

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
LATO SENSU ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
MUNICIPAL

Gisele Olivio

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
DA PREFEITURA MUNICIPAL DE CAMPINAS
DO SUL/RS**

Santa Maria, RS,

2016

Gisele Olivio

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO DEPARTAMENTO DE RECURSO
HUMANOS DA PREFEITURA MUNICIPAL DE CAMPINAS DO
SUL/RS**

Trabalho de Conclusão apresentado ao Curso de Especialização em Administração Pública Municipal da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Especialista em Administração Pública Municipal**.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Trevisan

Santa Maria, RS, Brasil

2016

Gisele Olivio

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO DEPARTAMENTO DE RECURSOS
HUMANOS DA PREFEITURA MUNICIPAL DE CAMPINAS DO SUL/RS**

Trabalho de Conclusão apresentado ao Curso de Especialização em Administração Pública Municipal da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Especialista em Administração Pública Municipal**.

Aprovado em 21 de julho de 2016:

Marcelo Trevisan, Dr.
(Presidente/Orientador)

Damiana Machado de Almeida, Me.
(Examinador)

Vivian Flores Costa, Me.
(Examinador)

Santa Maria, RS,
2016

RESUMO

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DA PREFEITURA MUNICIPAL DE CAMPINAS DO SUL/ RS

AUTORA: Gisele Olivio

ORIENTADOR: DR. Marcelo Trevisan

Este trabalho é resultado de um estudo realizado no Departamento de Recursos Humanos da Prefeitura de município de Campinas do Sul/RS. O tema proposto aborda a gestão por competências: uma nova forma de se trabalhar a gestão de pessoas e organizações. O principal objetivo foi apresentar os aspectos mais relevantes para a implementação da gestão por competências no Departamento de Recursos Humanos da Prefeitura Municipal de Campinas do Sul, RS, para isto realizou-se um diagnóstico em termos de funcionamento dos processos de gestão de pessoas, estruturação de setores, designação das atribuições, percepções dos dirigentes sobre a gestão por competência. O estudo caracteriza-se por uma pesquisa qualitativa exploratório- descritiva, que teve como estratégia de pesquisa o estudo de caso. Entre os resultados, pode-se apresentar os principais aspectos para a implementação da gestão por competências na Prefeitura e verificar que apesar de a maioria dos líderes desconhecer a importância da gestão referida, eles se mostram flexíveis quanto a dar autonomia a seus subordinados, fato esse que é essencial para a implementação dessa forma de gestão. A Prefeitura Municipal de Campinas do Sul, RS, mais especificamente o Departamento de Recursos Humanos parece caminhar para uma gestão cada vez mais eficiente e eficaz.

Palavras -chave: Gestão por Competências. Gestão de Pessoas. Setor Público.

ABSTRACT

SKILLS' MANAGEMENT OF DEPARTMENT HUMAN RESOURCES OF THE MUNICIPALITY OF MUNICIPAL CAMPINAS SOUTH,RS

AUTHOR: Gisele Olivio

SUPERVISOR: DOCTOR.MARCELO TREVISAN

This work is the result of a study conducted at the Department of Human Resources Government of the city of Campinas do Sul / RS. The theme addresses the competency management: a new way to work with the management of people and organizations. The main objective was to present the most relevant aspects for the implementation of management skills in the Human Resources Department of City South Campinas Municipality, RS, for it carried out a diagnosis in terms of operation of people management processes, structuring sectors, assignment of duties, perceptions of the leaders on the competence of management. The study is characterized by an exploratory-descriptive qualitative research that had as a research strategy case study. Among the results, you can present the main aspects for the implementation of competency management at City Hall and found that although most leaders ignore the significance of the management, they show flexible as to give autonomy to their subordinates, a fact what it is essential for the implementation of this form of management. The Municipality of Campinas do Sul, RS, specifically the Department of Human Resources seems headed for an increasingly efficient and effective management.

Keywords: Management Skills. People management. Public sector.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	07
1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	08
1.2 PROBLEMÁTICA	09
1.2.1 Objetivo Geral	10
1.2.2 Objetivos Específicos	10
1.3 JUSTIFICATIVA	10
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1 DOS RECURSOA HUMANOS À GESTÃO DE PESSOAS	13
2.2 PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS	16
2.3 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO ..	19
2.4 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	22
2.4.1 Cuidados antes da implementação da Gestão por Competências	24
2.4.2 Etapas da Gestão por competências	25
2.5 GESTÃO DA MUDANÇA	26
3 METODOLOGIA	28
3.1 TIPOLOGIA DE PESQUISA	28
3.2 SUJEITOS PESQUISADOS	29
3.3 COLETA DE DADOS	29
3.4 ANÁLISE DE DADOS	30
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	31
4.1 PRINCIPAIS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS	31
4.2 ESTRUTURA DO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	33
4.3 PRINCIPAIS ATRIBUIÇÕES DO DEPARTAMENTO DE RH	34
4.4 PERCEPÇÕES DOS LÍDERES DOS SETORES DO DEPARTAMENTO DE RH QUANTO À GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	35
4.5 ASPECTOS ESSENCIAIS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO DEPARTAMENTO DE RH	39
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	43
REFERÊNCIAS	45
APÊNDICE	49
ANEXO	51

INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas se restringia a contabilizar os registros dos trabalhadores, folha de pagamento, controle de produtividade, enfim o trabalhador era visto pela organização, essencialmente, como um instrumento a mais, na busca de resultados. No entanto, no decorrer do tempo, as pessoas passaram a ser vistas por uma perspectiva humanística nos estudos organizacionais.

Segundo Bohlander (2003, p.9) “a ideia de que as empresas competem por meio das pessoas dá ênfase ao fato de que o sucesso depende cada vez mais da capacidade empresarial de gerenciar o capital humano”. A administração de pessoas pode ser considerada como uma tarefa extremamente complexa, tendo em vista que as pessoas não são previsíveis, muitas vezes agem e reagem de forma diferente diante das situações. Então, gerir seres humanos, com diferentes sentimentos, diferentes culturas e valores, trata-se de uma tarefa nada fácil.

Dentro da esfera pública, gerir pessoas pode se tornar ainda mais complexo. Leme et.al (2011) afirmam que as dificuldades e desafios da gestão de pessoas no setor público são equivalentes ao tamanho da estrutura gigantesca chamada administração pública, a rigidez estabelecida pelas descrições de cargos e pelas meritórias regras de seleção dos concursos entre outros, tendem a reduzir a flexibilidade necessária para lidar com a complexidade da administração de pessoas.

O setor público tem suas atividades baseadas principalmente na teoria da burocracia. Conforme Chiavenato (2003), como principais características dessa teoria pode-se citar: caráter legal, procedimentos padronizados, previsibilidade do funcionamento entre outros. Dessa forma tentativas de implementar ações humanísticas dentro de uma organização essencialmente burocrática podem apresentar maior dificuldade no processo tendo em vista a peculiaridade das organizações burocráticas. Ambas as teorias, Humanística e Burocrática serão abordadas no decorrer do trabalho.

A gestão por competências vem trazer uma possibilidade de melhora na administração das organizações. Mas para se fazer algo neste sentido é necessário estudar a organização com cuidado e verificar quais seriam as condições para que uma implementação da gestão por competências seja efetuada com sucesso.

É nesse sentido que o presente trabalho foi desenvolvido, para isso foi realizado um diagnóstico do Departamento de RH da Prefeitura de Campinas do Sul em termos de

funcionamento dos processos de gestão de pessoas, estruturação do setor, designação de atribuições, percepção dos dirigentes sobre a gestão por competência e com base em tal diagnóstico, buscou-se apresentar os aspectos essenciais para a implementação de um estilo alternativo de gestão de pessoas, a gestão por competências.

Quanto a metodologia, a presente pesquisa teve por razão conhecer a organização investigada. O estudo caracteriza-se por uma pesquisa qualitativa exploratório-descritiva, que teve como estratégia de pesquisa o estudo de caso. Como instrumentos de pesquisa foram utilizadas entrevistas semi estruturadas e observações.

O presente trabalho esta composto por uma introdução, que contempla uma breve apresentação da organização, a situação problemática da pesquisa, os objetivos e a justificativa para o estudo. A pesquisa conta ainda com uma sucinta fundamentação teórica acerca do tema tratado, um capítulo específico para o detalhamento da metodologia utilizada, outro para a análise dos resultados obtidos e para as considerações finais. Por ultimo listam-se as referências exploradas no decorrer do trabalho.

1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

O presente estudo foi realizado no Departamento de Recursos Humanos da Secretaria de Administração e Finanças da Prefeitura Municipal de Campinas do Sul,RS, que está localizada na rua General Daltro Filho, n° 999.

A prefeitura conta hoje com 287 servidores, exercentes de cargo público advindo de aprovação em concursos e de cargos em comissão. Dos 287 servidores, 27 deles atuam na câmara de vereadores municipal.

O gabinete do prefeito é ocupado por Milton Angelo Cantele, prefeito em vigência e o gabinete do vice-prefeito por Paulo Cesar Batisti. Oito são as secretarias da prefeitura, sendo elas:

- Assistência social;
- Secretaria da educação, desporto e lazer ;
- Secretaria da saúde;
- Secretaria de administração e finanças;
- Secretaria de agricultura e meio ambiente;
- Secretaria de desenvolvimento econômico;
- Secretaria de obras;

- Secretaria de urbanismo e trânsito.

O presente estudo foi realizado no Departamento de RH que faz parte da Secretaria de Administração e Finanças. Esse Departamento é subdividido em três setores, sendo eles:

- Setor de Planejamento e acompanhamento de RH;
- Setor de pagamento de pessoal,
- Setor de análise das relações de trabalho.

Cada setor é responsável por atividades específicas, que serão tratadas posteriormente, mas que são de total importância para toda a prefeitura, já que esse Departamento trata de todos os assuntos que envolvem os servidores municipais, visto dessa forma como um departamento fundamental, pois qualquer serviço oferecido pela prefeitura necessita do empenho de pessoas, dessa forma, os servidores devem ser valorizados, pois são cruciais para o desenvolvimento e excelência dos serviços que a prefeitura presta.

1.2 PROBLEMÁTICA

Ao longo dos últimos quinze anos muito tem se falado e realizado quando se trata de gestão por competências, com as diversas ações de revitalização e modernização do serviço público, em todas as suas esferas (federal, estadual, e municipal), a gestão por competências começou a ser vista com o ferramenta importante de apoio a estas iniciativas (LEME et al, 2011).

Segundo Leme et al(2011), já existem diversos decretos e/ou resoluções publicadas que oficializam a implantação da gestão por competências dentro do setor público como o decreto nº 5 707/2016 do governo federal e resolução 111/2010 do Conselho Nacional da Justiça.

Quando uma empresa ou organização tem interesse em implementar uma mudança, existe uma série de cuidados que podem ser tomados para que, de fato não exista frustração na implementação. Sabendo-se que cada organização tem sua singularidade é importante analisar os pontos que precisam ser fortalecidos para que os objetivos sejam alcançados e não se direcionem a um caminho diferente daquele almejado pela organização.

Na Prefeitura Municipal de Campinas do Sul, existe um grande interesse pela revitalização e modernização de sua gestão de pessoas, a gestão por competência vem sendo estudada como perspectiva que num futuro possa ser implementada. Nesse

sentido, cabe conhecer e estabelecer as condições necessárias para que tais mudanças sejam, de fato, bem planejadas e para que sejam efetivas. Nesse contexto, cabe a seguinte pergunta: quais seriam as condições e os principais desafios a serem enfrentados para a implementação da gestão por competências no Departamento de Recursos Humanos da Prefeitura Municipal de Campinas do Sul ?

