



UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

THIAGO HENRIQUE SOARES MOREIRA

**DILEMAS SOBRE A IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR
COMPETÊNCIAS EM PREFEITURA: UM ESTUDO DE CASO.**

Volta Redonda

2017

THIAGO HENRIQUE SOARES MOREIRA

**DILEMAS SOBRE A IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR
COMPETÊNCIAS EM PREFEITURA: UM ESTUDO DE CASO.**

Monografia apresentada ao Curso de Administração Pública, modalidade presencial, do Instituto de Ciências Humanas e Sociais da Universidade Federal Fluminense, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração Pública.

Orientação: Prof. Dr. Júlio Cesar Andrade de Abreu

Volta Redonda

2017

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE


Instituto de Ciências Humanas e Sociais de Volta Redonda
COORDENAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NOTA FINAL

Nome do Aluno: Thiago Henrique Soares Moreira

Nome do Orientador: Prof. Dr. Julio Cesar Andrade de Abreu

Após análise do trabalho apresentado, a Comissão Julgadora do Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração Pública, ICHS/PUVR), composta pelos seguintes membros:

1. 
Prof. Dr. Julio Cesar Andrade de Abreu - Orientador

2. 
Profª Drª Thais Soares Kronemberger

3. 
Marcos Vinicius Delgado

Atribuiu ao aluno a nota: 7,5 (sete e meio)

Considerando-a [] APROVADO
[x] APROVADO CONDICIONAL
[] NÃO APROVADO

Será aprovado o "Trabalho de Conclusão de Curso" que obtiver a média final igual ou superior a 6,0 (seis).
O aluno que obter o resultado "Aprovado condicional" terá 30 dias para fazer as devidas correções proferidas pela banca com supervisão do orientador.

Data: 19 / 07 / 17


Nome e assinatura do Presidente da Banca

DILEMAS SOBRE A IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM PREFEITURA: UM ESTUDO DE CASO.

MOREIRA, Thiago Henrique Soares

Resumo

O presente trabalho visa a seguinte questão “qual a visão do setor de recursos humanos de uma prefeitura do Sul Fluminense (RJ) sobre a implantação da gestão por competências?”, considerando as particularidades do setor público municipal. A gestão por competências refere-se a divisão de trabalho de equipes com base em suas competências (ROBERT, 2010). Para se atingir o objetivo da pesquisa foi realizada uma entrevista baseada em um questionário com sete perguntas elaboradas a partir dos dilemas apresentados pelo autor LIMA, 2005. A entrevista está relacionada à discussão de como a forma de seleção de servidores, baseada em cargos, de acordo com prova ou prova de títulos, e por livre nomeação para cargos em comissão, se relacionam com a gestão por competências. Conclui-se que é possível implantar práticas referentes a gestão por competências em âmbito municipal, mas é necessário criar ferramentas que superem os entraves presentes na administração pública.

Palavras-chaves: Gestão por Competências. Administração Pública. Servidor Público.

1. Introdução

É comum no cotidiano brasileiro ouvir discussões e críticas acerca de organizações públicas, sendo essas muitas vezes qualificadas por apresentarem baixo desempenho na execução de suas funções (AMARAL, 2006). Sendo o assim, o presente estudo emergiu da reflexão sobre a dificuldade que servidores públicos possuem para atender as necessidades dos cidadãos quando essas fogem as demandas rotineiras. Com relação a isso, foi observado que a fim de aumentar a eficiência da administração pública e transformar estruturas burocráticas em organizações flexíveis e empreendedoras, gestores públicos e acadêmicos de recursos humanos apresentam como possibilidade de solução a implantação da gestão por competências.

Considerando Oliveira e Medeiros (2011), a gestão por competências no setor público está relacionada a formação de equipes compostas por servidores com competências que estejam de acordo com projetos e objetivos da organização. A partir

disso, de acordo com as necessidades da organização, os servidores passam a cumprir novas funções.

