e dá outras providências.

_____. **Lei Federal** nº 11.357, de 19 de outubro de 2006. Dispõe sobre a criação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE e do Plano Especial de Cargos do Ministério do Meio Ambiente e do IBAMA; ... e dá outras providências.

_____. **Decreto Federal** nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

_____. **Decreto-Lei** nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências.

_____. Ministério de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG. **Portaria** nº 208, de 25 de julho de 2006.

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

CAPANO, Geraldo; STEFFEN, Ivo. A evolução dos modelos de gestão por competências nas empresas. In: **Boletim Técnico do Senac**: a revista da educação profissional. Vol. 38, nº 2, maio/agosto 2012. p.41-54.

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

CARVALHO ET AL. **Escolas de Governo e Gestão por Competências**: mesa redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2009.

DA MATTA, R. **Carnavais, Malandros e Heróis**. Rio de Janeiro: Zahar editores , 19 79.

DUARTE, M.; FERREIRA, S. A.; LOPES, S. P. A gestão por competências como ferramenta para o desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos: case da universidade federal do tocantins. In: **APGS**, Viçosa, v1., n.2, pp. 1-20, abr./jun. 2009

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

_____. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. 1ª. Ed. – 10. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

ENAP. Escola Nacional de Administração Pública. **Gestão por competências em organizações do governo**: mesa redonda de pesquisa-ação. ENAP, 2006. Disponível em www.enap.gov.br. – Publicações.

_____. Programa de Capacitação em Gestão de Pessoas. Curso: **Gestão por Competências**. 2012. (Apostila)

FADUL, Élvia, SILVA, Lindomar Pinto da. Cultura Organizacional: Diversidade de Interpretações e Possibilidades de Estudo no Contexto das Organizações Públicas. In: **XXXIII Enanpad**, Encontro da ANPAD 2009. São Paulo: 19 a 23 de setembro de 2009.

FARIAS, P. C. L. de; GAETANI, F. A política de recursos humanos e a profissionalização da administração pública no Brasil do século XXI: um balanço provisório. In: **Congreso internacional del clad sobre la reforma del estado y de la administración pública**, 7. *Anales...* Lisboa, 8-11 out. 2002.

FAORO , R. Os Donos do Poder: a formação do patronato brasileiro São Paulo: Ed. Globo, 3a ed, 2001.

FERREIRA, A. C. **Responsabilidade civil por atos administrativos**. São Paulo: Lejus, 2002.

FINGER, Mathias; BRAND, Silvia Bürgin Brand. Conceito de “Organização de Aprendizagem” aplicado à transformação do setor público: contribuições conceituais ao desenvolvimento da teoria. In: EASTERBY-SMITH, Mark et al. **Aprendizagem**

organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001. p. 165-195.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda. (ORGs) **Gestão estratégica do conhecimento:** integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2008.

GUIMARÃES, T.A. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, vol 34, nº 3, 2000.

HESSEL, Rosana; RIBAS, Silvio. PAC da infraestrutura sai na próxima semana. **CORREIO BRAZILIENSE**. Brasília, 07 ago 2012. Disponível em <http://www.fazenda.gov.br/resenhaeletronica/MostraMateria.asp?page=&cod=830562>.

KERR, H. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, Outubro/Dezembro 2006.

LIMA, P.D.B. **A Excelência em Gestão Pública: A Trajetória e Estratégia do GESPÚBLICA** – Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

MARTIN, J.; FROST, P. Jogos e guerra da cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cythia; NORD, Walter R. **Handbook de estudos organizacionais**. V.2. São Paulo: Atlas, 2001.

MELLO, S.P.T. et al. A realidade sobre a gestão por competências no setor público federal: o que expressam os gestores. In: **Administração pública contemporânea: temas para o debate**. Pelotas: Editora UFPel, 2012.

MEYERSON, D. E.; MARTIN, J. Cultural change: an integration of three different views, **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p. 223-245, 1987.

NEIVA, E. R.; PAZ, M. G. T.; Percepção de mudança organizacional: um estudo em uma organização pública brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 11, n.1, jan./mar.2007.

OCDE. Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. Disponível em: <http://www.fazenda.gov.br/sain/pcn/PCN/ocde.asp>. Acesso em ago/2012.

PAIVA, Rodrigo Márcio Medeiros. O controle social na administração pública: Propostas Para Estruturar e Estimular o Seu Desenvolvimento. **Monografia** (Curso de Especialização em Controladoria Aplicada ao Setor Público). João Pessoa: Escola de Contas Otacílio da Silveira (ECOSIL) / Tribunal de Contas do Estado da Paraíba (TCE/PB) / Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA) / Universidade Federal da Paraíba / UFPB, 2004.

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.

PICCHIAI, D. ESTRATÉGIA, ESTRUTURA E COMPETÊNCIAS: TRÊS EMPRESAS DE SERVIÇOS EM SAÚDE. In.: **Cadernos Gestão Pública e Cidadania** / v. 15, n. 56 • São Paulo: 2010

PIRES, A. K. et al. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2005.

REINALDO, Priscila; MAYER, Verônica Feder; NOGUEIRA, Heloisa Guimarães Peixoto. Comunicação interna no âmbito da gestão pública: o caso de uma autarquia pública federal brasileira. In: **EnANPAD 2010, XXXIV Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro, RJ, 25 a 29 de setembro de 2010.

SARAIVA, L. A. S. Cultura organizacional em ambiente burocrático. In.: **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v.6, n.1, p. 187-207, jan./abr. 2002.

SMIRCICH, L. Concepts of culture organizationalanalysis. **Administrative Science Quarterly**, v.28, n.3, p.339-358, sept. 1983.

- SILVA, L. H. M.; ROGLIO, K. D. D.; SILVA, W. V. Competências relevantes para a efetividade do processo decisório em defesa aérea. In.: **RAP** — rio de Janeiro 44(2):339-65, Mar./abr. 2010
- VIANNA, I. O. de A. **Metodologia do trabalho científico**: um enfoque didático da produção científica. São Paulo: E.P.U., 2009.
- WOLYNEC, E. **O novo conceito de gestão pública**. Disponível em http://www.techne.com.br/artigos/ArtGov_GestPublica.pdf. Acesso em 14 de agosto de 2012.
- SCHULER, M. (Coord.). **Comunicação estratégica**. São Paulo: Atlas, 2004.
- VARGAS, F.; CASA NOVA, F.; MONTANARO, L. **El enfoque de competencia laboral**: manual de formación. Montevideo: Cinterfor, 2001.
- VERGARA, S.C. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2009.
- ZARIFIAN, Philippe. **O modelo da competência**: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.

ReAT - FAT/UFPel