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Apresentar os aspectos essenciais para a implementação da Gestão por Competências no Departamento de Recursos Humanos da Prefeitura Municipal de Campinas do Sul, RS.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Observar como são efetuados os principais processos de Gestão de Pessoas na organização;
- Verificar como estão estruturados os setores do Departamento de RH da Prefeitura de Campinas do Sul;
- Verificar as principais atribuições das equipes do Departamento de RH da Prefeitura de Campinas do Sul.
- Analisar a percepção dos líderes de equipes do Departamento de RH da Prefeitura quanto à Gestão por competências.

1.3 JUSTIFICATIVA

Conforme Chiavenato (2009), as pessoas nascem se desenvolvem e morrem dentro de organizações, as quais por sua vez, são dirigidas por pessoas. É uma via de “mão dupla”. Segundo o autor existe uma variedade de organizações bastante considerável: empresas industriais, empresas comerciais, organizações de serviços, organizações militares, públicas, etc. A sociedade moderna é uma sociedade de organizações. À medida que as organizações vão crescendo e se tornando bem sucedidas, a tendência é que elas se tornem mais complexas. Ainda conforme Chiavenato (2007, p.27):

As organizações constituem uma das mais admiráveis instituições sociais que a criatividade e a engenhosidade humana já construíram. As organizações de hoje são diferentes das de ontem e, provavelmente, amanhã e no futuro distante apresentarão diferentes tamanhos e estruturas organizacionais. Existem organizações dos mais diversos ramos de atividade e utilizando diferentes tecnologias para produzir bens ou serviços dos mais variados tipos e que são vendidos e distribuídos de maneiras diferentes para os mais diversos tipos de mercados a fim de serem utilizados pelos mais diversos clientes.

O fato é que, independente do tipo de organização e de sua complexidade, ela precisa ser administrada. Chiavenato (2004) afirma que para as organizações alcançarem seus objetivos com maior eficiência, economia de ação e de recursos, e ainda ser competitiva a administração tem papel vital, sua função é conseguir fazer as coisas por meio das pessoas e com os melhores resultados.

Conforme Milkovich e Boudreau (2006), ainda que as instalações físicas, os equipamentos e os recursos financeiros sejam necessários para a organização, as pessoas são particularmente importantes, pois são as pessoas que planejam, produzem e vendem os produtos e serviços, são elas que controlam a qualidade e ainda pensam as estratégias e objetivos para a organização. Sem pessoas eficientes e eficazes, alcançar os melhores resultados se torna difícil.

Para Kimura (2008) a sociedade contemporânea, cada vez mais competitiva e globalizada, e em constante mudança, vem exigindo das suas empresas e/ou organizações uma estrutura sólida, que possua equipes unidas e conscientes de suas atitudes, comportamentos e posturas, alinhados e orientados pelos valores da organização. É nesse momento que se destaca a importância da gestão de pessoas, atuando em toda a estrutura hierárquica, desde o nível operacional até a liderança, gerenciando talentos, conhecimento, enfim todo o capital humano disponível (KIMURA, 2008).

Bergue (2010) afirma que apesar de no Brasil, a ciência da administração haver se desenvolvido, fundamentalmente, a partir do setor público, pode-se perceber que, com o passar dos tempos, esse segmento apresentou certa letargia. É certo que muitos avanços são perceptíveis quando se trata de gestão governamental, entretanto, ainda há, muito, a evoluir; isto é: a área de gestão de pessoas é um campo com amplo potencial de desenvolvimento (BERGUE, 2010).

Santos (2010) defende a ideia que a tradicional gestão de pessoas não atende adequadamente à complexidade das organizações atuais e, principalmente, à diversidade das atribuições. Neste mesmo sentido, Resende (2002 apud AMARAL, 2008), afirma que a forma de gerir pessoas vem causando, ao longo dos últimos anos, um desconforto

crecente nos indivíduos, nos gestores, nos dirigentes e nos profissionais de recursos humanos. Esse desconforto reflete o descompasso existente entre as práticas de gestão e a necessidade da empresa moderna.

Desta forma se torna importante ou até necessário verificar as mais novas formas de gerir pessoas. No panorama contemporâneo da gestão de pessoas o acontecimento mais relevante é o surgimento da gestão por competências, que se apresenta com o objetivo de maximizar o talento e ainda aumentar a produtividade estimulando a realização pessoal dos servidores (SANTOS, 2010).

Segundo Leme et al (2011), gestão por competências significa conduzir as pessoas para que possam atingir a visão de futuro da instituição através de suas competências. Ainda conforme o mesmo autor, uma instituição pública somente conseguirá alcançar níveis perenes de excelência se colocar em prática um arrojado projeto de gestão por competências para seu corpo funcional.

O livro *Gestão por competências no Setor Público* de Rogério Leme traz um caso do Tribunal Regional do Trabalho da 8ª região (Pará e Amapá), que trabalhou a gestão por competências, e obteve resultados satisfatórios como também a obtenção de títulos e o reconhecimento nacional. Além desse existem outros casos no setor público que servem como exemplos para as demais instituições.

Neste sentido justifica-se aprofundar os conhecimentos sobre o tema tratado, e mapear as condições necessárias para uma possível implementação da gestão por competências no Departamento de RH da Prefeitura Municipal de Campinas do Sul, tendo em vista que esse desafio foi solicitado pela organização.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Essa parte apresenta uma breve fundamentação teórica de alguns conceitos abordados no decorrer do trabalho. A fundamentação teórica é de extrema importância, pois permite a contribuição à pesquisa já realizada, podendo demonstrar contradições ou até mesmo reafirmar comportamentos e atitudes (LAKATOS; MARCONI, 2010). A fundamentação deve, ainda, servir de suporte para dar continuidade em pesquisas de campo já realizadas.

2.1 DOS RECURSOS HUMANOS À GESTÃO DE PESSOAS

À medida em que o tempo passa, a gestão das pessoas se torna mais importante para as organizações. A sociedade moderna está voltando as suas atenções em maior intensidade às pessoas como seres humanos e não somente como recursos. Uma prova disso é a evolução da área de Recursos Humanos (RH), a qual pode ser percebida até mesmo pelos conceitos.

O novo conceito tem uma visão ampliada do negócio, participa do planejamento estratégico, atende não só às necessidades de quem contrata, mas também de quem é contratado, e trabalha pelo desenvolvimento da organização e das suas pessoas em conjunto, o desenvolvimento pessoal dos seus indivíduos é também o desenvolvimento organizacional (PORTAL DA ADMINISTRAÇÃO, 2006).

Dessa forma os investimentos nas pessoas das organizações ou empresas aumentam a cada dia, e esse investimento não está apenas relacionado com os tradicionais processos burocráticos de RH, mas sim, a um conceito mais amplo que é a gestão de pessoas (PORTAL DA ADMINISTRAÇÃO, 2006).

Reafirmando o exposto no parágrafo acima Almeida; Santos ([20--?]) afirmam que gerir pessoas está além da Administração de Recursos Humanos e seus enfoques de controle e disciplina, gerir pessoas está em perceber os indivíduos como parceiros da organização e não como recursos ou fator de produção como outrora foi.

A posição em maior evidencia que o homem vem ocupando atualmente nas organizações, decorre de longa e tortuosa evolução histórica (BERGUE, 2010). Esta evolução pode ser melhor explicada pelas teorias de administração, as quais são

divididas em várias correntes e abordagens. Sendo que cada abordagem considera uma maneira específica de encarar a atividade de administração.

Para Fernandes (2010) a Teoria Geral da Administração teve seu início com a Teoria da Administração Científica que tinha ênfase nas tarefas da organização, sendo seguida pela Teoria Clássica, a Teoria Burocrática e posteriormente a Teoria Estruturalista, que tinham como principal preocupação a estrutura.

O mesmo autor aponta ainda que a reação humanística surgiu com enfoque nas pessoas, por meio da Teoria Comportamental e pela Teoria do Desenvolvimento Organizacional, após essas, a ênfase passou a ser o ambiente, e se deu com a Teoria dos Sistemas, sendo complementada pela Teoria da Contingência, que posteriormente desenvolveu a ênfase na tecnologia. Cada uma das teorias de administração teve sua importância e sua individualidade, mas, além disso, procurou enfatizar umas das cinco variáveis: tarefas, estrutura, pessoas, ambiente e tecnologia (FERNANDES, 2010).

Segundo Marras (2009) a área de Recursos Humanos surgiu ainda nas primeiras teorias da administração, e tinha por objetivo apenas tarefas como contabilizar os registros dos trabalhadores, com ênfase nas horas trabalhadas, faltas e atrasos para efeito de pagamento ou desconto, tal como se faz hoje. Na visão de Marras o chefe de pessoal tinha características como à inflexibilidade, e uma frieza incalculável na hora de demitir alguém, o que importava para o chefe de pessoal era o trabalhador tivesse boa saúde física ou mental para poder trabalhar bem e durante longas jornadas. O trabalhador nada mais era além de um recurso a mais para o alcance de resultados, assim como os recursos materiais.

Na Administração Científica o objetivo era aumentar a eficiência da empresa através do aumento da eficiência no nível operacional, e na clássica o objetivo era aumentar a eficiência da empresa através da forma e disposição dos órgãos componentes da organização e das suas inter-relações estruturais (FERNANDES, 2010).

Na década de 20 surgiu o movimento de Relações Humanas, enquanto a escola clássica tinha como fundamentos a força e a autocracia, o novo modelo propunha melhorar os resultados de produtividade tentando a eliminação dos conflitos e seus respectivos custos (MARRAS, 2009). Nascia, nesse momento, uma relação diferente entre empregados e empregadores, e o chefe de pessoal passou a ter que olhar de forma diferente seus subordinados, agora ele teria que verificar as necessidades dos indivíduos e outras variáveis as quais não estava habituado até então.

Conforme Chiavenato (2003) esse movimento foi chamado de Teoria das Relações Humanas e surgiu com a experiência de Hawthorne, realizada em uma das fábricas da Western Electric Company, localizada em Hawthorne, distrito de Chicago. A experiência pretendia avaliar a correlação entre iluminação e eficiência dos operários, mas acabou por concluir que as variáveis não tinham relação, a pesquisa; no entanto, acabou se estendendo ao estudo da fadiga, aos acidentes de trabalho, à rotatividade do pessoal e ao efeito das condições de trabalho sobre a produtividade do pessoal (CHIAVENATO, 2003).

Depois de concluídas todas as fases da citada experiência, suas conclusões vieram a incluir novas variáveis ao dicionário da administração como: a integração social, o comportamento social dos empregados, necessidades psicológicas e sociais assim como novas formas de recompensas e sanções, o estudo dos grupos informais, a ênfase nos aspectos emocionais das pessoas e ainda a importância do conteúdo dos cargos para as pessoas que os realizam (CHIAVENATO, 2003).

Segundo Chiavenato (2004), a abordagem humanística trouxe uma revolução conceitual na Teoria Administrativa: a ênfase nas tarefas e na estrutura organizacional cedeu espaço à ênfase nas pessoas e grupos sociais. Passou a existir então uma migração dos aspectos técnicos e formais para os aspectos psicológicos e sociológicos.

Conforme Chiavenato (2003), as principais características da Teoria da Burocracia são: caráter legal, formal e racional, impessoalidade, hierarquia, rotinas, procedimentos padronizados, competência técnica e meritocracia, especialização, profissionalização e completa previsibilidade do funcionamento.