O objetivo do estudo é analisar na percepção do gestor de recursos humanos de uma prefeitura do interior do Rio de Janeiro, dilemas relativos a implantação da gestão por competências onde atua, uma vez que busca responder ao seguinte questionamento: qual a visão do setor de recursos humanos de uma prefeitura situada no Sul Fluminense (RJ) sobre a implantação da gestão por competências?

O estudo fundamenta-se em duas abordagens relativas ao conceito de competência apresentadas por Fleury e Fleury (2001). A primeira abordagem é americana e relaciona competências aos cargos da organização. A segunda, francesa, diz que o servidor deve possuir competências complexas, que estejam alinhadas as necessidades da organização. Considerando a abordagem francesa, busca-se enxergar na percepção do gestor se o modo de seleção de servidores por cargos é um obstáculo a implantação de um modelo baseado nas necessidades da organização (FLEURY E FLEURY, 2001).

A pesquisa realizada entre maio e junho de 2017, partiu da hipótese de que o gestor de recursos humanos pode perceber alguns fatores particulares da administração pública como obstáculos a implantação do modelo. Um fator, por exemplo, é a forma de ingresso de servidores.

O esforço em analisar dilemas relativos a implantação da gestão por competências é relevante, considerando que existem poucos estudos nesse sentido na literatura, e dado impacto que a implantação do modelo pode gerar. De acordo com Abbad, Filho e Peixoto (2015) a implantação da Gestão por Competências no setor público pode gerar impacto social e econômico positivo em frente ao cenário de desperdício de recursos e insatisfação da população com o governo. Sendo assim, o estudo pode auxiliar no desenvolvimento de ferramentas para implantação e aperfeiçoamento do modelo.

Como desdobramento do objetivo geral, o estudo busca identificar se o gestor de recursos humanos percebe a gestão por competências aplicável a prefeitura em que atua; identificar se o gestor percebe a gestão por competências capaz de aumentar a satisfação de servidores e cidadãos; se o gestor enxerga o modo de seleção de servidores como obstáculos a implantação do modelo; se existem diferenças entre as categorias de

servidores na busca por competências e se existem referências para implantação do modelo em âmbito municipal.

O texto está estruturado em cinco blocos. Além dessa parte introdutória, a segunda parte está o referencial teórico do trabalho e na terceira estão os procedimentos metodológicos. Na quarta parte são apresentados os resultados e discussão, e por fim, na quinta parte, está a conclusão do trabalho.

Referencial Teórico

1.1 Conceito de competências

Guimarães (2000) apresenta duas abordagens sobre o conceito de competência. A primeira de Prahalad e Hamel (1990) e Hill e Jones (1998):

Uma competência essencial compreende o conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias e sistemas físicos, gerenciais e de valores, difíceis de serem imitados pela concorrência, que geram vantagem competitiva para a organização (GUIMARÃES, 2000. p. 131).

Na segunda abordagem, Guimarães (2000) destaca o uso do conceito de competência nos processos de seleção, treinamento, avaliação e remuneração. Guimarães destaca que para Whiddett e Hollyforde (1999) o conceito de competência está associado a:

Descrições das tarefas e resultados do trabalho que permitam medir a habilidade do indivíduo em obter um desempenho compatível com os padrões requeridos pela empresa; as prescrições dos comportamentos esperados dos indivíduos no ambiente do trabalho (GUIMARÃES, 2000. p. 131)

Durand (1998) associa o conceito de competência a união de conhecimentos, habilidades e atitudes, englobando questões técnicas, aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho.

Guimarães (2000), diz que a competência inclui a capacidade de receber informações e integrá-las dentro de um esquema preexistente, o pensamento e a visão estratégica, o saber “o quê” e o “porquê”. Oliveira e Medeiros (2011) afirma que através do conhecimento cognitivo, é possível adaptar as necessidades das organizações aos recursos disponíveis.

