

Gestão por Competências: um paradigma para a tomada de decisão gerencial na gestão pública

Competence Management: a paradigm for managerial decision-making in public administration

Bárbara do Nascimento ALVES

Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Programa de Pós-Graduação em Gestão, Inovação e Consumo - (PPGIC), Centro Acadêmico do Agreste (CAA). Caruaru, PE, Brasil. ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-5042-2063>. E-mail: barbara_gus@hotmail.com

Júlio José Baltazar de OLIVEIRA

Autarquia do Ensino Superior de Garanhuns (AESGA), Garanhuns, PE, Brasil. ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-4228-8826>. E-mail: juliobaltazar.aesga@gmail.com

Ricardo Severino DE OLIVEIRA

Autarquia do Ensino Superior de Garanhuns (AESGA), Garanhuns, PE, Brasil. ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-3184-2377>. E-mail: ricardooliveira@aesga.edu.br

Received 18/08/2021; Accepted 29/09/2021.

Editor: Marcele Elisa Fontana.

ISSN: 2594-8040

To cite this paper: Alves, B. N., de Oliveira, J. J. B. & de Oliveira, R. S. (2021). Gestão por Competências: um paradigma para a tomada de decisão gerencial na gestão pública. *Journal of Perspectives in Management – JPM*, 5, p. 95-109. <https://doi.org/10.51359/2594-8040.2021.251862>

Resumo: O cenário organizacional conduzido pela atual conjuntura social é regido por um sistema de regras que prioriza as pessoas capazes de assimilar a importância do conhecimento. É por essa realidade que a Gestão por Competências passa a fazer parte do planejamento estratégico das organizações que se preocupam em considerar em seus processos o desenvolvimento dos indivíduos. O objetivo geral do estudo foi analisar a importância da Gestão por Competências nas organizações públicas, baseando-se no modelo de avaliação 360 Graus e nas habilidades técnicas, conceituais e atitudinais. A metodologia utilizada teve caráter exploratório, com a utilização da técnica de pesquisa bibliográfica. Sendo assim, com base nas análises teóricas, pode-se verificar que a otimização do serviço público começa a ocorrer a partir do momento em que a instituição adequa os comportamentos e sentimentos das pessoas à sua política de gestão. Tal alinhamento pode ser promovido por programas e estratégias que estejam voltadas ao desenvolvimento e aplicabilidade efetiva da Gestão por Competências através de um sistema de avaliação crescente.

Palavras-Chave: Gestão por Competência; Avaliação 360º; Organização Pública.

Abstract: *The organizational scenario driven by the current social situation is governed by a system of rules that prioritize the people capable of assimilating the importance of knowledge. It is because of this reality that the Competence Management becomes part of the strategic planning of organizations that are concerned with considering in their processes the development of individuals. The general objective of the study was to analyze the importance of Competence Management in public organizations, based on the 360 degree evaluation model and the technical, conceptual and attitudinal skills. The methodology used was exploratory, with the use of the bibliographic research technique. Thus, based on the theoretical analyzes, it can be verified that the optimization of the public service begins to occur from the moment in which the institution adapts the behaviours and feelings of the people to its management policy. Such alignment can be promoted by programs and strategies that are focused on the development and effective applicability of Competence Management through a growing evaluation system.*

Keywords: *Competence Management; 360° Evaluation; Public Organization.*

1. Introdução

O cenário organizacional tem enfrentado muitas mudanças na forma de otimizar os modelos de operacionalização dos sistemas funcionais contidos em cada ação do planejamento estratégico a ser executado pela organização no uso de seus interesses econômicos e sociais balizados pela sua finalidade comercial. É com frequência que essas mudanças foram se adequando às novas tendências de mercado formatadas pelo fenômeno da globalização que desafia os métodos e técnicas necessárias para promoção da competitividade e do desenvolvimento das empresas. Acerca dessa perspectiva, o modo como avaliar a participação e o grau de importância dos colaboradores enquanto recurso intangível para a organização passa a ser uma estratégia particular que norteia as ações necessárias para a consecução dos interesses organizacionais.

Este artigo se justifica tanto por ser um novo paradigma para a tomada de decisão gerencial na Gestão Pública quanto pela necessidade de estudar esta temática, uma vez que a Gestão por Competências é uma estratégia que viabiliza uma nova postura organizacional capaz de tratar o órgão público como um organismo vivo e dinâmico que carece de adequações nos seus modelos de gestão resguardados por interesses visionários que contemplam objetivos mútuos associados à relação ao seu propósito e ao público em geral. O cenário corporativo exigente e informado começou a ditar as novas regras e as pessoas que fazem à organização precisam ser direcionadas para esse objetivo que reflete sob o diferencial dentro do cenário de atuação, bem como, da sociedade como um todo.

O objetivo geral deste estudo consistiu em analisar a importância da Gestão por Competências nas organizações públicas, baseando-se no modelo de avaliação 360 Graus e nas habilidades técnicas, conceituais e atitudinais. Além disso, o artigo se propôs a apresentar os conceitos e a importância de Gestão Pública e Gestão por Competências; estudar o processo de identificação e mapeamento das competências organizacionais; mostrar a utilização e aplicação da avaliação 360 graus e por fim discutir a Gestão por Competência como estratégia de ação no setor público.