A burocracia apresenta consequências imprevistas, das quais se pode destacar apego aos regulamentos, formalismo e papelório, resistência às mudanças, exibição de sinais de autoridade dentre outros (CHIAVENATO, 2003). O que foi apresentado acima se pautou nas Teorias Gerais de Administração, alguns autores, entretanto, preferem dividir a evolução da gestão de pessoas em modelos.

Segundo Froehlich (2010) podem-se destacar quatro principais modelos de gestão de pessoas: Departamento de Pessoal, Gestão do Comportamento Humano, Gestão Estratégica de Recursos Humanos, e Gestão por competências. O primeiro modelo teve início no século XIX na década de 1890 e foi denominado Departamento de Pessoal. Neste modelo as pessoas eram vistas apenas como recursos e deveriam ser administrados tão racionalmente quanto, os custos da empresa, por exemplo (FROEHLICH, 2010).

Para Froehlich (2010) o segundo modelo de gestão de pessoas iniciou em 1930, e foi denominado de Gestão do Comportamento Humano, devido aos já citados estudos iniciados em 1924 na fábrica de Hawthorne da Western Electric conduzidos por Elton Mayo nos Estados Unidos. Esse modelo passou a considerar aspectos comportamentais do funcionário no trabalho e teve como base de mudança a relação entre líder e funcionário e propunha aumentar a produtividade pela administração dos conflitos e não à base da força e do autoritarismo (FROEHLICH, 2010).

No final da década de 1970 começou-se a falar sobre o terceiro modelo de gestão de pessoas, denominando-se Gestão Estratégica de Pessoas (FROEHLICH, 2010). Segundo Albuquerque (1988, apud FROEHLICH, 2010), esse modelo foi desenvolvido devido a preocupações com o longo prazo da empresa, com seus funcionários e também com os negócios derivados do seu próprio planejamento estratégico. Por fim, apresenta-se o modelo de Gestão por competências, o qual será tratado com maior atenção em um capítulo especial, por ser o motivo principal da realização do trabalho.

2.2 PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS

Conforme afirma Gil (2008), a gestão de pessoas abrange um amplo leque de atividades, e objetivando facilitar o entendimento, essas atividades podem ser agrupadas em certo número de categorias amplas, e podem ter diferenças quanto à nomenclatura ou delimitação de categorias. Cada autor tem seu jeito particular de tratar as diversas atividades de gestão de pessoas, alguns preferem tratar por processos, outros como subsistemas, entre outros.

Segundo Chiavenato (2009), a maneira como as pessoas são geridas dentro de uma organização tem importância crucial na competitividade organizacional. O autor destaca cinco processos ou políticas básicas da gestão de pessoas, que são: prover, aplicar, manter, desenvolver e monitorar as pessoas.

Os processos de prover pessoas são utilizados para incluir novos talentos para na empresa ou organização. Este subsistema compreende as atividades de recrutamento e seleção de pessoal bem como a ambientação do novo funcionário, esse processo representa em sentido amplo a porta de entrada das pessoas dentro da organização (CHIAVENATO, 2009).

A ambientação é o processo que vai permitir ao funcionário conhecer um pouco mais da realidade que ele vai fazer parte. Na ambientação as políticas básicas da empresa devem ser explicadas ao novo empregado (RIBEIRO, 2005).

O recrutamento é um passo dentro do processo de prover que tem por objetivo atrair candidatos potenciais, dos quais serão selecionados futuros funcionários da organização. A seleção vai acontecer apenas entre os candidatos recrutados. Enquanto o recrutamento é um processo de coleta de informações, a seleção é um processo de escolha da pessoa certa para o cargo certo (RIBEIRO, 2005).

Segundo Chiavenato (2009), depois de selecionadas, as pessoas precisam ser posicionadas em seus cargos e avaliadas quanto ao seu desempenho, o processo de aplicar compreende a integração das pessoas na organização, o desenho de cargos, a descrição e análise de cargos, bem como a avaliação de desempenho humano.

A socialização busca integrar as pessoas na organização, estabelecendo as bases e premissas entre organização e o novo funcionário, com ela o funcionário abre mão de uma parcela de sua liberdade em nome do ingresso na organização (CHIAVENATO, 2009). A integração é um processo mais amplo que a ambientação, a chefia é o principal responsável pela condução do processo, esta parte compreende um aprofundamento a respeito da cultura, normas, procedimentos e programas da empresa (CAMPOS et al, 2012).

Conforme Chiavenato (2009), o desenho de cargos é a especificação do conteúdo, dos métodos de trabalho e das relações com os demais cargos, pode ser resumida por representar a forma pela qual os administradores projetam os cargos individuais e os combinam em unidades, departamento e organizações.

A descrição de cargos, por sua vez, é basicamente um levantamento escrito dos aspectos significativos do cargo e dos deveres e responsabilidades que envolvem, enquanto a descrição se preocupa com o conteúdo do cargo, a análise dos cargos tem enfoque nos requisitos qualitativos, responsabilidades envolvidas e as condições para a realização do cargo (CHIAVENATO, 2009).

Ainda tratando do processo de aplicar pessoas, para França (2008) a avaliação de desempenho tem como meta diagnosticar e analisar o desempenho individual e grupal dos funcionários, a avaliação pode ser considerada de cunho importante à Administração dos Recursos Humanos, já que as informações coletadas podem ser úteis

a certas decisões administrativas como: necessidades de treinamento, planejamento de carreiras, entre outros.

Conforme Chiavenato (2009), uma organização só é viável quando não somente atrai e aplica suas pessoas, mas também consegue mantê-las motivadas dentro da organização, para isso as organizações usam de uma série de cuidados para com as pessoas: planos de compensação monetária, benefícios sociais, e uma adequada higiene e segurança no trabalho.

Segundo Chiavenato (2007), Maslow formulou uma teoria com base em uma hierarquia de necessidades que influenciam o comportamento humano. De acordo com o estudioso, Maslow desenvolveu essa teoria por defender a ideia de o homem ser uma criatura que expande suas necessidades ao longo de sua vida, à medida que o homem satisfaz suas necessidades básicas, hierarquicamente, de baixo para cima, outras vão predominando. São elas:

1. Necessidades fisiológicas (ar, comida, repouso, abrigo etc.);
2. Necessidades de segurança (proteção contra perigo ou privação);
3. Necessidades sociais (amizade, inclusão em grupos etc.);
4. Necessidades de estima (reputação, reconhecimento, auto-estima, amor etc.);
5. Necessidades de auto-realização (realização do potencial, utilização plena dos talentos individuais etc).

Conforme Chiavenato (2009), os processos de desenvolver pessoas envolvem as atividades de treinamento e desenvolvimento de pessoal e desenvolvimento organizacional, desta forma representam os investimentos efetuados nas pessoas pela organização.

Segundo Gil (2008) o ambiente dinâmico das organizações requer o desenvolvimento de ações voltadas a constante capacitação das pessoas, com intuito de torná-las mais eficazes nas suas atividades. Tendo em vista que o desenvolvimento dos indivíduos é também o desenvolvimento da empresa/organização, estas têm investido cada vez mais em programas de formação, treinamento e desenvolvimento das pessoas.

Por fim, após ter provido, aplicado, mantido e desenvolvido as pessoas na organização é hora de monitorá-las. A monitoração ou sistema de controle refere-se às atividades relacionadas ao acompanhamento e controle das pessoas e à verificação dos resultados de seu trabalho (GIL, 2008).

2.3 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

O termo gestão pode ser compreendido como sinônimo de administração, administrar constitui por sua vez, um processo complexo com diversas definições possíveis, uma delas, talvez uma das mais simples seja executar de forma contínua e virtuosa o processo administrativo (BERGUE, 2010).

Pandoja et al (2010) afirmam que a sociedade exige, do setor público uma atuação cada vez mais voltada para o alcance dos resultados, e isso não significa apenas a tão almejada eficiência, mas também a eficácia e a efetividade da ação governamental. Hoje não basta atuar de forma a obter a melhor relação custo-benefício, os resultados precisam ser alcançados e atender as necessidades da sociedade (PANDOJA et al, 2010)

A adequação dos serviços públicos as necessidades da população, e a qualidade desses serviços são aspectos críticos para o bom desempenho de qualquer órgão ou entidade da administração pública, essa adequação exige das organizações uma maior flexibilidade e prontidão (PANDOJA et al, 2010).

Tal fato tem conduzido às organizações públicas a repensar seus objetivos e a rever sua estrutura e processos, objetivando o alcance do desempenho desejado, para que tal transformação seja possível, é necessária uma ruptura de alguns padrões gerenciais e um profundo repensar de outros (PANDOJA et al, 2010).

Nesse contexto se torna importa citar uma iniciativa do governo que vai ao encontro do citado acima. O Gespública tem suas origens lá em 1990 com um Subprograma de Qualidade e Produtividade Pública, desde então se vem tentando construir organizações públicas orientadas para o cidadão e para a melhor gestão pública. O atual Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública), o qual foi instituído pelo Decreto nº 5.378 de 23 de fevereiro de 2005, segue com o propósito fiel de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, 2012).

O Programa Gespública é uma política de vanguarda, formulada para a gestão e tem como principais características: ser essencialmente pública, estar focada em resultados para os cidadãos e ser federativa. A compreensão de que um dos maiores desafios do setor público brasileiro é de natureza gerencial fez com que se buscasse um modelo de

excelência em gestão focado em resultados e orientado para o cidadão (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, 2012).

Conforme afirma Pandoja et al (2010), a forma como a Gestão dos Recursos Humanos é realizada hoje em dia nas organizações públicas se deve a um conjunto de características comuns à maioria das organizações públicas que, no entanto podem ser evitadas. Segundo o autor algumas características destacam-se:

a) Rigidez imposta pela legislação – muitas vezes as ideias para solucionar os problemas que se apresentam esbarram na legislação. Entretanto é importante à administração pública cogitar as hipóteses de mudança na legislação, inclusive como forma de preservar o interesse público;

b) Desvinculação da visão do cidadão como destinatário do serviço público – isto é, em vários casos ainda não é clara a ideia de que o cidadão é a razão de ser da organização, por outro lado ainda, o próprio cidadão desacredita o papel do serviço público como forma de resolução para seus problemas;

c) Pouca ênfase de desempenho – muitas organizações públicas ainda não vinculam a realização do trabalho com o adequado desempenho. Entenda-se por desempenho o trabalho sendo realizado da melhor maneira possível, levando a organização para o alcance dos seus objetivos e metas, bem como atingindo seus resultados no prazo previsto e satisfazendo aqueles para os quais o trabalho é realizado de forma permanente e contínua;

d) Mecanismos de remuneração que desvinculam os vencimentos do desempenho – uma vez que a remuneração independe de seu desempenho, os funcionários sentem-se pouco estimulados a melhorar o desempenho;

e) Limites à postura inovadora – dois fatores principais estimulam a inércia gerencial, sendo eles a questão remuneratória e a própria rigidez da legislação;

f) Poucos mecanismos de planejamento e pouca preocupação com a gestão – a fraca ênfase no desempenho faz com que a atuação seja voltada a tarefas do dia-a-dia sem uma maior preocupação com a questão de planejamento. Por esse motivo também não existe uma cultura de monitoramento de resultados e envolvimento dos funcionários na melhoria contínua da gestão;

g) Rotatividade na ocupação da posição de chefia – as posições de chefia podem apresentar intensa alternância entre os membros da equipe de trabalho ou do órgão;

h) O papel da gratificação – em muitas situações as funções gratificadas são utilizadas de forma indevida, quando na verdade seu papel é de contemplar funções desempenhadas que apresentam algum risco ou esforço adicional aos previstos na execução da maior parte das tarefas da organização.