Guimarães (2000) entende que a habilidade está relacionada a capacidade de agir conforme objetivos ou processos predefinidos, que envolve técnica e aptidão. Sobre a atitude, Guimarães (2000) afirma que essa diz respeito a aspectos afetivos e sociais relacionados ao trabalho, como a identidade do indivíduo com valores da organização e,

por consequência, seu comprometimento e motivação para atender aos padrões de comportamento esperados para atingir resultados com alta performance.

Considerando Oliveira e Medeiros (2011), competência é definida como uma característica específica que leva uma pessoa a agir de forma responsável e comprometida, utilizando de maneira eficaz conhecimentos, habilidades e atitudes, resultando em um rendimento superior ou efetivo. O servidor competente é caracterizado pelo saber agir, saber mobilizar, saber aprender e ter visão estratégica.

Fleury e Fleury (2001), apresentam duas abordagens sobre competências, oriundas da década de 70, uma dos Estados Unidos e outra da França. A primeira, pensada por David Mc Clelland e Richard Boyatzi, apresenta o conceito de competência associado ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho. Acreditam que os melhores desempenhos são fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas. Nessa abordagem, as competências devem estar alinhadas às necessidades estabelecidas pelos cargos existentes nas organizações. Fleury e Fleury (2001) concluem que nessa abordagem, competência é a tarefa ou conjunto de tarefas pertinentes ao cargo.

A corrente francesa apresentada por Fleury e Fleury (2001), diz que trabalhar o conjunto de habilidades e requisitos definidos a partir de cargos, não atendem às demandas de uma organização complexa e mutável em um mundo globalizado. Fleury e Fleury (2001), expõem pensamentos de Lawler, que diz que as organizações deverão atrair e desenvolver pessoas com combinações complexas às suas *core competences*.

2.2 A gestão por competências no setor público

Robert (2010) diz que o modelo de gestão por competências é baseado na divisão de trabalho das equipes segundo as suas competências.

De acordo com Oliveira e Medeiros (2011), a Gestão por Competências refere-se ao modelo o qual servidores são dotados de conhecimentos, habilidades e atitudes compatíveis aos objetivos e metas organizacionais. Um servidor competente consegue desempenhar suas funções de forma eficaz e eficiente, conforme um padrão definido.

Para Lima (2005), a seleção de servidores para integrar equipes deve ocorrer mediante a comparação entre o perfil elaborado para ocupação do setor e o perfil do candidato, afim de aloca-los em espaços apropriados.

Lima (2005) afirma que existem desafios referentes ao desenvolvimento de metodologias, técnicas e mecanismos adequados para implementação dessa lógica no setor público. Considerando Lima (2005), é possível perceber que há uma série de organizações federais que estão em fase de implantação da gestão por competências. Porém, conforme Moraes, Andrade e Queiroga (2011) existe uma lacuna no que se refere a implantação da gestão por competência em níveis estadual e municipal, pois não existe regulamentação ou estudos aplicados nesses níveis. Em nível federal, de acordo com Bergue (2010), a gestão por competências é determinada pelo Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal.

Considerando Fleury e Fleury (2001), um dos desafios existentes se relaciona com a abordagem francesa sobre competências. Segundo Fleury e Fleury (2001), de acordo a abordagem francesa, mais necessário do que as competências estarem alinhadas ao cargo, é que estejam alinhadas as necessidades da organização.

A seleção de servidores na administração pública desde a Constituição Federal de 1988 é baseada em cargos, e convive ainda com um grau de liberdade bastante significativo para nomeação de cargos de confiança de livre provimento (AMARAL, 2006).