Como contribuição da pesquisa revela-se que o estudo da gestão por competência no setor público pode ampliar as possibilidades analíticas e de diálogo nos níveis hierárquicos das instituições, auxiliando no entendimento de como os gestores podem aproveitar as *expertises* de seus colaboradores para que estes possam contribuir de maneira efetiva com os propósitos da

organização. Acredita-se também que este estudo favorece no avanço do conhecimento de pesquisas na área da gestão por competência, dando oportunidades de impulsionar outros pesquisadores a aprofundar a temática aqui abordada.

Dadas às exposições iniciais, a redação do artigo está organizada em cinco seções onde foram abordados os temas referentes à Administração Pública e Gestão por Competências, buscando apresentar os principais conceitos, importância, processo de identificação e mapeamento e as estratégias de ação da Gestão por Competência que foram desenvolvidas pelos estudiosos que trataram da temática, de modo a permitir uma melhor compreensão acerca do assunto em tela.

2. Metodologia

Em relação ao objetivo pretendido, o ensaio teórico em foco teve caráter exploratório, pois visou aprofundar o entendimento acerca da literatura existente, permitindo o estudo de determinado objeto. Para Gil (2017, p. 26) as pesquisas exploratórias “têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”. Desta forma, ao realizar uma pesquisa exploratória, o leitor é esclarecido da problemática do estudo que consiste em: diagnosticar o valor de cada pessoa dentro das organizações públicas baseando-se na avaliação de suas habilidades técnicas, conceituais e atitudinais para otimização do serviço público e apresentar possíveis soluções para o problema de pesquisa.

Quanto à técnica empregada no trabalho foi utilizada a pesquisa bibliográfica, uma vez que ela permite que o investigador faça uso e entre em contato com o que já foi escrito sobre o assunto. Para Lakatos e Marconi (2017), este tipo de pesquisa abrange a bibliografia já tornada pública e é desenvolvida com base em materiais que já foram elaborados e que estão disponíveis ao público. Neste sentido, esta técnica foi operacionalizada com o aporte de leituras feitas em livros e artigos científicos disponibilizados em sites especializados (*google acadêmico*, *scielo*, base *spell*) os quais foram analisados e auxiliaram os pesquisadores no processo de construção dos capítulos teóricos do ensaio e na identificação das bases teóricas que fundamentaram este estudo.

3. Resultados

3.1. Conceito e Origem da Administração Pública

A Administração Pública ou Gestão Pública realiza as funções do Estado para atender as necessidades da sociedade, como relata Meirelles (apud AZEVEDO, 1998, p. 65) ela em uma visão global “é todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas”, pois exerce as atividades do Estado com a finalidade de satisfazer os interesses da comunidade, no qual o seu papel de administrar, utilizando-se dos atos relativos à sua função, desempenham grande importância na prestação de serviços à coletividade.

Para Weber (apud CHIAVENATO, 2006, p. 110) a Administração Pública funciona como o instrumento do governo que planeja, organiza, dirige e controla as ações administrativas, pois o seu processo “envolve todo o aparato administrativo com que nações, estados e municípios se moldam para cuidar do interesse coletivo e entregar à população uma ampla variedade de serviços

públicos”. Neste sentido, a sua atividade é dar plena satisfação às necessidades básicas da população em geral e melhorar a qualidade de vida.

Como alude Meirelles (2010), a Administração é percebida sob dois pontos de vista: no sentido lato, ela é gerir os interesses conforme a lei, a moral e a finalidade dos bens. Se estes forem individuais realiza-se a administração particular; se são coletivos, aplica-se a Administração Pública. Observa-se uma diferenciação que se assenta no fato de que o objetivo principal é atender as necessidades da coletividade, sendo excluído o interesse particular.

No entanto, nota-se que a Administração Pública passou por três importantes fases: a patrimonial, que foi fundada na tradição e costumes, onde prevalecia o interesse da classe dominante, a burocrática, que teve origem após a Revolução Industrial e o Estado Liberal, onde o interesse público identifica-se principalmente com o interesse do Estado, e a gerencial que foi quando emergiram reformas administrativas gerenciais nos países de origem anglo-saxônica nas décadas de 70 e 80. A base legal no Brasil encontra-se na Emenda Constitucional de 19/1998. (PEREIRA, 1996; MOREIRA NETO, 1998; COSTA, 2008).

A história da Administração Pública no Brasil passou por transformações que vêm desde o período colonial. Este marco, por sua vez, pode ser definido em três grandes momentos: o primeiro se refere ao governo de Vargas que além de ter produzido grandes modificações nas estruturas econômicas, sociais e políticas do país, também realizou o primeiro esforço deliberado, sistemático e continuado de modernização; o segundo é a reforma administrativa de 1967, que padronizou os procedimentos e introduziu os modernos instrumentos de intervenção e o terceiro se refere à reforma de 1990, esta é precedida de uma crise que sucateou a máquina administrativa brasileira, criando ensejo para a crítica neoliberal. No entanto, a reforma gerencial iniciou no governo Collor, quando foi tentado introduzir os princípios da new public management (COSTA, 2008).

Ao analisar as reformas que a Administração Pública passou ao longo dos tempos, percebe-se que estas acompanharam a evolução da sociedade e que todas as fases contribuíram como instrumentos para as práticas vigentes da Administração, pois como corrobora Santos (2006, p. 41) “a Administração Pública se modernizou, ganhando em eficiência, especialização técnica, moralidade, publicidade e transparência”, estruturando-se para conhecer e atender as necessidades e os interesses da coletividade, com o objetivo de oferecer transparência e prestar um serviço com mais qualidade.