Em muitas das organizações públicas brasileiras, as áreas que cuidam de pessoal ainda têm suas atividades focadas principalmente na folha de pagamento, benefícios de aposentadoria e afins, proposição de leis, regras, regulamento, além de desenvolver algumas ações pontuais e emergenciais de treinamento e capacitação (PANDOJA et al, 2010).

A descrição de cargos, da forma como é realizada na maioria das organizações, pode limitar o escopo de atuação dos funcionários, este fato desestimula a multifuncionalidade e a visão sistêmica, e configura os desvios de função que, com frequência, são muito comuns nos diversos órgãos públicos em diversos âmbitos (PANDOJA et al, 2010).

Quanto à forma de recrutamento e seleção, a investidura em cargo público se dará por prévia aprovação em concurso público, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego nos termos do artigo 37 da Constituição Federal.

No entanto, a forma de recrutamento e seleção por concurso público tem foco baseado em cargos, e não, em competências, como deveria, essa forma genérica como os cargos são descritos possibilita a alocação das pessoas em áreas com características muito diferentes, o que pode não suprir as reais necessidades em relação às competências necessárias para a realização de suas atividades típicas (PANDOJA et al, 2010).

Leme et al (2011) traz um exemplo para melhor entender-se o acima exposto: um servidor, de acordo com o concurso público que prestou, poderá atuar em uma gerência de pessoal ou outra de transporte, de acordo com as necessidades do órgão. O fato é que as atribuições do servidor lotado na gerência de pessoal são diferente das do transporte, o conjunto de habilidades que eles devem possuir bem como o conjunto de conhecimentos e habilidades que eles devem possuir também são diferentes.

De acordo com essa lógica, servidores do mesmo cargo podem ser alocados em áreas com perfis e necessidades distintas, deste modo os resultados e o desempenho pretendidos podem não ser alcançados como o almejado (PANDOJA et al, 2010). A pessoa

pode não se adaptar em determinado setor se suas competências e sua bagagem não coincidirem com o que ela terá que desenvolver.

Dessa forma e ao mesmo tempo podem-se ter duas situações bem distintas: uma em que um colaborador ou servidor tenha tido a oportunidade de ser avaliado quanto a suas competências e conseqüentemente teve uma lotação certa; e outra onde o trabalhador esteja completamente desmotivado com suas atribuições pelo fato de não ter tido a oportunidade do primeiro.

2.4 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Ao analisar as obras que tratam acerca do tema gestão de pessoas por competência percebe-se que não há um consenso entre os autores quanto a um conceito ideal. Segundo Costa et al (2010), o conceito desse modelo de gestão ainda encontra-se em construção, o que não quer dizer que seja um conceito incompleto, mas que pela complexidade embutida conduz uma ideia de conceito dinâmico.

Apesar de não haver unanimidade por parte dos autores quanto a conceito do novo modelo, parece que a maioria em algum momento associa a gestão por competências ao famoso CHA: conhecimentos, habilidades e atitudes.

O conhecimento é o saber, aquilo que se aprende nas universidades, nos livros, no trabalho; a habilidade é o saber fazer, é a maneira pessoal de praticar as coisas e a atitude é o que nos leva a botar em prática nossa habilidade de um determinado conhecimento (LEME et al, 2011). O método da gestão por competências se baseia, principalmente, em alocar o perfil do trabalhador ao que a organização precisa em termos dos conhecimentos, habilidades e atitudes que devem estar presentes para a realização das atividades típicas (PANDOJA et al, 2010).

A discussão básica deste modelo de gestão de pessoas é causada pela necessidade das organizações repensarem as práticas tradicionais, tendo em vista que o modelo atual não está mais de acordo com a realidade, de características mais dinâmicas, a intenção é aumentar o espaço das pessoas (FROEHLICH, 2010).

Segundo Dutra (2004) as grandes transformações na área de gestão de pessoas se materializam no sentido de contar com um pessoal dotado de maior autonomia, iniciativa, criatividade e empreendedorismo, indo em direção a um desenvolvimento

conjunto entre organização e empregado, nesse sentido os indivíduos participam mais e tem um maior grau de influência no sucesso da organização.

No setor privado, a gestão por competências surge com a intenção de construir uma vantagem competitiva, isto é, desenvolver um diferencial perante o mercado e focar-se no ambiente interno sem perder de vista o contexto externo foi uma alternativa encontrada (FROEHLICH, 2010).

No caso do setor público, a prestação de serviço está revestida de pouca competitividade, no entanto a gestão por competências no setor público tem como estratégia melhorar os processos da organização como um todo, associando as competências dos seus colaboradores, com as competências necessárias para o sucesso da organização (LEME et al, 2011). De acordo com essa ideia, Fleury;

Fleury (2001) afirma que esse modelo de gestão não tem como objetivo apenas aumentar o valor econômico, mas agregar valor aos indivíduos, observando que ao se desenvolver competências essenciais para o sucesso da organização estão investindo em si mesmos, não apenas como cidadãos da organização, mas como cidadãos do próprio país e mundo.

A princípio, as bases teóricas da gestão de pessoas deveriam permanecer inalteradas, considerando os conceitos acerca de motivação humana, liderança, relações de poder, demanda por desempenho adequado, justiça no trabalho, treinamento e desenvolvimento entre outros, no entanto comparado com o setor privado, o setor público tem um contexto cultural e legal que, de alguma forma, pode distinguir o ambiente e as relações de trabalho no serviço público (LEME et al, 2011).

Inseridos no contexto do direito público, os atos dos servidores são regidos pelos princípios da legalidade, segundo o qual só é permitido o que está na lei, ao contrário de direito privado, em que o que não está proibido é permitido (LEME et al, 2011).

Conforme afirma Leme et al (2011) nos últimos quinze anos muito tem se falado sobre gestão por competências na iniciativa privada, no setor público essa tendência demorou um pouco mais para aparecer, sendo que apenas na última década esse novo modelo começou a ser visto como uma importante ferramenta de apoio a iniciativas de modernização e revitalização no serviço público.

Existem diversos decretos ou resoluções já publicados que oficializam a implantação da gestão por competências dentro das esferas públicas, como por exemplo, o decreto nº 5.707/2006 do governo federal que institui a política e as

diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal, este decreto trata entre outras coisas, o sistema de gestão por competências (SOUZA; HOLANDA, [20--]). Esse e outros documentos não surgiram apenas para melhorar as práticas da iniciativa pública, mas também devido à necessidade real de profissionalizar a atuação dos servidores (LEME et al, 2011).

2.4.1 Cuidados antes da implementação da Gestão por Competências

Froehlich (2010) alerta para dois fatores que merecem atenção antes da implantação da gestão por competências. O primeiro se refere a uma dificuldade da área de recursos humanos em participar da formulação do planejamento estratégico, mesmo que essa área tenha seus processos consolidados. Acredita-se que se a área de RH participar efetivamente, o modelo de gestão de pessoas passa a ser discutido junto com a direção da empresa e pode ter bons resultados, tornando-se ferramenta de gestão para alavancar os negócios. O segundo ponto refere-se à integração e à adaptação dos processos do sistema de recursos humanos entre si.

Concordando com o exposto acima Amaral (2008, p. 10) afirma que, “a principal porta de entrada desse modelo na administração pública é a presença de uma área de RH bem definida e de carreiras estruturadas, elemento base da GPPC”.

Torna-se importante lembrar que cada organização deve levar em conta suas peculiaridades para definir seu modelo de gestão de pessoas com base em competências, de forma a atender objetivos institucionais, assegurar o alinhamento do modelo com a cultura e orientações estratégicas (AMARAL, 2008).

Conforme Amaral (2008) no modelo de gestão por competências, estruturas verticalizadas e centralizadas cedem espaço a estruturas amplamente descentralizadas, e estratégias de controle (altamente hierarquizada, com a nítida separação de “quem pensa e quem faz”) cedem espaço a estratégias de comprometimento (redução de níveis hierárquicos e de chefias intermediárias, junção do fazer e pensar). Tendo em vista essa afirmativa se torna importante a verificação da estrutura da organização, ou seja, como ela está organizada nos seus setores e/ou departamentos.

No modelo de gestão por competências os gestores possuem papel vital, eles devem ser os condutores do processo, facilitadores do desenvolvimento de um saber combinatório, referindo-se à capacidade de articulação das competências individuais e

das competências coletivas das equipes com as competências organizacionais (FROEHLICH, 2010).

Froehlich (2010), afirma ainda que não se faz nenhuma implantação de novos sistemas de gestão se estes não estiverem alavancados pelo planejamento estratégico das empresas, no mesmo sentido Leme et al (2011), concordam com o exposto de Froehlich explanando que todo e qualquer projeto necessita estar alinhado às diretrizes organizacionais para não tender ao engavetamento.

2.4.2 Etapas da Gestão por Competências

Segundo Froehlich (2010), a primeira etapa se refere à conscientização e comprometimento da direção da empresa, é necessário que a direção tome ciência dos benefícios e dos impactos desse modelo em relação às estratégias organizacionais. Depois dessa primeira fase e da decisão da adoção desse modelo é chegada à hora de a direção juntamente com o RH comunicar e envolver os demais gestores no processo.

A segunda fase é a elaboração do cronograma das etapas da implantação, o sucesso de qualquer implantação depende muito de um bom planejamento do cronograma de ações (FROEHLICH, 2010).

Depois de elaborado o cronograma, uma das primeiras ações é a capacitação dos envolvidos para sensibilização dos demais sobre os conceitos e a prática do tema (FROEHLICH, 2010). É importante que todos os envolvidos entendam as etapas do processo, os benefícios e prováveis dificuldades dessa forma de gestão, assim além de sentir como serão impactados eles poderão contribuir.

Pimentel (2011) afirma que depois de cumpridas tais etapas deve-se proceder ao mapeamento de competências. Uma das mais importantes ou a mais importante etapa da gestão por competências é o mapeamento das competências organizacionais e individuais dos colaboradores ou servidores. Tal mapeamento pode ser feito através de variados métodos e técnicas capazes de possibilitar a identificação da lacuna (ou gap) de competências, isto é, a discrepância entre as competências (organizacionais ou individuais) requeridas pela estratégia organizacional e aquelas já efetivamente presentes na organização, esse processo é fundamental para subsidiar futuras ações e/ou alterações nos processos de gestão de pessoas (PIMENTEL, 2011).

Depois dessas, segundo LEME et al (2011), é importante também fazer o levantamento das competências por função. Para ele para a gestão por competências funcionar efetivamente é necessário que sejam identificados e especificados as atribuições das funções que um servidor, lotado em uma gerência, seção, coordenação ou secretaria específica, deve ter.

Depois de concluída a etapa de mapeamento a organização já está apta a planejar melhor os seus subsistemas ou processos de gestão de pessoas. Sabendo as competências já existentes na organização e as que são necessárias, pode-se traçar melhor a captação de pessoas, o treinamento e desenvolvimento a avaliação de desempenho, entre outros.

2.5 GESTÃO DA MUDANÇA

Lopes et al (2003) afirma que a expressão “mudança organizacional” não é recente, e os motivos pelos quais elas acontecem estão dentro da própria organização ou no ambiente onde ela está inserida. Seja qual for a mudança ela precisa ser gerenciada e isso vai depender da própria capacidade e versatilidade da organização, conhecer a realidade e almejar a melhora dos processos é a tensão que impulsiona as pessoas à mudança. (LOPES et al, 2003).