Vale ressaltar os pensamentos de Abbad, Filho e Peixoto (2015), que afirmam que o servidor ingressa na administração pública para cumprir funções de determinado cargo baseada em suas provas, ou provas e comprovação de títulos, e esse fator pode ser limitante ao desenvolvimento de novas competências. Abbad, Filho e Peixoto (2015) dizem que o servidor pode se limitar a cumprir funções previstas em seus contratos de trabalho, mesmo que constantemente se deparem com situações que não estão previstas. Lima (2005) indica como solução a possibilidade de realização de concursos para cargos genéricos, que sejam abrangentes e permitam ao selecionado ter de buscar desenvolver competências.

Lima (2005) diz que devem haver outras formas de avaliação, além da seleção mediante aplicação de provas e comprovação de títulos. Para Lima (2005), os processos devem compreender avaliação de determinados comportamentos e atitudes, e os atuais processos seletivos não permitem.

Sobre os cargos em comissão, é válido enfatizar que servidores ocupantes de cargos em comissão com as atribuições de direção, chefia e assessoramento, devem ser

selecionados de acordo com suas qualificações dados objetivos e projetos da organização (SANTOS E VICENTIN, 2010; ABBAD, FILHO E PEIXOTO, 2015; E OLIVEIRA E MEDEIROS, 2011). Porém, segundo Santos e Vicentin (2010), muitas vezes isso não ocorre.

Como solução, Lima (2005), indica o enfoque das competências como instrumento auxiliar. Lima (2005), acredita que utilizar os chamados banco de talentos e o trabalho de orientação de profissionais da área de recursos humanos podem ajudar de forma eficaz no preenchimento de cargos e funções. Lima (2005) sugere que para cada tipo de posto disponível, seja indicado o perfil necessário para ocupação.

2. Metodologia

Em busca de compreender se é possível a implantação de gestão por competências em organizações municipais, a presente pesquisa apresenta um levantamento bibliográfico sobre o tema e posteriormente uma entrevista com um gestor de recursos humanos de uma prefeitura do interior do Rio de Janeiro, apresentando aspectos associados ao modelo. Foi desenvolvido um questionário com sete perguntas abertas para entrevista com o gestor. As perguntas foram elaboradas com base no trabalho do autor LIMA, 2005.

É feito esforço para relacionar as teorias de gestão por competências e a visão do gestor. As sete perguntas tinham os seguintes objetivos: Identificar a percepção do gestor sobre a gestão por competências; identificar se o gestor percebe a gestão por competências aplicável a prefeitura em que atua mesmo com particularidades do setor público; descobrir se em nível municipal existe a intenção em implantar a gestão por competências; identificar referências de implantação do modelo; identificar se o gestor enxerga o modo de seleção de servidores como obstáculo a implantação do modelo; identificar diferenças entre o comportamento de servidores estatutários, comissionados e terceirizados sobre a busca contínua de competências; se a gestão por competências pode ser colocada como solução para melhorar o desempenho dos servidores e a satisfação dos cidadãos.

O quadro abaixo apresenta a relação entre as questões e os objetivos almejados:

Questão	Objetivo
1) O que você entende por Gestão por Competências?	Identificar a percepção do gestor sobre a gestão por competências.
2) Na prefeitura em que atua, existe a gestão por competências ou intenção para implantá-la?	Verificar se em nível municipal existe a gestão por competências ou a intenção em implantar.
3) Conhece algum local que tenha sido implantado o modelo?	Identificar se existem referências de implantação do modelo.
4) É possível na sua percepção implantar a gestão por competências no setor público?	Identificar se o gestor percebe a gestão por competências aplicável ao setor público e suas particularidades.
5) É possível fazer relação entre a forma de ingresso dos servidores e a implantação do modelo?	Identificar se o gestor enxerga o modo de seleção de servidores como obstáculo a implantação do modelo.
6) Você percebe diferença entre os servidores de cargos efetivos, comissionados e terceirizados sobre a busca contínua de competências?	Identificar diferenças entre o comportamento de servidores estatutários, comissionados e terceirizados sobre a busca contínua de competências.
7) Como o modelo pode melhorar a satisfação dos servidores e cidadãos?	Se a Gestão por Competências pode ser colocada como solução para melhorar o desempenho dos servidores e satisfação dos cidadãos.