3.2. Gestão por Competência: conceito e importância

A expressão competência não é recente, a mesma já era utilizada no fim da Idade Média na linguagem jurídica e fazia menção à faculdade atribuída a uma pessoa ou uma instituição para apreciar e julgar certas questões. Mais precisamente, seu conceito ganhou expansão e veio designar reconhecimento social com a chegada da Administração Científica, que passou a adotar este termo a qualificação do indivíduo para realizar determinada função. (PIRES et al, 2005).

Sob esta perspectiva, a preocupação com a capacitação dos profissionais já estava atrelada aos pensamentos de Taylor, por volta da década de 70, na busca pelo aperfeiçoamento do trabalho, seleção e treinamento para aperfeiçoar seus funcionários e torná-los mais eficientes. (GORENDER, 1997). Ver-se aqui os primeiros sinais associados à competência ao fazer alusão ao conhecimento e habilidades para determinado cargo.

Para Zarifian (apud PIRES et al, 2005, p. 14) competência significa “assumir responsabilidades frente a situações de trabalhos complexos aliado ao exercício sistemático de uma reflexividade no trabalho”, ou seja, ela está atrelada a atitude do indivíduo e a maneira de lidar com situações inesperadas.

De acordo com o entendimento de Coelho (2004, p. 99) a Gestão por Competências “é a expressão utilizada para promover a integração entre as atitudes, as habilidades e os conhecimentos necessários para que as pessoas alcancem resultados diferenciados”. Partindo deste conceito, é possível considerar a competência como um conjunto de atributos que agrega valor para a organização na medida em que contribui para a qualificação do profissional e auxilia para o processo de aprendizagem contínua.

Leme (2005, p. 8) em suas abordagens sobre Gestão por Competência enfatiza que a mesma é o processo de “conduzir as pessoas para que possam atingir a visão da Instituição por meio de suas competências”, evidenciando aqui a importância do fator humano para o avanço da organização. Assim, a busca por melhores níveis de desempenho é essencial e deve se fazer presente nas estratégias, métodos e ferramentas de aprendizagem individuais, pois o reconhecimento e valorização do capital intelectual possibilita um ambiente de inovação e de geração de conhecimentos.

A importância da Gestão por Competência como fator de sucesso para as organizações é evidenciada a partir do momento que se realiza a combinação entre conhecimento, habilidade e atitudes que são percebidas por meio do desempenho do colaborador. Desta forma, seu conceito é amplamente definido sob visões diferenciadas, mas que sempre coadunam para a mesma proposta que é atender as necessidades de realização do profissional e valorizar as suas qualificações.

3.3. O processo de identificação e mapeamento das competências organizacionais

A descrição de uma competência constitui a representação de um desempenho ou comportamento requerido a um profissional, bem como, a sua organização. A identificação e o mapeamento destas têm como objetivo descobrir lacunas de competências ou gaps, mostrando as discrepâncias necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências internas na organização. (IENAGA, 1998).

Segundo Gramigna (2007) o mapeamento das competências é a fase determinante para o desenvolvimento de um modelo de avaliação e necessita da participação da direção da organização. Nesse momento, são apresentados os tipos de competências, sendo observados diante dos parâmetros técnicos e de suporte. Nestes, são relacionadas às competências que diferenciam o indivíduo e que agregam valor; naqueles, as necessárias que o profissional precisa obter para realizar determinadas atividades inerentes a sua função.

O processo de mapeamento inicia-se com a identificação das competências necessárias, tanto as organizacionais quanto as humanas, para que os objetivos da organização sejam alcançados (CARBONE et al., 2006).

Perceber as competências de uma organização tem como objetivo gerar um suporte para a formação de uma política estratégica de ação que contribua para o seu desenvolvimento. Desse modo, pode ser feita por meio de fontes variadas, com dados referentes à estratégia corporativa, avaliação de desempenho, pesquisas sobre a satisfação dos clientes, de clima organizacional, sendo comum à utilização de instrumentos de pesquisas próprias para identificar as competências relevantes à empresa (BORGES-ANDRADE et. al, 2006).

Segundo os autores citados, nessa etapa o tipo de pesquisa deve voltar-se para a identificação dos propósitos da empresa; portanto, o caráter valorativo da sua política organizacional precisa ser bem entendido para ser trabalhado estrategicamente. Em se tratando do referido registro, será apresentado mais adiante, o passo a passo para a implementação de um sistema de avaliação coexistente com as colocações até aqui apresentadas. Utiliza-se como meio

para identificar essas competências, a pesquisa documental, por esta analisar a missão, a visão e os objetivos estratégicos, bem como, quaisquer outros documentos que sejam relevantes às estratégias da empresa (CARBONE et al, 2006). A seguir, deve-se aplicar a coleta de dados com os colaboradores em diversos níveis da empresa, para que tais dados sejam correlacionados com a análise documental, conforme proposto por Brandão et al., (2005). Podem ser utilizados também, outros métodos complementares, a exemplo: a observação, os grupos focais, assim como, os questionários estruturados com escalas de avaliação, como propõe Guimarães et al. (2001) e Santos (2001).

É importante resgatar o modo de tratar dos autores acima pela forma de enxergar a análise documental, podendo conceituá-la como uma técnica qualitativa que possibilita complementar as informações extraídas por meio de outros métodos ou revelar aspectos novos de um problema de pesquisa. Entende-se que a contribuição de um colaborador é a manifestação do que ele é capaz de realizar, deste modo, empresas atuam como certificadoras, aplicam testes, simulações e avaliações de desempenho como instrumentos de gestão a fim de certificar as competências expressas pelas pessoas (CARBONE et al., 2006).