As transformações não são consideradas novidade para as organizações privadas, mas nas públicas representam uma grande mudança, tanto nas formas de estrutura e funcionamento, quanto no significado, que os servidores e a sociedade atribuem ao que é público (PANDOJA et al, 2010).

Conforme Lopes et al (2003), antes do processo de mudança iniciar é importante conhecer o objeto da mudança, nesse momento se torna importante entender a organização como um sistema maior, e também que cada processo mudado pode influenciar outros. O planejamento de ações é de extrema importância para maximizar as chances de sucesso do processo, e para que os riscos e incertezas sejam os menores possíveis.

Uma mudança tira as pessoas da zona de conforto, então quando iniciado o processo de mudança a organização precisa estar preparada para possíveis indiferenças ou até resistência ao processo. Nesse momento a informação sobre o que está acontecendo e o porquê, precisam ser bem entendidos pelos participantes da mudança.

Segundo Bitencourt (2005), mudanças nas formas de organização do trabalho possuem um ponto em comum: a necessidade de participação efetiva das pessoas, tendo como premissa o desenvolvimento de novos conhecimentos, habilidades e atitudes, isto significa, o desenvolvimento de competências, esse tipo de modificação é observado quando ocorrem alterações nas atitudes das pessoas.

Para a autora a mudança referida é mais profunda, por exemplo, que mudanças técnicas e à operacionalização de ferramentas. Existem mecanismos de redução da resistência às mudanças, que são posturas gerenciais capazes de minimizar os efeitos da resistência a mudanças: como a informação e o planejamento das ações (BERGUE, 2010).

A implementação de um processo de mudança exige do gestor, preservados os pontos que requeiram absoluta reserva, a ampla divulgação dos objetivos, motivos impulsionadores, as formas de atuação e as consequências do processo de mudança, especialmente quando o processo vai interferir mais diretamente na vida das pessoas (BERGUE, 2010).

3 METODOLOGIA

Existem muitas razões pelas quais se realizam pesquisas, dentre elas pode-se classificar dois tipos: razões de ordem intelectual e razões de ordem prática. As razões de ordem intelectual decorrem do desejo de conhecer pela própria vontade de conhecer e a segunda decorre do desejo de conhecer e fazer algo de maneira mais eficiente e eficaz (GIL, 2007). A presente pesquisa tem por razão as duas, isto é; conhecer a realidade da empresa que será investigada pelo simples fato de conhecer e também com desejo de propor algo que proporcione um resultado mais eficiente e eficaz.

O presente trabalho se caracteriza como uma pesquisa qualitativa exploratório-descritiva quanto ao seu objetivo. Segundo Gil (2007), a pesquisa descritiva tem como principal objetivo a descrição de características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. A pesquisa exploratória tem por objetivo proporcionar uma maior familiaridade a respeito do tema, com vistas a tornar mais explícito ou a construir hipóteses (GIL, 1996).

Ainda, quanto à abordagem do problema, foi feita uma análise qualitativa, que segundo Neves (1996), costuma ser direcionada, ao longo de seu desenvolvimento, além disso, não busca enumerar nem medir eventos, e geralmente não emprega instrumentos estatísticos para análise dos dados, o foco das pesquisas qualitativas é de interesse amplo e difere dos métodos quantitativos.

A palavra qualitativa implica uma ênfase sobre as qualidades das entidades e sobre os processos e os significados que não são examinados ou medidos experimentalmente em termos de quantidade, volume, intensidade ou frequência. Os pesquisadores qualitativos ressaltam a natureza socialmente construída da realidade, a íntima relação entre o pesquisador e o que é estudado, e as limitações situacionais que influenciam a investigação (DENZIN; LINCON et al, 2006).

O trabalho utilizou como estratégia de pesquisa o estudo de caso. Segundo Stake (1994 apud GODOI et al, 2006), o estudo de caso não se refere a uma escolha metodológica, mas à escolha de um determinado objeto a ser estudado podendo ser uma pessoa, um programa, uma instituição, uma empresa ou um determinado grupo de pessoas que compartilham a mesma experiência.

3.2 SUJEITOS PESQUISADOS

Conforme Lakatos e Marconi (2010), universo ou população é o conjunto de seres com uma ou mais características em comum, a delimitação do universo consiste em explicitar quais pessoas ou coisas, fenômenos que serão pesquisados, enumerando suas características comuns.

A amostra é um subconjunto de uma população ou universo. Na pesquisa social pode-se classificar dois grandes grupos de amostragem, a amostragem probabilística e não-probabilística, a primeira caracterizam-se por ser rigorosamente científica, já a segunda não apresenta fundamentação matemática ou estatística e depende unicamente de critérios do pesquisador (GIL, 2010).

Segundo Godoi et al (2006) em pesquisas qualitativas a seleção dos entrevistados não se ajustam aos critérios da amostragem sociodemográficas, isto é não se enquadram em uma lógica de proporcionalidade e representatividade estatística. Desta forma, por se caracterizar como pesquisa qualitativa, a presente pesquisa tem uma amostra não-probabilística.

A população da Prefeitura municipal de Campinas do Sul tem um total de 287 servidores, a amostra foi composta pelos dirigentes do Departamento de RH da Secretaria de administração e finanças que é composto por 3 servidores. As entrevistas foram realizadas com o auxílio de um roteiro (Apêndice A). Os entrevistados foram os 3 líderes de cada setor que compõe o Departamento de RH, tendo em vista a importância fundamental do líder no processo de implantação da gestão por competências e também pelo domínio sobre todo o setor que cada líder possui.

3.3 COLETA DE DADOS

Para Lakatos e Marconi (2007), a coleta de dados é a etapa da pesquisa mais cansativa e a que toma mais tempo, essa etapa exige do pesquisador paciência, perseverança e esforço pessoal, além de um cuidado especial com os dados e seus registros. Para a coleta dos dados da presente pesquisa foi utilizada a observação e o uso de entrevistas semiestruturadas. Para Godoi et al (2006) a observação tem essencial importância no estudo de caso qualitativo, pois por meio da observação procura-se apreender aparências, eventos e/ou comportamentos.

A entrevista semiestruturada por sua vez tem como principal objetivo entender os significados que os entrevistados percebem quanto ao tema tratado e orientam-se por um roteiro que fornece uma linha mestra para perguntas a ser formuladas, podendo haver desvio da sequência estabelecida para seguir um relato interessante do sujeito (GODOI et al, 2006). A entrevista é utilizada para recolher dados descritivos na própria linguagem do sujeito, isso possibilita ao investigador o desenvolvimento de uma ideia sobre a forma como os sujeitos interpretam aspectos do mundo (GODOI et al, 2006).

O principal instrumento utilizado na coleta de dados da pesquisa foi um gravador. Todas as entrevistas foram gravadas e depois transcritas totalizando 15 páginas de transcrição. As entrevistas seguiram um roteiro, conforme apêndice A, e tiveram duração média de 25 minutos tendo sido realizadas no mês de março de 2016. Esse roteiro se baseou na fundamentação teórica abordando os aspectos essenciais para a implantação da gestão por competências no Setor Público.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

As análises dos dados, resultantes das observações realizadas, foram feitas mediante a interpretação dos dados pelo pesquisador, com base na fundamentação teórica, entrevistas e conversas informais com servidores e líderes de equipe.

Na apresentação dos resultados, no que tange as entrevistas, haverá sigilo nas respostas a algumas questões a fim de não expor os respondentes e a organização. Desta forma, as respostas serão numeradas de forma a não deixar que se identifique o autor da resposta. Os entrevistados foram identificados por : entrevistado 1, entrevistado 2 e entrevistado 3.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 PRINCIPAIS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS

Como afirmado por Pandoja et al (2010), o setor público tem algumas características especiais comparados a outros setores, como: limites a postura inovadora e rigidez imposta pela legislação. Desta forma, enquanto ao setor privado só é proibido o que está na lei, no setor público os servidores são regidos pelo princípio da legalidade, pelo qual apenas é permitido o que está na lei (LEME et al, 2011).

O objetivo desse subcapítulo é verificar como são realizados os principais processos de gestão de pessoas dentro da organização. Acredita-se que essa verificação seja importante tanto para entender melhor a prefeitura como para visualizar, posteriormente, como esses processos são afetados pela nova forma de gestão: a gestão por competências. Essas informações foram coletadas através de conversas informais com os servidores do Departamento de RH da Prefeitura.

Recrutamento e Seleção são feitos através de concursos públicos, ressalvados os casos de cargo em comissão, esse processo é de fundamental importância pois representa em sentido amplo a porta de entrada das pessoas dentro da organização (CHIAVENATO, 2009).

Depois da posse é realizada uma ambientação com os novos membros apresentando aos novos servidores o funcionamento da “casa”, os principais sistemas, e as principais atividades de cada cargo. A ambientação é o processo que vai permitir ao funcionário conhecer um pouco mais da realidade que ele vai fazer parte. Na ambientação as políticas básicas da empresa devem ser explicadas ao novo empregado (RIBEIRO, 2005).

A integração por sua vez é realizada pelo chamado “apadrinhamento”. Na verdade significa que o novo servidor terá um padrinho no seu local de trabalho, esse padrinho fica responsável por treinar o novo servidor, apresentar a quem achar necessário, entre outros.

Como instrumentos de avaliação de desempenho são utilizados formulários, que são preenchidos pelas chefias de forma individual para cada servidor no período de uma vez por ano. A avaliação de desempenho serve tanto para fins de promoção como também estratégia de controle. Todo o regime jurídico dos servidores e outras providências estão contidos na Lei Municipal Complementar nº 001/2005 de 26 de julho de 2005.

O plano de carreira dos servidores é composto de classes e níveis e a Prefeitura obedece a critérios de merecimento e antiguidade para as promoções de servidores de um nível para outro e contagem de títulos para progressão de níveis dentro de uma mesma classe. O merecimento é medido pelos resultados das avaliações de desempenho dos servidores. França (2008), salienta o quanto a avaliação de desempenho pode ser considerada de cunho importante à Administração dos Recursos Humanos, já que as informações coletadas podem ser úteis a certas decisões administrativas como: necessidades de treinamento, planejamento de carreiras, entre outros.

Como forma de treinamento a Prefeitura realiza sempre que possível cursos de formação continuada afim de oferecer aperfeiçoamento contínuo a todos os servidores e professores da rede municipal. Realizam-se palestras, seminários e encontros para tratar de melhorias e de atualizações sempre que possível com a oferta de palestrantes e especialistas prontos para contribuir com o aperfeiçoamento e melhoria dos processos e gestão da prefeitura. Gil (2008) ressalta a importância das ações voltadas para o desenvolvimento e capacitação de pessoas, uma vez que, o ambiente dinâmico das organizações requer o desenvolvimento e a constante capacitação das pessoas, com intuito de torná-las mais eficazes nas suas atividades.

Percebe-se que a Prefeitura Municipal de Campinas do Sul, preocupa-se em realizar os principais processos que são considerados fundamentais dentro da Gestão de Pessoas de acordo com França (2008), Gil (2008), Ribeiro(2005) e Chiavenato(2009).

A área de Gestão de Pessoas oferece um leque de possibilidades e de questões importantes que precisam receber a devida atenção para que resultem no sucesso e alcance de metas, uma vez que, a satisfação e a motivação do funcionário refletirá diretamente nos resultados obtidos pela organização.

A Prefeitura Municipal de Campinas do Sul tem aumentado progressivamente seu interesse e seus esforços em prol de uma administração de RH completa e satisfatória tanto para a organização quanto para seus servidores. Muitos processos ainda precisam ser implementados e outros readaptados. A exemplo disso, pode-se citar o processo de monitoração ou sistema de controle que de acordo com Gil (2008), refere-se às atividades relacionadas ao acompanhamento e controle das pessoas e à verificação dos resultados de seu trabalho.