Quadro 1: Relação entre questões e objetivos. Fonte: Elaboração própria

Em termos de caracterização do gestor respondente, podemos informar que o mesmo atua na área pública há mais de 30 anos, se dividindo entre administração direta e indireta. Primeiro foi realizada a entrevista pessoalmente, só que por solicitação do gestor entrevistado, foram consideradas apenas suas respostas enviadas via email. Os resultados dessa pesquisa foram apresentados através de uma análise descritiva.

O município situa-se na mesoregião do Sul Fluminense (RJ), com estimativa de população em 2016 de 180.126 mil pessoas, numa área de 547,196 km². A maior parte da população ocupada se concentra na área de serviços.

O estudo do ponto de vista de sua natureza, pode ser visto como pesquisa aplicada. Se trata de um estudo de caso, observando aspectos relativos a implantação da gestão por competências na visão do gestor.

Do ponto de vista de seus objetivos, a pesquisa se caracteriza como exploratória, visando maior familiaridade com obstáculos relativos a implantação da gestão por competências.

3. Resultado e discussão

Na resposta a questão: “O que você entende por Gestão por Competências?”, se identifica o alinhamento do que o gestor entende por gestão por competências ao pensamento de Oliveira e Medeiros (2011). Para o entrevistado, gestão por competências é a *“forma de gestão que tem como proposta orientar as ações das pessoas (conhecimentos, habilidades e atitudes) no intuito de se construir uma organização eficaz, que atinge as suas metas e seus objetivos traçados”*. Oliveira e Medeiros (2011) entendem que gestão por competências tem por objetivo adequar o comportamento do servidor aos objetivos e metas organizacionais, porém complementam afirmando que servidores devem ser capazes também de se adaptar as novas necessidades das organizações.

Quanto à questão: “Na prefeitura em que atua, existe a Gestão por Competências ou intenção para implantá-la?” o gestor é objetivo e afirma não existir a gestão por competências na prefeitura em que atua e nem intenção em implanta-la, mas diz que na administração indireta em que atua sim. Na terceira questão (Conhece algum local que tenha sido implantado o modelo?), o gestor demonstra incerteza. Ele cita uma cidade em que ele acha que exista, mas não tem certeza.

O desconhecimento de instituições municipais de administração direta, que tenham implantado o modelo, se encaixa no que é apresentado por Lima (2005). Lima (2005) apresenta exemplos de instituições que estão em fase de implementação, porém não apresenta experiências voltadas para instituições de administração direta em âmbito municipal. Em âmbito federal, o Tribunal de Contas da União é um exemplo de onde está sendo adotado a gestão por competências.

Na questão: “É possível, na sua percepção implantar a Gestão por Competências no setor público?” o gestor entrevistado indica como possível a implantação da gestão por competências, mas apresenta como um grande obstáculo a alocação de profissionais de fora do setor público para ocuparem cargos em comissão. O entrevistado enfatiza que esse modelo de gerenciamento busca criar equipes com habilidades complementares ou niveladas para ocuparem cargos pertinentes a eles, porém a vinda de profissionais de fora, impedem a implementação.

Buscava-se nessa questão que o gestor comentasse a respeito de aspectos econômicos, políticos e institucionais que influenciam na implantação do modelo, mas o mesmo não entrou em detalhes.

De acordo com Abbad, Filho e Peixoto (2015), as particularidades para implantação do modelo no setor público envolvem a disposição de recursos para investimentos, o interesse de atores políticos, e o interesse de diferentes categorias de servidores em buscarem continuamente o desenvolvimento de competências, aspecto primordial do modelo.