Diante dessa necessidade de certificação das competências correlatas, alguns métodos de avaliação de desempenho são propostos por alguns autores, sendo estes utilizados por muitas organizações. Dentre os modelos mais utilizados pelas empresas são os descritos por Jardeweski e Jardeweski (2014) a saber: escalas gráficas; autoavaliação, incidentes críticos, avaliação avaliativa ou por comparativos, escolha forçada, pesquisas de campo, avaliação 180 graus, métodos combinados, avaliação por objetivos e a avaliação 360 graus.

Cabe destacar que todos estes métodos buscam diagnosticar, com base em cada situação, o desempenho do colaborador a fim de verificar onde estão os gaps em seu desenvolvimento. Isto posto, como a finalidade deste artigo é analisar a Gestão por Competências baseando-se na avaliação de suas habilidades técnica, conceituais e atitudinais para otimização do serviço público, optou-se por estudar o método de avaliação 360º por este oportunizar o acompanhamento de toda contribuição do colaborador oferecendo-o meios de se perceber no contexto individual e coletivo, ora como avaliado, ora como avaliador.

Ao considerar um sistema de avaliação de desempenho, devem-se descrever as competências profissionais sob a forma de referenciais de atuação, comportamento, objetivos e outros passíveis de observação no ambiente de trabalho (CARBONE et al., 2006). Uma vez percebidas as competências e confrontadas com as informações adquiridas pela coleta de dados, o próximo passo é fazer o diagnóstico descritivo de como estão sendo aproveitadas dentro das atribuições de seu cargo. Os desempenhos descritos para representar as competências devem ser expressos de forma clara e concisa, pois, do contrário, as interpretações destas podem ser classificadas de modo incorreto (CARBONE et al., 2006).

Ao tentar entender alguns dos critérios que se associam a construção de uma competência a partir da análise de desempenho é que Mager (1990, apud BRANDÃO, 2005) apresenta a seguinte relação: verbo + objeto de ação. Uma vez percebida a necessidade de agregar uma condição para atingir um objetivo, inclui-se um critério como precursor de mensuração do resultado a ser traduzido por um desempenho que poderá ser ou não aquele projetado inicialmente. No Quadro 1 abaixo estão apresentados alguns exemplos ilustrativos:

Quadro 1 - Exemplos de descrição de competência humana

Comportamentos (verbo + objetivo de ação)	Critério	Condição
Edita Textos word.	Sem erros de digitação.	Utilizando o aplicativo.
Comunica-se com os clientes.	De forma clara e objetiva.	Utilizando diferentes veículos de comunicação (telefone, fax e internet).
Realiza análises Financeira.	Com acurácia.	Utilizando modelos de mensuração de riscos de empresas e projetos.

Fonte: Carbone et al. (2006).

Uma vez identificada uma forma de processar o acompanhamento do desempenho profissional dentro da avaliação humana, necessita-se também estabelecer um comparativo com as da organização; porém, nesse intuito, a maioria dos autores enfatiza que não há uma forma padrão e certa para a descrição de competências em organizações.

Dada à apresentação dos autores supracitados, entende-se que existem várias formas de descrever as competências em caráter organizacional tratando da mesma forma os componentes específicos, precursores de sua estrutura operacional conforme ilustrado no exemplo do Quadro 2 abaixo.

Quadro 2 - Exemplo de descrição de competência organizacional em P&D

Competência Organizacional	Comportamento específico
Geoprocessamento (conjunto de conhecimentos, tecnologias, processos e metodologias que permitem a análise e a relação de interdependência de informações especiais e de dados de tempo-espço, de origem biótica, abiótica e socioeconômica).	● Modelagem de dados especiais; ● Sistemas de informações geográficas; ● Sensoriamento remoto; ● Análise espacial; ● Cartografia computadorizada; ● Geoestratégica; ● Modelagem algébrica.

Fonte: Guimarães et al. (2001).

Segundo Carbone et al. (2006), a determinação do critério que será usado na avaliação dependerá do objetivo implícito na tarefa de mapeamento organizacional. Sua finalidade é avaliar a participação efetiva de cada colaborador, podendo descrever suas competências acerca dos comportamentos registrados. Assim, é possível medir a capacidade de envolvimento do funcionário através do seu desempenho proativo ou reativo dentro do agir individual e/ou coletivo no trabalho. Nessa percepção diagnosticada, as competências registradas podem ser trabalhadas com o propósito de desenvolvimento ou manutenção através de treinamento e capacitações, fazendo uso da descrição dos comportamentos idealizados com os Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHAs) equivalentes, conforme citado no Quadro 1.

Zarifian (1999, apud BRANDÃO, 2005) apresenta alguns tipos de competências existentes em uma organização, conforme descritos no Quadro 3.

Quadro 3 – Tipos de competências em uma organização

Competências	Exemplos
Sobre os processos	Os conhecimentos do processo de trabalho.
Sobre a organização	Saber organizar os fluxos de trabalho.
De Serviços	Aliar à competência técnica a pergunta: qual o impacto que este produto ou serviço terá sobre o consumidor final?
Técnicas	Conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado.
Sociais	Saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas; o autor identifica três domínios dessas competências: autonomia, responsabilidade e comunicação.