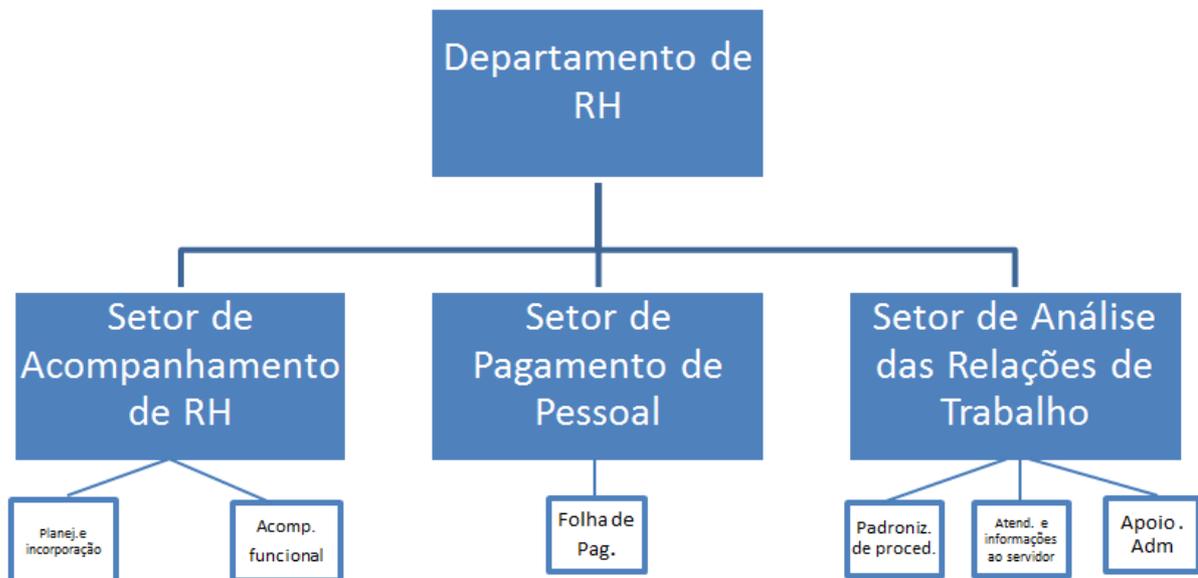
Esse processo ainda não é praticado pelo Departamento de RH, que pretendo aderi-lo para que seja possível após de determinar e colocar em pratica as ações, acompanhar o

desenvolvimento daquilo que é planejado, analisando a efetivação do planejamento e dando o suporte necessário para que as metas estipuladas sejam alcançadas.

4.2 ESTRUTURA DO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

No Departamento de RH cada equipe tem seu dirigente e possuem atividades bem especificadas (como poderá ser observado nas suas atribuições mais adiante). Na figura 1 pode ser visualizada a atual estrutura Departamento de RH.

Figura 1 – Organograma Departamento de RH



Fonte – Elaborado pelo autor(2016)

Ainda no que tange a estrutura, conforme já afirmado por Amaral (2008) na fundamentação teórica, no modelo de gestão por competências, estruturas verticalizadas e centralizadas cedem espaços a estruturas amplamente descentralizadas, e estratégias de controle cedem espaço a estratégias de comprometimento (redução de níveis hierárquicos e de chefias intermediárias, junção do fazer e pensar).

Pode-se verificar nas figuras acima que o RH possui uma estrutura descentralizada, o que permite que os líderes acompanhem de perto as atividades do seu setor e tenham bastante conhecimento sobre todos os procedimentos ali realizados. Desta forma

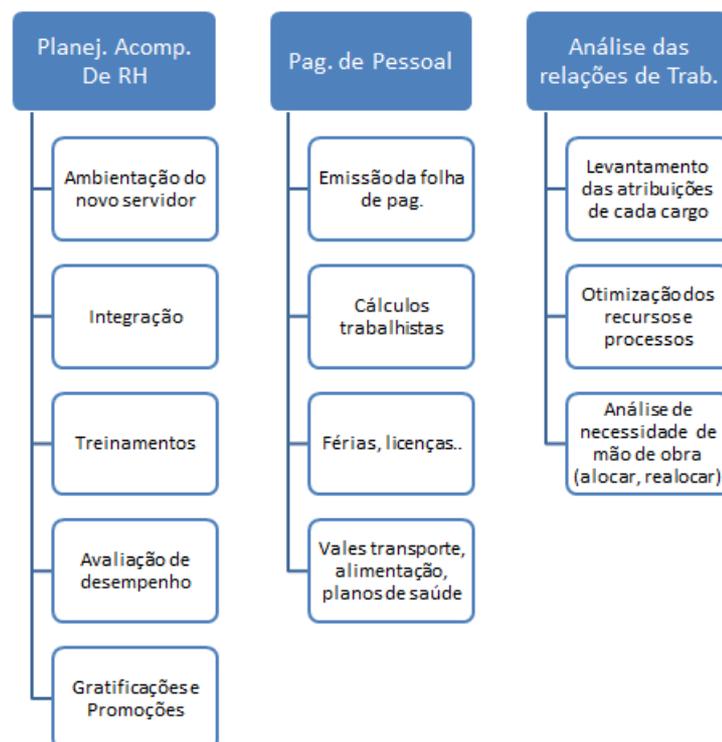
os líderes acabam participando em maior intensidade do pensar e do fazer de suas equipes.

4.3 PRINCIPAIS ATRIBUIÇÕES DAS EQUIPES DE RECURSOS HUMANOS

A fim de compreender melhor o funcionamento do departamento de RH foram obtidas por meio de entrevistas realizadas com as chefias, as principais atribuições dos setores. Pode-se perceber que as equipes tem funções bem específicas e distintas, mas cada uma com especial importância.

LEME et al (2011), enfatiza a importância de fazer o levantamento das competências por função para que a gestão por competências possa funcionar efetivamente. Ele afirma que é necessário que sejam identificados e especificados as atribuições das funções que um servidor deve ter.

Figura 2- Atribuições das equipes de RH



Fonte- Elaborado pelo autor(2016)

O setor de Planejamento e acompanhamento de RH tem papel crucial na Prefeitura, pois é responsável pelo apoio aos novos servidores inserindo-os em suas funções e dando todo

o apoio e acompanhamento necessários ao novo servidor. Depois de devidamente instalado e adaptado o servidor passa por avaliações de desempenho periódicas e de acordo com o merecimento é gratificado e recebe promoções. Cabe ressaltar que as avaliações, gratificações e promoções são aplicados a todos os servidores e não somente aos novos servidores.

Buscando aperfeiçoar ainda mais os serviços prestados, o setor de planejamento e acompanhamento de RH, buscará implantar aos seus processos a monitoração buscando melhor acompanhar e controlar os resultados almejados por cada departamento da prefeitura.

O setor de pagamento de pessoal está mais focado na parte burocrática relativa à legislação. É o setor que elabora a folha de pagamento, e para tanto realiza uma série de cálculos trabalhistas que incluem guias do INSS e FGTS , assim como, cálculos de férias, licenças, rescisões. Esse setor calcula também os benefícios concedidos aos servidores dentre eles, vale transporte, vale alimentação e plano de saúde.

O setor de análise das relações de trabalho tem papel de suma importância no processo de implantação da gestão por competências, pois é responsável pela descrição dos cargos e suas devidas competências. Esse setor analisa a necessidade de mão de obra de cada departamento, fazendo a devida alocação sempre que necessário dos servidores ou processo de contratação. Esse setor vem fazendo um trabalho de padronização dos procedimentos que é fundamental para otimizar os recursos como citado pelo dirigente de forma a proporcionar o melhor rendimento dos recursos possível.

Esse setor será designado a realizar o mapeamento das competências de cada cargo dentro da prefeitura, que de acordo com Pimentel (2011), é uma das mais importantes ou a mais importante etapa da gestão por competências .

4.4 PERCEPÇÕES DOS LÍDERES DE EQUIPE DO DEPARTAMENTO DE RH QUANTO À GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Como afirmado por Froehlich (2010) no modelo de gestão por competências os gestores possuem papel vital, eles devem ser os condutores do processo, facilitadores do desenvolvimento de um saber combinatório (FROEHLICH, 2010). Dessa forma tornou-se pertinente verificar a percepção dos líderes das equipes e seções do RH quanto a essa gestão.

Quando questionados a respeito da gestão por competências os entrevistados responderam já ter ouvido falar, mas não saber do que significa, ou seja, não ter uma percepção a respeito dessa forma de gestão. As respostas mais presentes foram “ ouvi

falar muito pouco”, “só ouvi o título, mas na prática eu não sei”, “eu já, mas não teria como te dizer o que é”, ou ainda “ não sei o conceito efetivamente”.

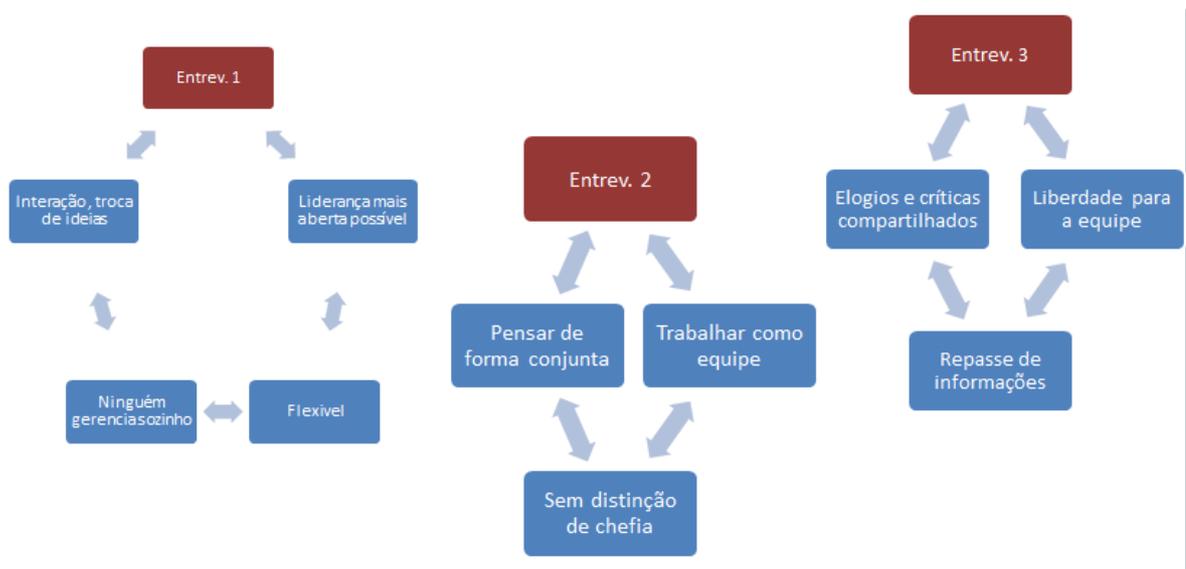
Para o entrevistado 03 a gestão por competências remete racionalização de atividades, eficiência e inteligência, mas ele não conhece o conceito efetivamente, segundo ele:

Nós do RH estamos na fase do conhecimento da ferramenta se é que é uma ferramenta, ou da metodologia ou da filosofia. Primeiramente eu acho que os líderes da secretaria, eles estão se assenhorando das técnicas, talvez, quem sabe para depois disseminar né, então talvez por isso não tenha ainda atingido o segundo, terceiro e o quarto escalão da Prefeitura.