A lógica do gestor está de acordo com a afirmação de Lima (2005) no que se refere a seleção de servidores. Para Lima (2005), o modo de seleção de servidores deve ocorrer visando candidatos com perfis adequados para lacunas de competências existentes em cada equipe de trabalho. Porém Lima (2005) afirma que a forma de seleção de servidores efetivos, baseada em provas e comprovação de títulos, também não é a ideal, já que privilegia pessoas com maior nível de conhecimento, mas não permitem avaliação de comportamentos e atitudes. O gestor reforça o pensamento de Santos e Vicentin (2015) que diz que os ocupantes de cargos comissionados muitas vezes são selecionados sem qualificações necessárias para suas ocupações.

Vale ressaltar ainda, de acordo com Lima (2005), as peculiaridades do recrutamento e seleção de servidores na administração pública como obstáculo a implantação do modelo. Segundo Lima (2005), para implantação plena do modelo é necessário definir estratégias para identificar e selecionar profissionais competentes, alinhados as diretrizes e objetivos estratégicos da organização.

A quinta questão: “É possível fazer relação entre a forma de ingresso dos servidores e a implantação do modelo?” tinha por objetivo identificar se o gestor enxerga as atuais formas de ingresso dos servidores como obstáculo a implantação do modelo, porém o gestor respondeu a pergunta apenas indicando ferramentas que devem ser introduzidas no processo de seleção de servidores: o mapeamento do perfil de competências organizacionais e o mapeamento e mensuração de habilidades por cargo.

Considerando Lima (2005), tanto o ingresso via concurso público, quanto o ingresso por livre nomeação, atualmente utilizados como forma de ingresso na administração pública, são limitados e restringem a avaliação de comportamentos e atitudes, que compõem os pilares da gestão por competências. Logo, para implantação do modelo é necessária a inclusão de ferramentas que permitam avaliar comportamentos e atitudes de acordo com os objetivos da organização.

Quando se questiona: “Você percebe diferença entre os servidores de cargos efetivos, comissionados e terceirizados sobre a busca contínua de competências?” o gestor entrevistado afirma que os cargos efetivos, na maioria das vezes, vivem numa

zona de conforto, é dito que “muitos estão aposentados e não pedem demissão”. Quanto aos terceirizados, o gestor afirma que só fazem o que mandam. Em relação aos de cargos comissionados, o gestor diz que esses apoiam-se na política.

Para o gestor, a gestão por competências aplicada ao setor público revela-se somente aos servidores de cargos efetivos. Ela descreve a gestão por competências como um modelo de gestão para o alcance da eficácia organizacional, que articula o desenvolvimento humano e social dos colaboradores com os objetivos da gestão organizacional.

Em parte o objetivo da questão foi atingido, pois o gestor descreve os comportamentos dos servidores, que podem indicar as diferenças na busca por competências, porém o gestor não descreve de forma clara essa relação.

Considerando Lima (2005), a busca por competências por parte de servidores efetivos está condicionada a política de remuneração e reconhecimento. Lima (2005) afirma que a falta de política de remuneração e reconhecimento pode ser a causa da desmotivação de servidores. Quanto aos cargos em comissão, segundo Lima (2005), muitas vezes esses sofrem influência de fatores relacionais/políticos. Para Lima (2005), o reconhecimento do desempenho dos servidores de cargos comissionados pode ser pré-determinado por relações de confiança. Quanto aos terceirizados, esses se encaixam em condições do setor privado.

De acordo com Lima (2005), para estimular o desenvolvimento de competências, é necessário que exista instrumentos de avaliação de desempenho. Para Lima (2005) a organização deve possuir uma política de reconhecimento e remuneração com base das competências efetivamente adquiridas e demonstradas. Lima (2005) diz que a ausência dessa política, talvez seja a principal causa de desmotivação de servidores no serviço civil federal. Trazendo isso para âmbito municipal, servidores efetivos podem se desmotivar com a falta de valorização das suas competências e desempenhos. Quanto a nomeação para cargos de confiança, segundo Lima (2005), o reconhecimento do desempenho dos servidores de cargos comissionados pode ser pré-determinado pelas “relações de confiança”, e sendo assim sofre influência de fatores relacionais/políticos. Quanto aos terceirizados, a literatura não considera essa classe dentro do modelo de gestão por competências.