Fonte: Adaptado de Zarifian (1999, apud BRANDÃO, 2005).

Ao analisar essas características, observa-se que vários são os modelos de distribuição e alocação funcional dentro da organização. Ao tentar ampliar o foco de estudo das competências está se conduzindo a gestão, a atribuição de avaliar dentro do planejamento operacional as suas estratégias de ação para implantar, monitorar e conduzir um sistema de controle nos mecanismos de avaliação de desempenho a ser trabalhado no cotidiano funcional da instituição a depender das especificidades levadas a estudo e desenvolvimento dentro do plano estratégico da empresa.

3.4. Avaliação 360 Graus: da formulação do conceito a sua aplicação

Em decorrência de pressões sociais e do aumento da complexidade das relações de trabalho, as organizações passaram a considerar, no processo de desenvolvimento profissional, não somente questões técnicas, mas também, aspectos sociais e comportamentais relacionados ao trabalho, tais como: a interação entre equipes e o contexto organizacional interno e externo (SANTOS et al, 2002). Nesse percurso, o sistema de avaliação de desempenho, deixa a margem ao de avaliação tradicional cujo foco é específico nos resultados obtidos relacionando-os com aqueles programados no planejamento estratégico implicando a correção apenas de alguns desvios identificados na base operacional das ações realizadas.

Os supracitados autores, no mesmo estudo, indagam que, com a nova abordagem, a gestão de desempenho, integra-se a um processo estratégico de gestão de pessoas com maior abrangência porque permite rever estratégias, objetivos, métodos de trabalho e políticas de recursos humanos corrigindo os desvios para dar sustentabilidade às competências da organização.

Pensando assim, a ferramenta de avaliação do desempenho precisa alcançar uma dimensão global, interligando todos os elementos condensados no cenário organizacional; pois, desse, parte a necessidade de avaliar as competências organizacionais trazendo-as para um alinhamento profissional. Eis que, na gestão por tais competências a avaliação 360 Graus permite desenvolver a sinergia necessária a sustentabilidade e crescimento da organização.

Para Reis (2003), a avaliação 360 Graus constitui uma técnica na qual, os participantes do programa recebem simultaneamente feedbacks estruturados de seus superiores, pares, subordinados e outros stakeholders, tendo como objetivo contribuir para o desenvolvimento de comportamentos e habilidades de liderança demandados pela organização que os utilizam.

A literatura acerca desse assunto trata de aspectos avaliativos que enaltecem a competência conforme importância dos CHAs no ciclo de vida da organização. Um fator motivacional que desperta o espírito de liderança nas relações e interfaces vivenciadas nos setores.

Segundo Sammartino e Fernandes (2006) o método de avaliação 360 Graus que também é chamado método de avaliação em rede, método de múltiplas fontes ou feedback 360 Graus, é a avaliação que é feita não só por chefes, mas, por todos os stakerholders. Em sintonia com essa ideologia, o sistema da avaliação de desempenho 360 Graus observa na avaliação e no recebimento de feedback, a performance daqueles que configuram a rede enaltecendo ou reprimindo o comportamento demandado pela forma de avaliação desenvolvida. Precisa-se ser neutro e coerente com os objetivos do sistema. Paralelamente a esse julgamento, os renomados autores complementam que acompanhando a filosofia da administração participativa, a avaliação em redes começa a tomar lugar nas organizações.

Conforme suas considerações, dissemina-se no cenário organizacional, a influência da administração participativa para o alcance de seus objetivos, gerando o diferencial necessário à sua promoção no mercado a fim de atingirem seus propósitos comerciais e/ou corporativos.

A função do feedback em ambientes organizacionais de grande complexidade foi estudada por Ashford e Tsui, (1991, apud REIS, 2003), pensando em compreender essa dinâmica de avaliação, fundamentam seu pensamento trazendo para o estudo as diferentes formas de observar o resultado apresentado participando as informações a partir da elaboração de um diagnóstico que represente o perfil individual de cada avaliado.

Dadas ambiguidades inerentes ao trabalho gerencial, os feedbacks de fontes como superiores, pares e subordinados podem representar um importante papel na habilidade individual de atuar como um gerente eficaz. O feedback possibilita ao gerente ter um senso mais acurado sobre como estas fontes percebem e avaliam o seu trabalho. (ASHFORD; TSUI; 1991, apud REIS, 2003. p. 59).

Num contexto considerado complexo, a avaliação de desempenho 360 Graus, passa a ser um instrumento de coleta de dados muito importante para a execução de muitas estratégias voltadas à gestão de pessoas.

O modelo pressupõe um diagnóstico que utiliza cinco dimensões: diversidade de habilidades, identidade da tarefa, significado da tarefa, autonomia e feedback. Essas dimensões estão relacionadas a estados psicológicos que impactam o desempenho na tarefa: senso de importância e significado do trabalho, responsabilidade pelo resultado do trabalho, conhecimento dos resultados da tarefa (REIS, 2003).

Assim entendendo, percebe-se que as pessoas (re)agem devido a um grau de importância detectado, seja na sua valorização profissional que as agreguem um status e/ou a um reconhecimento financeiro somado a sua remuneração base e que provém de esforços que caracterizam um desempenho elevado comparado àquele tido como padrão.

Para Santos (1999), a gestão de desempenho por competências enfoca essencialmente, o desenvolvimento dos recursos humanos, o que as pessoas serão capazes de fazer no futuro, considerando a integração entre estratégia, sistema de trabalho e cultura organizacional.