Neste sentido acredita-se que os líderes ainda não estejam a par do que significa a gestão por competências pelo motivo de o tema ainda estar em nível de conhecimento pela alta direção. Acredita-se que após essa fase o assunto seja disseminado e tratado com a totalidade do Departamento de RH.

Dutra (2004) afirma que a gestão por competências se materializa no sentido de contar com um pessoal dotado de maior autonomia. Neste sentido, os líderes foram indagados também sobre a forma que lideram seu grupo, e se mostraram flexíveis quanto a dar autonomia para os servidores, o que é um dos propósitos da gestão por competências. Demonstraram também que conhecem a importância do trabalho em equipe, e a valorização do servidor.

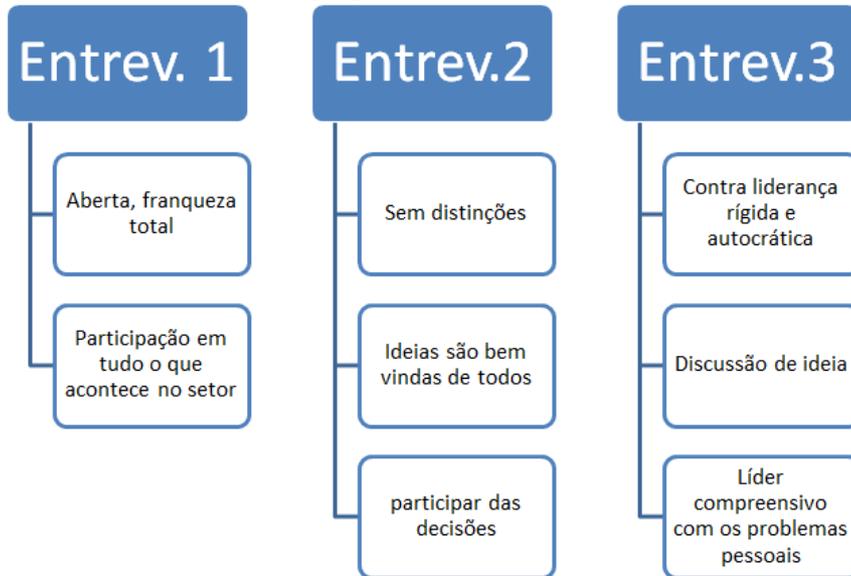
Figura 3- Forma de liderar o grupo



Fonte- Elaborado pelo autor(2016)

Quando questionados a responder de como gostariam de ser liderados/administrados, as respostas giraram em torno de uma liderança flexível, participativa, o convívio pessoal e o respeito como pode ser visualizado nos trechos abaixo.

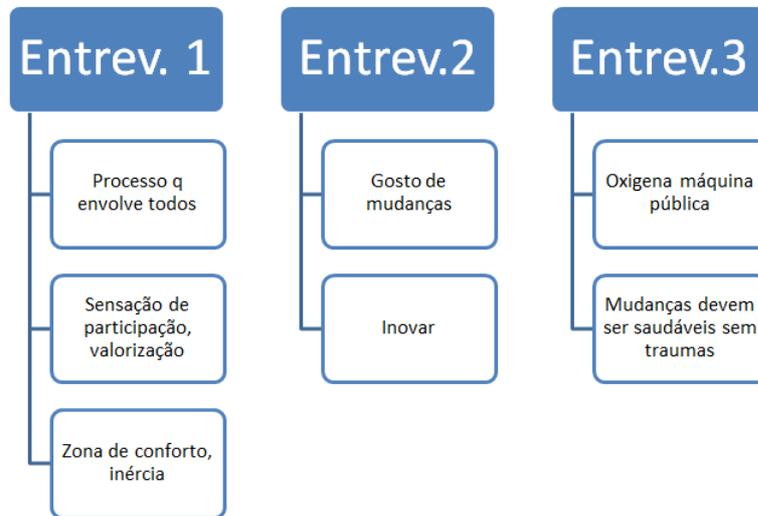
Figura 4- Forma de liderar o grupo



Fonte- Elaborado pelo autor(2016)

A respeito de como as pessoas veem mudanças nas organizações, a maioria pareceu ver de modo positivo, mas destacando a importância da participação de todos os que serão envolvidos na mudança. É importante que as pessoas possam entender porque a mudança acontece, de modo que possam se sentir valorizadas, e se sentir como parte do processo. Ainda destacou-se a importância de não haver traumas para as pessoas em um processo de mudança. Segundo Bitencourt (2005), as mudanças nas organizações possuem um ponto em comum: a necessidade de participação efetiva das pessoas, e essa necessidade foi destacada pelos entrevistados.

Figura 5- Mudança organizacional



Fonte- Elaborado pelo autor(2016)

No quesito mudança organizacional é importante destacar que ela precisa ser tratada com muito cuidado pelas organizações, as pessoas envolvidas no processo de mudança precisam entendê-la para que ela possa ser vista como aliada e não como problema ou ameaça.

4.5 ASPECTOS ESSENCIAIS PARA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO DEPARTAMENTO DE RH DA PREFEITURA DE CAMPINAS DO SUL

Como relacionado na fundamentação teórica, autores apontam para alguns cuidados que merecem atenção antes da implementação de gestão por competências. A figura 5 demonstra esses aspectos.

Figura 6 – Aspectos essenciais para implantação da gestão por competências



Fonte- Elaborado pelo autor(2016)

Froehlich (2010) afirma que não se faz implantação de novos sistemas de gestão se estes não estiverem alavancados pelo planejamento estratégico das empresas, e no mesmo sentido Leme et al (2011) concorda com o exposto explanando que todo e qualquer projeto necessita estar alinhado às diretrizes da organização para não tender ao engavetamento.

Froehlich (2010) ainda destaca a importância da área de RH participar de forma efetiva do planejamento estratégico, desta forma a gestão de pessoas passaria a ser discutida junto à direção e pode ter bons resultados.

Dentre as etapas de implementação de gestão por competências, destacadas pelo mesmo autor, a conscientização e comprometimento da direção da empresa veem em primeiro lugar. É necessário que a direção tome ciência dos benefícios e dos impactos desse modelo em relação às estratégias organizacionais. Depois dessa primeira parte é preciso envolver os demais líderes ou gestores do processo. Como segunda fase tem-se a elaboração do cronograma de atividades da implementação da referida gestão. Os responsáveis pelo projeto devem promover reuniões procurando esclarecer as facilidades e possíveis dificuldades que possam ser encontradas. O sucesso de qualquer implantação depende muito de um bom planejamento do cronograma de ações (FROEHLICH, 2010).

Depois de pronto o cronograma é chegada a hora de sensibilizar os demais envolvidos no processo, ou seja, nivelar os demais sobre os conceitos e práticas do tema.

Cumpridas essas etapas deve-se proceder à parte mais técnica e prática da implementação, o mapeamento de competências. Após isso a organização já tem suporte para pensar melhor seus processos e ações futuras (PIMENTEL, 2011).

Depois de concluída a etapa de mapeamento a organização já está apta a planejar melhor os seus subsistemas ou processos de gestão de pessoas. Sabendo as competências já existentes na organização e as que são necessárias, pode-se traçar melhor a captação de pessoas, o treinamento e desenvolvimento a avaliação de desempenho, entre outros. No planejamento estratégico da Prefeitura um dos projetos é a gestão por competências, o que significa que esse passo já foi dado, a gestão por competências é uma das diretrizes da organização.

Quanto a área de RH participar mais ativamente do planejamento da prefeitura isso ainda não ocorre, mas é claro o interesse da prefeitura em melhorar sua gestão de pessoas, agregando a esse departamento todo o cuidado que ele merece.

Quando analisados os processos de gestão de pessoas pode-se perceber que algumas tarefas já estão sendo efetuadas no sentido de contemplar a gestão por competências, como por exemplo, as entrevistas que são realizadas a fim de definir a lotação dos novos servidores da “casa”. Segundo informação obtida nas entrevistas as remoções passarão a ser analisadas segundo as competências dos servidores daqui em diante, já existe um grupo de pessoas que vai passar a analisar os casos de pedidos de remoção:

Existe uma demanda de remoções e nada melhor do que começar por fazer esse tipo de trabalho, e não fazer uma remoção aleatória. Na realidade às pessoas não têm que só querer, a instituição tem que também entender o que está acontecendo, primeiro que movimento é esse?! Tu és uma pessoa adequada para entrar naquele setor. É importante o trabalho que a gente vai fazer, porque vai ser um trabalho que eu chamo de simples, mas importante, é a sensibilização para a gestão por competências.

No RH, o pessoal que está trabalhando para isso já está mais sensível a esse tipo de coisa tem um conhecimento, agora a prefeitura como um todo vai ter esse conhecimento, vai começar a falar essa língua, porque tu esta fazendo esse trabalho? O coordenador vai perguntar os servidores vão perguntar. Vai começar pequeno, mas vai dar frutos lá na frente colocar assim, não que isso não seja profissional, mas eu digo assim, um trabalho com olhar externo, uma consultoria.

Enfim as pessoas já vão dizer: a já ouvi falar em gestão por competências, já fizeram esse trabalho aqui. Eu acho bem legal isso, e começa pequeno.

Como se pode perceber no exposto pelo atual dirigente do setor de Planejamento e acompanhamento de R H, existe um interesse em contratar uma empresa de consultoria para auxiliar no processo de implementação, o que pode ajudar muito no processo de mudança.

Nesse momento em que a alta direção já está consciente e comprometida com o projeto, a gestão por competências já é uma das diretrizes do planejamento estratégico, e existe uma equipe para pensar a gestão de pessoas com o cuidado que ela merece, talvez seja o momento de nivelar os conceitos, os desafios e os ganhos da nova forma de gestão aos demais líderes do RH e posteriormente aos demais participantes da mudança. Todos podem contribuir de alguma forma para que o projeto possa se realizar da melhor maneira possível. Como abordado na fundamentação teórica e lembrado nas entrevistas é importante que as pessoas se sintam como parte da mudança, e que esta não seja traumática para ninguém.

Depois de todas essas etapas cumpridas e principalmente que os conceitos estejam nivelados, o próximo passo pode ser traçar um cronograma de atividades. O sucesso de qualquer implantação depende muito de um bom planejamento do cronograma de ações (FROEHLICH, 2010).

O Departamento de RH está organizando um cronograma para delimitar prazos e ações que devem ser tomadas a fim de que a implementação possa ser efetiva. Uma palestra com todos os servidores do RH já está sendo planejada para que todos tomem conhecimento dessa ferramenta, bem como entendam como a gestão por competências funciona e todos os desafios que vem pela frente.

O próximo passo e o considerado mais desafiador pela alta direção será o mapeamento das competências que por enquanto apenas ficou designado para que o setor de análise das relações de trabalho seja responsável por essa etapa. Está sendo estudada a possibilidade de contratação de uma consultoria para dar um suporte nessa etapa que é vista como mais complexa.

A impressão que se tem é que a prefeitura, mais especificamente o RH está numa evolução contínua e cada vez mais tentando valorizar seu bem mais precioso: as pessoas. Os líderes do RH parecem ser flexíveis e juntamente com os demais servidores podem ser grandes parceiros nessa evolução. A prefeitura segue uma caminhada longa, que

exige um desenvolvimento mútuo entre todos, mas que com certeza já está gerando resultados satisfatórios.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os objetivos foram alcançados na medida em que foram propostos. Quanto à observação de como são realizados os processos de gestão de pessoas, o levantamento realizado permitiu conhecer melhor o funcionamento da organização e poderá ser útil para que se comparem as mudanças que a gestão por competências vai causar nos diversos processos depois de implementada.