Na sétima questão: “Como o modelo pode melhorar a satisfação dos servidores e cidadãos?” o gestor afirma que a gestão por competências pode melhorar o

relacionamento intra e interpessoal dos servidores e cidadãos, mas não diz como isso pode ocorrer. Considerando Lima (2005), o modelo traz consigo a introdução de política de reconhecimento e remuneração, logo isso traz um estímulo capaz de melhorar a satisfação dos servidores. Quanto aos cidadãos, considerando Abbad, Filho e Peixoto (2015), o modelo de gestão por competências pode aumentar o desempenho das organizações, ou seja, pode melhorar a prestação de serviços aos cidadãos, e consequentemente aumentar sua satisfação.

4. Conclusão

De todo o exposto, o objetivo da pesquisa foi alcançado no sentido que o gestor expôs que é possível em sua percepção a implantação da gestão por competências em organizações municipais, mesmo com suas particularidades. A visão do gestor é que a gestão por competências pode ser implantada, mas é necessário a definição de mecanismos para solucionarem problemas enfrentados no atual contexto. O gestor enxerga como problema trazer profissionais de fora do setor público para ocuparem cargos comissionados, afirmando que para implementação do modelo, é preciso romper com essa prática. Outro ponto a ser destacado é que o gestor percebe a gestão por competências como um tipo de gerenciamento que busca criar equipes com habilidades complementares ou niveladas para ocupação de cargos.

Como foi visto, Lima (2005) mostra que a gestão por competências vai além de gerenciar pessoas e equipes com base em habilidades. Para Lima (2005) é necessário identificar o perfil comportamental de cada servidor durante o processo de seleção.

É válido destacar, que o gestor não mencionou a Constituição Federal de 1988 como fator limitante a implantação da gestão por competências. Conforme a literatura apresentada, para implantação do modelo é preciso superar a determinação da Constituição Federal de 1988 sobre a seleção de servidores. É indispensável desenvolver novas etapas nas fases de recrutamento e seleção de servidores efetivos. Quanto aos servidores de cargos comissionados, é válida a sugestão de Lima (2005) que diz que para cada tipo de posto disponível, seja indicado o perfil necessário ou desejado para sua ocupação.

O presente estudo limitou-se a visão de apenas um gestor de recursos humanos de uma prefeitura da meso região do Sul Fluminense (RJ) sobre o modelo de gestão por

competências, devido à dificuldade em conseguir entrevistas com outros gestores da região. Sugere-se em futuros estudos a comparação da visão desse gestor com outros gestores da mesma região, afim de aprofundar o conhecimento sobre o tema apresentado. Através de novas análises, talvez seja possível evidenciar outras questões que podem ser determinantes para implantação da gestão por competências.

REFERÊNCIAS

ABBAD, Gardenia; FILHO, Antônio Isidro; PEIXOTO, Adriano. Gestão por Competências no setor público: limites e possibilidades. Atividade Preparatória para o VII Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho, 2015.

AMARAL, Helena Kerr do; Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. 2006.Revista do Serviço Público.Brasilia 57(4): 549-563 Out/ Dez 2006.

BERGUE, SANDRO TRESCASTRO. Gestão de pessoas em organizações públicas. 3. ed. rev. atual. Caxias do Sul: Educs, 2010.

CARDOSO, Eliane Gomes de Bastos; PEDRO, Nívea Simone de Freitas. Servidores Públicos: Um breve estudo. In: Âmbito Jurídico, Rio Grande, XIV, n. 92, set 2011. Disponível em: <http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=10324>. Acesso em abr 2017.