Dadas às apresentações, uma nova postura organizada para construir o diferencial competitivo, centrada na competência organizacional que se estabelece paralelamente às humanas que concomitantemente passam por reajustes devido a serem mutáveis e estarem sempre se

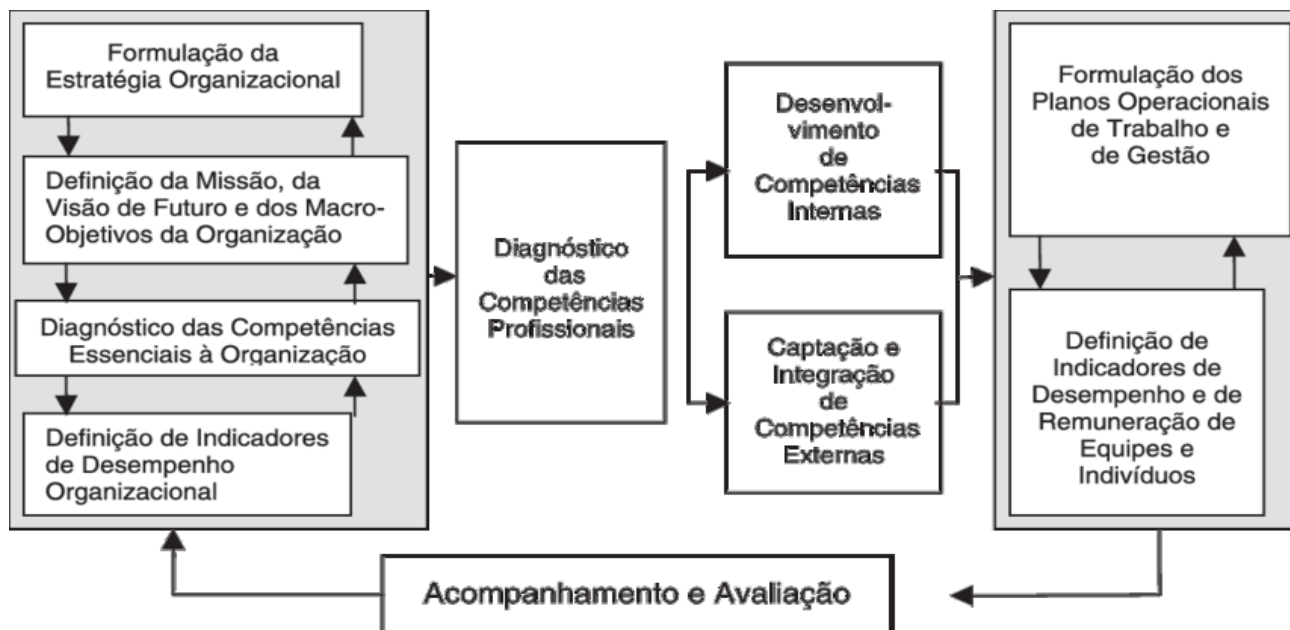
renovando com as novas regras emanadas pelo sistema socioeconômico, político e, sobretudo, organizacional.

3.5. A Gestão por Competências como estratégia de ação no setor público

O modelo de gestão por competências surge a partir da necessidade de programar estratégias organizacionais que contemplem os interesses do indivíduo, da equipe e da empresa de forma a integrar todos os processos de gestão de pessoas, a saber: os subsistemas de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, entre outros; o que demanda um novo método no processo de gerir das pessoas onde as lideranças formais da organização assumem esse papel, atuando como orientadores de comportamentos e direcionadores de caminhos a serem percorridos por suas equipes. (GUIMARÃES, 2001, apud CARBONE et al, 2006).

De uma forma simplificada, a Figura 1 a seguir apresenta o modelo de gestão por competências, focando as etapas que constituem as estratégias de ação a serem percorridas pelo gestor.

Figura 1 - Modelo de Gestão por Competências



Fonte: Guimarães (2001, apud CARBONE et al., 2006).

A finalidade deste modelo é ressaltar a sinergia entre as estratégias funcionais, corporativas, alinhando-as aos propósitos da organização. Desse modo, definições concisas e claras desenvolvidas a partir das estratégias organizacionais, possibilitam tornar evidente a missão, visão, objetivos e competências, partindo de um planejamento contínuo para acompanhamento dos resultados e, por estes avaliar os desempenhos em cada situação programada estabelecendo formas de feedback operacional e funcional em comparação com as competências humanas e organizacionais.

Para Fleury e Fleury (2001), devem-se considerar quatro perspectivas fundamentais inerentes ao processo: a competência técnica, comportamental, de resultados e a própria complexidade. Quando se contextualiza e avalia essas competências nos processos de avaliação que compreendem os subsistemas da área de Recursos Humanos, citados anteriormente, pode-se registrar as perspectivas do colaborador diante da necessidade de construir um diagnóstico perante

sua entrega à organização tendo um determinado tempo e espaço utilizado para realização da observação relacionada ao processo em evidência.

Segundo Brandão (2005) a aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho geram um desempenho profissional, o qual, por sua vez, é expresso pelos comportamentos que a pessoa manifesta e pelas consequências desses, em termos de realizações e resultados. O desempenho da pessoa representa, então, uma expressão de suas competências.