A verificação da estrutura do RH favorece a implementação da gestão por competências por ser descentralizado e ter setores com atribuições bem específicas, permitindo com que líderes e subordinados pensem suas atividades e tarefas de forma a estar sempre em contínua melhora.

Quanto às entrevistas realizadas com os líderes do RH, apesar de a maioria demonstrar não saber sobre a gestão por competências, se mostraram cientes da importância de as pessoas (subordinados) terem autonomia, participando da gestão e agregando ao seu trabalho e ao da instituição. Os líderes demonstraram ainda ver as mudanças de forma saudável, ressaltando que é importante que todos entendam e participem dela. Foi ainda possível apresentar os aspectos essenciais e alguns cuidados destacados pelos autores na implementação da gestão por competências.

Fazendo-se o levantamento dos principais aspectos foi possível perceber algumas condições e desafios da implementação da gestão por competências no setor público. Como condições pode-se citar: ter a gestão por competências alinhada ao planejamento estratégico e a participação efetiva das pessoas, e como desafios: o caráter legal em que o setor público se encontra, alta rotatividade nas posições de chefia, resistência a mudança, entre outros.

Sugere-se que novos trabalhos sejam realizados no sentido de verificar quais ou qual a técnica que poderia ser utilizada para o mapeamento de competências, ou mesmo de como os processos de gestão de pessoas poderiam ser melhorados com a nova gestão.

Como limitações da pesquisa pode-se destacar que por se tratar de uma nova forma de gestão, foi dificultoso encontrar estudos e bibliografias na área. Além de a maioria das bibliografias serem baseadas no setor privado, não podendo, assim, ser utilizadas, já que a realidade do órgão público apresenta diferenças significativas. O curto espaço de tempo para a realização do trabalho também pode ser indicado como limitador. O estudo permitiu uma experiência muito proveitosa tanto no âmbito pessoal quanto profissional, poder

acompanhar o dia a dia na prática da Prefeitura municipal permitiu preencher o espaço que a teoria muitas vezes deixa a desejar.

As entrevistas realizadas com que os líderes dos setores permitiram um aprendizado muito interessante. Foi um desafio tratar de um tema tão complexo e considerado recente como a gestão por competências, e ao mesmo tempo recompensador do ponto de vista do aprendizado.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, A. T. C; SANTOS, N. J. **Gestão estratégica de pessoas no poder judiciário catarinense.**[20--?].Disponível em http://tjsc25.tj.sc.gov.br/academia/arquivos/Alessandra_Terezinha_Carvalho_de_Almeida_-_Nelson_Jose_dos_Santos.pdf>. Acesso em 19/10/2015.
- AMARAL, R. M. **Gestão de Pessoas por Competências em Organizações Públicas** . São Paulo: Cruesp, 2008.
- BERGUE, S. T. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas** . 3 ed. Caxias do Sul: Educ, 2010.
- BITENCOURT, C. C. **Gestão de competências e aprendizagem nas organizações** . São Leopoldo, Unisinos, 2005.
- BOHLANDER, G; SNELL, S; SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos** . São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- BONI, V.; QUARESMA, S. J. **Aprendendo a entrevistar:** Como fazer entrevistas em Ciências Sociais . Revista Eletrônica dos Pós-Graduados em Sociologia Política da UFSC, 2005. Disponível em: http://www.emtese.ufsc.br/3_art5.pdf>. Acesso em 12/02/2016.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil:** promulgada em 5 de outubro de 1988: atualizada até a Emenda Constitucional n.45, de 8-12-2004. 35. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.
- CAMPOS, B. M. G. et al. **Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos** . Caderno de atividades, Anhanguera-Uniderp, 2011. Disponível em: <http://pt.scribd.com/doc/59466544/4/Processo-de-Integracao-do-Novo-funcionario>>. Acesso em 18/04/2016.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração** . 3. ed. 6. reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, I. **Administração de Recursos Humanos** : fundamentos básicos. 6. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos:** o capital humano das organizações. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- COSTA, S. G; VIEIRA, L; RODRIGUES, J. N. **Gestão da Mudança**. São Paulo: Atlas, 2010.
- DENZIN, N. K; LINCON, Y. S. et al. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DUTRA, J. S. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FDRH. **Fundação para o Desenvolvimento dos Recursos Humanos**. <<http://www.fdrh.rs.gov.br/>>. Acesso em 08/11/2015.

FERNANDES, C.A. **TGA: Teoria Geral da Administração**. Fupac – Fundação Presidente Antônio Carlos, 2010. Disponível em: <<http://claudioconsultoria.files.wordpress.com/2010/02/apostila-de-tga-unipac.pdf>>. Acesso em 11/09/2015.

FLEURY, M. R.L; FLEURY, A. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeças caleidoscópico da indústria brasileira**. 2 ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2001.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de Recursos Humanos: Conceitos, Ferramentas e Procedimentos**. 1. ed. 2 reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

FROEHLICH, C. **O modelo de gestão de pessoas por competências**. In: BITENCOURT, C. **Gestão Contemporânea de Pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

GIL, A. C. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, C. A. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. 10. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, C. A. **Gestão de pessoas enfoque nos papéis profissionais**. 1 ed. 4 reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, C. A. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. 3. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOI, C. K; BANDEIRA-DE-MELO, R; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais : paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

KIMURA, E. S. **A Importância da Gestão de Pessoas nas Organizações em mudança**. 2008. Disponível em: <<http://www.artigos.com/artigos/sociais/administracao/recursos-humanos/gestao-de-pessoas-1068/artigo>>. Acesso em 15/09/2015.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. A. **Técnicas de Pesquisa**. 6. ed. 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M.A. **Fundamentos de Metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M.A. **Metodologia do Trabalho Científico**. 7. ed. 5. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

LEME, R. et al. **Gestão por competências no Setor Público** . 1 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

LOPES, P. C. B.; STADLER, C. C.; KOVALESKI, J. L. **Gestão de mudança organizacional** . Paraná: Cefet, 2003.

HOLANDA, L. S. P; SOUZA, M. A. M. **Processo de implantação da gestão por competências em organizações públicas federais : principais desafios**. [20--]. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_3112.pdf>. Acesso em: 12/04/2016.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional a estratégico**. 13 ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos** . 1. ed. 5. reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

Ministério do Planejamento. Gespública : **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização**. Disponível em: http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/seges/forum_nacional_gp/Documento_referencia2009_29abr.pdf. Acesso em 14/12/2015.

NEVES, L. J. **Pesquisa qualitativa : Características, usos e possibilidades** . 1996. Disponível em <<http://www.ead.fea.usp.br/Cad-pesq/arquivos/C03-art06.pdf>>. Acesso em 12/09/2015.

PANDOJA, M. J; C, M, R. S; BERGUE, S, T. **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público** . Brasília: Enap, 2010.

PIMENTEL, A, S. **Análise da Implementação da Gestão por competências na Câmara dos Deputados** . Brasília: Biblioteca Virtual, 2011. Disponível em : <http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/6527/analise_implementacao_pimentel.pdf?sequence=1>. Acesso em: 04/03/2016.

Portal da Administração. **Dos recursos humanos à gestão de pessoas** . 2006. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/informativo/dos-recursos-humanos-a-gestao-de-pessoas/5952/>>. Acesso em 20/03/2016.

PREFEITURA MUNICIPAL DE CAMPINAS DO SUL. Disponível em:<www.campinasdosul.rs.gov.br/>. Acesso em 10/03/2016.

Prefeitura Municipal Campinas do Sul. **Lei Complementar Municipal nº001/2005 de 26 de julho de 2005**. Disponível em:<<http://www.campinasdosul.rs.gov.br/uploads/leiscontroller/99/upload20151020164056.pdf>>. Acesso em: 15/03/2016.

RIBEIRO, A, L. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

SANTOS, M, B. G. **Gestão de Pessoas por Competências nas organizações Públicas** . Maceió, 2010.

APÊNDICE

Apêndice A – Instrumento da coleta de dados / Departamento RH

1. Quais as principais atribuições do seu setor?
2. Você já ouviu falar em Gestão por competências? (se não pular para a 4).
3. Qual a sua percepção sobre essa forma de gestão?
4. Como você lidera a sua equipe?
5. Como você acha que as pessoas gostariam de ser “administradas/lideradas”?
6. Qual a sua percepção sobre mudanças nas organizações?
7. Alguma consideração ou sugestão a fazer?

ANEXO

Anexo A – Organograma simplificado Prefeitura

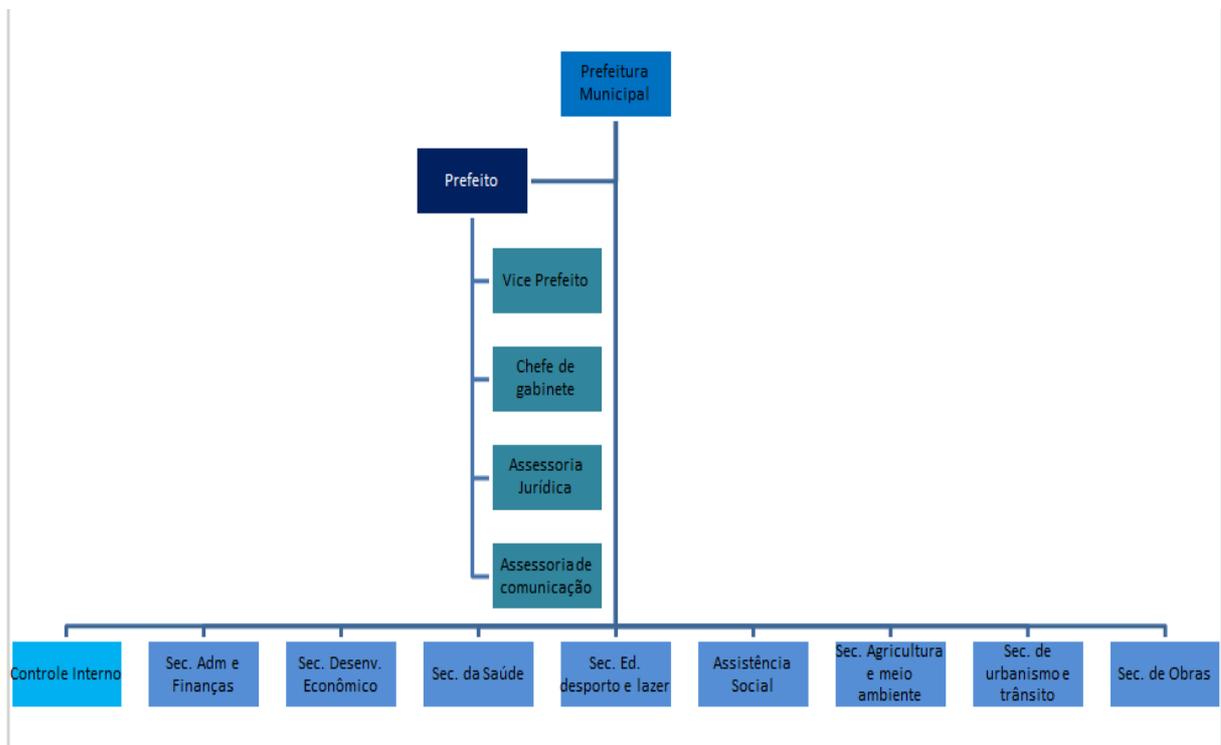


Figura 2 – Organograma simplificado Prefeitura Municipal

Fonte – Prefeitura Municipal de Campinas do Sul(2016)