DURAND, T. Forms of Incompetence. Proceedings Fourth International Conference on Competence-Based Management. Oslo: NorwegianSchoolof Management, 1998.

FEVORINI, Fabiana Bittencout ; SILVA, Rogério Tadeu; CREPALDI, Ana Maria. Gestão por competências no setor público: exemplos de organizações que adotaram o modelo. In. RECAPE.Revista de carreiras pessoas. : 128 – 142 Jul/2014.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Alonso. Construindo o conceito de competência. Rev. adm. contemp. vol.5 no.spe Curitiba 2001. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552001000500010>. Acesso em 05 de junho, 2017.

GEMELLI, Inês Maria Picoli; Filippim, Eliane Salette. Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios. In: RACE, Unoesc, v. 9, n. 1-2, p. 153-180, jan./dez. 2010. Disponível em : <https://keillalopes.files.wordpress.com/2011/10/conceito-e-historico-de-gp-na-c3a1rea-publica.pdf>. Acesso em 05 de junho de 2017.

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

LIMA, Sideni Pereira (Rel). Gestão por competências em organizações de governo Mesa-redonda de pesquisa-ação Disponível em:< <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/383>> Acesso em 13 de maio de 2017.

MAFRA., Francisco. Idéias acerca da função pública. In: Âmbito Jurídico, Rio Grande, VIII, n. 21, maio 2005. Disponível em: <http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=495>. Acesso em 12 de janeiro de 2017.

MORAES, Valéria Vieira de; ANDRADE, Jairo Eduardo Borges; QUEIROGA, Fabiana. Construção e validação de medida para diagnóstico de competências relativas Às funções de prefeito (q) municipal. RAP – Rio de Janeiro 45 (5) : 1445 -461, Set./Out. 2011.

MOREIRA, Larissa Renata Jardim; LANDI, Michele; Bazolli, Thiago Nunes. A gestão de pessoas na administração pública. 2013. Dissertação. Instituto de Ensino Superior de Londrina. Disponível em <https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arquivol_17_1339724451.pdf>. Acesso em 13 de maio de 2017.

OLIVEIRA, José Arimatés de Oliveira; MEDEIROS, Maria da Penha Machado de. Gestão da Organização Moderna e Tendências da Gestão de Pessoas. 2011. Gestão de Pessoas no Setor Público. Pág 154 – 166.

PAHINS, Sílvia Letícia Lara. Reputação em organizações públicas brasileiras. 2012. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. 2012.

ROBERT B, Denhardt. Capítulo 7. Administração pública e o novo serviço público. Teorias da administração pública. 6ª edição. 2010. Pág 219-280.

ROBERT B, Denhardt. Capítulo 6. Gestão da organização moderna e tendências da gestão de pessoas. Teorias da administração pública. 6ª edição. 2010. Pág 136-160.

SANTOS, Rebeca Mayer dos; VICENTIN, Reinaldo. Administração Pública: a necessidade de qualificação profissional técnico-científica dos funcionários públicos como fim para um atendimento de excelência aos cidadãos. 2012. Portal de e-governo, inclusão digital e sociedade do conhecimento. Disponível em <<http://www.egov.ufsc.br/portal/conteudo/administra%C3%A7%C3%A3o-p%C3%BAblica-necessidade-de-qualifica%C3%A7%C3%A3o-profissional-t%C3%A9cnico-cient%C3%ADfica-dos-funci>>. Acesso em maio de 2017.

SIQUEIRA, Marcus Vinicius Soares; MENDES, Ana Magnólia. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. Revista do Serviço Público. Brasília 60(3): 241 – 250 Jul/Set 2009. Disponível em <http://lpct.com.br/wp-content/uploads/2012/11/18-Squeira_Gest%C3%A3o-de-pessoas-no-setor-p%C3%BAblico.pdf>. Acesso em 24 de abril de 2017.