Durante o processo de mapeamento é identificada a lacuna, apresentando as competências reais e aquelas ideais para atingir o desempenho desejado pela instituição. Para alguns autores, a realização de um diagnóstico criterioso das competências é indispensável, pois subsidia questões relativas aos investimentos em treinamento, desenvolvimento e educação. De acordo com Carbone et al, (2006), é verificando a importância desse momento que a organização começa a ter plena visão da discrepância existente que afeta seu plano estratégico possibilitando ao órgão/setor público planejar ações em relação à captação e desenvolvimento das competências de seus servidores.

É pela aprendizagem que são desenvolvidas as competências humanas, sendo indiferente à maneira como ocorrem, seja individualmente, coletivamente, natural e/ou induzida. E como representação delas, o desempenho da pessoa no trabalho é uma expressão daquilo que ela aprendeu. (BRANDÃO, 2005; GUIMARÃES, 2001, apud CARBONE et al, 2006).

O processo de identificação, formação e desenvolvimento das competências individuais é instrumentado conforme necessidade da organização (pública ou privada). Observa-se que em muitos casos esse trabalho é desenvolvido pelo gestor responsável pelo referido setor na tentativa de monitorar o desempenho intelectual ou funcional do seu subordinado já que a aprendizagem e a manipulação do conhecimento são diretamente cobradas no seu campo de aplicação, e, por assim ser, pode resultar num melhor reajuste das competências deficientes sem ter que passar pelo setor de Recursos Humanos. Para outras organizações, esse processo deve ser trabalhado por ambos os setores, ou seja: o responsável pelo setor operacional e o Recursos Humanos por reunirem instrumentos que possam agilizar a recuperação da “competência” dando assim, melhores condições de retorno ao servidor em seu campo de ação.

De acordo com Le Boterf (1995, apud PIRES et al., 2005) reorganizar a forma de gestão a partir da descrição do modo como as competências se originam e de como as mesmas se apresentam implica em criar uma ponte de ligação entre conhecimento e aprendizagem, posto a possibilidade de autoavaliação individual ou coletiva, trazendo para o centro o desnível que precisa ser trabalhado a partir dos interesses organizacionais no setor público.

Desse modo, o Quadro 4 descreve os tipos de conhecimentos que participam do processo de desenvolvimento de competências pessoais:

Quadro 4 - Processo de desenvolvimento de competências humanas

Tipo	Função	Como Desenvolver
Conhecimento teórico	Entendimento e interpretação	Educação formal e continuada
Conhecimento sobre os procedimentos	Saber como proceder	Educação formal e experiência profissional
Conhecimento empírico	Saber como fazer	Experiência profissional
Conhecimento social	Saber como comportar-se	Experiência social e profissional
Conhecimento cognitivo	Saber como lidar com a informação, saber como aprender.	Educação formal e continuada, e experiência social e profissional.

Fonte: Le Boterf (1995, apud PIRES, et. al., 2005).

A junção desses conhecimentos gera as competências pessoais e integram aos CHAs um modo peculiar de ação dentro do ambiente organizacional. O que diferencia um colaborador de outro é o emprego correto desses conteúdos que agregam valor econômico à empresa e social ao servidor. Suas competências nascem e se desenvolvem à medida que cada pessoa assume uma postura proativa, capaz de perceber a necessidade de mudança e de adequação às novas tendências; estas, injetadas na cultura da instituição pela organização da competitividade ou pela necessidade de se fazer sustentável permite ao órgão público um melhor aproveitamento das capacidades das pessoas, além de garantir sua sobrevivência e melhor prestação de serviços à sociedade.

Isto posto, pode-se verificar que a aplicação da Gestão por Competências no serviço público conduz para um modelo de gestão baseado no alinhamento do desenvolvimento pessoal e social do colaborador aos objetivos organizacionais. Além disso, ela considera as capacidades dos servidores, bem como permite que a instituição otimize seus processos, apontando estratégias de realocação, redimensionamento, capacitação e valorização do seu quadro de pessoal, possibilitando a organização pública a redução de custos e a otimização dos processos a fim de melhorar a qualidade dos serviços prestados à população.

4. Conclusão

Realizadas as colocações acerca do sistema de gestão de desempenho tecnicamente organizado em torno das competências existentes na organização, percebe-se que existe uma soma de esforços de estudiosos e administradores contemporâneos para adequar o planejamento estratégico da organização à área de Gestão de Pessoas.

Uma fusão que possibilita gerir o desempenho da instituição enxergando variáveis a ser trabalhada rumo ao seu desenvolvimento; variáveis estas que corroboram a eficácia do sistema operacional através da equivalência das competências organizacionais e humanas e, por assim se apresentar, dependem diretamente de toda a equipe operante, seja em direção da percepção do envolvimento e disponibilidade no macrop processo, como também, das suas diversas células ativas deste contexto.

Para tanto, a avaliação de desempenho permite enxergar as discrepâncias entre as competências evidentes no cenário organizacional, devendo o gestor mapear as que forem essenciais da organização de modo a trabalhar em função do resgate da eficácia operacional. Esta faculdade é possível a partir de um sistema de avaliação de desempenho coerente com as especificidades de cada instituição, não devendo, o gestor, em momento algum, copiar estratégias de avaliação em detrimento do êxito obtido em uma determinada instituição. Cada organização é única; portanto, precisa de um sistema formatado de acordo com sua política e clima organizacional.

Neste diálogo, o que pode ser percebido é que a busca pelo reconhecimento da participação das pessoas no processo produtivo da organização passa pela avaliação dos resultados alcançados em um dado período, onde a unidade e a pluralidade são verificadas simultaneamente no controle individual e por equipe. Eis que as competências servem como paradigmas para diagnosticar o desempenho real do grupo e da organização, podendo confrontar com os objetivos e metas estabelecidos no planejamento estratégico da instituição de acordo com cada célula operante, digo: colaborador, equipe ou setor operacional.

Através desse discurso, observa-se que a Gestão por Competências gera um sistema que permite elaborar diagnósticos de desempenhos que são usados como inputs para a Gestão de Pessoas e para a implementação de estratégias de treinamento, desenvolvimento e reciclagem de

sistemas e/ou políticas internas da organização, além de realizar um acompanhamento da performance dos colaboradores através do feedback.

Nesse embargo, as organizações, independente da sua natureza, precisam pensar na forma de trabalhar e atender com eficiência, eficácia e efetividade a população, além disso, evitar conflitos ou desgastes na sua estrutura organizacional, para tanto, elas carecem de adotar um sistema de avaliação completo, como é o caso do 360 Graus, pautado na gestão das competências que permita criar novos paradigmas para a tomada decisão gerencial.

Sendo assim, pode-se concluir que o desempenho de cada colaborador dentro das organizações públicas deve se basear na avaliação de suas habilidades técnicas, conceituais e atitudinais. A otimização do serviço público começa a ocorrer a partir do momento em que a instituição adequa os comportamentos e sentimentos das pessoas à sua política de gestão. Tal alinhamento pode ser promovido por programas e estratégias que estejam voltadas ao desenvolvimento e aplicabilidade efetiva da Gestão por Competências através de um sistema de avaliação crescente.

Referências

- AZEVEDO, Eurico de Andrade. **Direito Administrativo Brasileiro**. 23. ed. São Paulo: RT, 1998.
- BRANDÃO, Hugo Pena et al. Gestão por Competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**. Brasília. ed. 56: p.179-194. Abr./jun. 2005.
- BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. et al. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- CARBONE, Pedro Paulo et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- COELHO, Espartaco. Madureira. Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público. **Revista do Serviço Público (RSP)**. Brasília, ano 55. n. 1-2, jan./jun. 2004. p. 89-115. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1342>>. Acesso em: 12 jan. 2018.
- COSTA, Frederico Lustosa da. Brasil 200 anos de Estado: 200 anos de administração pública. **Revista de Administração Pública (RAP)**. Rio de Janeiro, v.42, n.5, set./out. 2008. p. 829-874. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n5/a03v42n5>>. Acesso em: 17 jan. 2018.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY Afonso. **Construindo o conceito de competências**. RAC. São Paulo, V. 5, edição especial, dez. 2001.
- GIL, Antônio. Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisas**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- GORENDER, Jacob. Globalização, tecnologia e relações de trabalho. **Estudos Avançados**. São Paulo, vol. 11, n. 29, p. 1-15, jan./abr. 1997. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0103-40141997000100017>>. Acesso em: 11 mar. 2018.

GRAMIGNA, Maria R. M. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2007.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001.

IENAGA, C.H. **Competence Based Management: Seminário Executivo**. São Paulo: Dextron Consultoria Empresarial, 1998.

JARDEWESKI, Cley Jonir Foster; JARDEWESKI, Gustavo Luiz Foster. **Técnicas e Métodos de Avaliação de Desempenho**. Curitiba: Intersaberes, 2014.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LEME, Rogério. **Gestão por Competências no setor público**. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2005.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 36. ed. São Paulo: Malheiros, 2010.

MOREIRA NETO, Diogo de Figueiredo. Administração Pública Gerencial. **Revista de Direito**. Rio de Janeiro, v.2, n. 4, jul./dez. 1998. p. 1-37. Disponível em: <http://www.camara.rj.gov.br/setores/proc/revistaproc/revproc1998/revdireito1998B/est_adminpublica.pdf>. Acesso em: 18 jan. 2018.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**. Rio de Janeiro. 1996. p. 1-25. Disponível em: <<http://blogs.al.ce.gov.br/unipace/files/2011/11/Bresser1.pdf>>. Acesso em: 18 jan. 2018.

PIRES, Alexandre Kalil et al. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2005. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/383>>. Acesso em: 24 mar. 2018.

REIS, G. G. **Avaliação 360 Graus: um instrumento de desenvolvimento gerencial**: São Paulo: Atlas, 2003.

SAMMARTINO, Marcus Vinicius; FERNANDES, Marcelo Carvalho: Sistema de Avaliação de Desempenho para suporte à Gestão de Competências. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Instituto de Matemática. Bacharelado em Informática. **Projeto Fim de Curso**: Rio de Janeiro, 2006.

SANTOS, F. C. A. **Estratégia de Recursos Humanos: dimensões competitivas**: São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, F. C. A., et al. **Gestão de Desempenho por Competências como elevado viabilizador das estratégias de recursos humanos e de produção**. Trabalho apresentado no XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP. Curitiba, out. 2002.

SANTOS, Armando Cuesta. O uso do método Delphe na criação de um modelo de competências. In: **Revista de Administração**. São Paulo, v. 36, n.2, p. 25-32, abr./jun. 2001.

SANTOS, Clezio Saldanha dos. **Introdução à Gestão Pública**. São Paulo: Saraiva, 2006.



Esta obra está licenciada com uma Licença [Creative Commons Attribution 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).