

A PERCEPÇÃO DE GESTORES PÚBLICOS SOBRE A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

**ISLABÃO, Matheus¹; SILVA, Francielle Molon²; MELLO, Simone Portella
Teixeira³**

¹ UFPEL/Acadêmico do Administração. matheus.imartins88@gmail.com / ² UFPEL/ Professora
Assistente do Curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais. franmolon@yahoo.com.br /

³ UFPEL/ Professora Adjunta da Faculdade de Administração e Turismo. sptmello@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

Os acontecimentos que marcaram os últimos anos no cenário mundial revelam um diagnóstico cambiante. Fatos políticos e econômicos elucidam mudanças recentes que incidem no desempenho de mercados e sociedades, e conseqüentemente, das organizações, tanto públicas quanto privadas. Se pensarmos que a construção da noção de competências passa pela crescente instabilidade econômica, baixa previsibilidade do mercado, das relações da empresa com seus clientes e pela intensificação de estratégias de customização, se considerarmos que esses fatores levam a conceber novas formas de organizar o trabalho (RUAS, ANTONELLO BOFF, 2005), podemos dizer que a discussão sobre esse tema insere-se no contexto atual. Dessa maneira, há de se considerar que as discussões em curso estão migrando do privado para o público neste cenário contemporâneo. Nessa perspectiva, emergem como questões norteadoras para o presente estudo: como os gestores públicos estão percebendo a discussão sobre competências no setor público? Quais os principais desafios enfrentados? E, ainda, será que já existe algum caminho trilhado para a implantação dessa prática?

2 OS CAMINHOS METODOLÓGICOS DESTE ESTUDO

O artigo é parte de um projeto de pesquisa institucionalizado há dois anos na Universidade Federal de Pelotas. A pesquisa é de essência qualitativa, pois usamos o ambiente organizacional público federal e sujeitos de pesquisa significativos, gestores nos quais tivemos contato direto e prolongado para o desenvolvimento de entrevistas, sendo realizado um pré-teste da entrevista como meio de corrigir rumos e rever categorias de análise. A manutenção das categorias de análise, a alteração das que apresentaram problemas, assim como a eliminação daquelas em que o dado não ocorreu, foram significativas na análise de dados. Moroz (2006) contribuiu nessa etapa, em especial no observado quando do pré-teste. A pesquisa investigou as percepções de gestores públicos no exercício de cargos de direção (CD) ou cargos assemelhados que recebem proventos por suas responsabilidades, além daquelas inerentes ao cargo de investidura na carreira, tais como: gerenciar equipes, ordenar despesas, administrar processos e projetos. O perfil desses sujeitos de pesquisa também compreende profissionais com experiência de mais de cinco anos na função e gerenciando no mínimo cinco médios-gerentes. As entrevistas buscaram conhecer os principais desafios que enfrentam em seu cotidiano de trabalho, se já ouviram falar sobre competências, o que entendem sobre o tema e se existe algum processo em curso de gestão por competências em seu cotidiano de trabalho. Além disso, questionamos quais são as competências necessárias a um gestor público, assim como se são desenvolvidas ou precisam ser na percepção dos sujeitos investigados, o que os inclui no debate. As entrevistas

foram elaboradas por meio de perguntas abertas que na concepção de Vergara (2009) proporcionam aos entrevistados forte autonomia nas repostas. As observações dos pesquisadores no campo também foram consideradas, por corroborarmos com Vianna (2009), quando explica a observação como característica da atividade científica, sendo uma importante fonte de coletas de dados. No que se refere à análise de dados, utilizamos a análise de conteúdo na perspectiva de Severino (2007), ou seja, a análise do conteúdo das mensagens, os enunciados dos discursos, a busca do significado das mensagens. As linguagens dos investigados, gestores públicos de organizações federais, foram evidenciadas como indicadores significativos, indispensáveis sobre a compreensão do tema, evidenciando tal perspectiva de abordagem que se situa na interface da linguística e da psicologia social.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1 Compreensão da noção de competências

Se voltarmos nossos olhares para o que a literatura retrata como noção de competências, vamos observar que é um conceito em construção, com diversas compreensões e associações a ele atribuído (FERRAN, 2010). E isso foi retratado em nossa investigação. Os entrevistados CF e AF ficaram bem confusos no momento em que foram retratar essa noção, conforme se pode observar em: “Competências eu entendo como sendo o aproveitamento das capacidades, das habilidades, das pessoas, dos profissionais que atuam naquela área (AF)” e na falta de definição do CF. Ao longo dos anos, as teorias e abordagens administrativas têm mostrado que o sucesso organizacional é resultante de diversas variáveis, desde a eficácia na gestão de pessoas, no gerenciamento dos processos com foco nos resultados, assim como na prospecção de alternativas como meio de prever decisões diante do inusitado. Mesmo os entrevistados UF e IF, que mais se aproximaram da noção contemporânea, apresentaram limitações nas suas falas. Tais recortes nos reportam às contribuições de Dutra (2008) sobre o enfoque pouco instrumental do CHA e da pouca viabilidade de aplicação em um contexto incerto e de mudanças dinâmicas em que estão as organizações (BECKER e LACOMBE, 2005). A compreensão sobre as competências ainda parece funcional e individual para esses.

3.2 Possibilidades e desafios à implantação da gestão por competências no setor público

A Legislação em vigor fixa uma série de parâmetros que permitem a incorporação da abordagem das competências como referência útil à condução dos processos de avaliação de desempenho em instituições públicas (PIRES, 2005). No caso do Governo Federal Brasileiro, a gestão de pessoas baseada em modelos de gestão por competências não é antiga e vem se difundido entre diversas instituições de forma muito rápida, indo da seleção de servidores públicos até a definição de uma parcela extra da remuneração a que poderiam fazer jus. Essas novas experiências refletem as mudanças ocorridas nos últimos anos em relação à forma de gerir pessoas – mais que uma abordagem funcionalista de recursos humanos ou fenomenológica de desenvolvimento de talentos individuais, a criação e manutenção de competências do grupo pode ser a saída para obter eficiência, eficácia e efetividade necessárias a boa implementação da política pública (SOUZA, 2004). Ao serem questionados quanto às possibilidades e desafios à implantação da gestão por competências no setor público, alguns gestores apontaram o fato de embora

houver abertura e iniciativas que envolvam essa temática, a implantação de maneira geral seria difícil. Dentre os diversos aspectos ressaltados sobre isso, novamente os entrevistados relataram a dificuldade de pessoal, voltado ao lado quali-quantitativo.

3.3 Competências necessárias aos gestores públicos

A respeito das competências necessárias aos gestores públicos, foram apontadas as capacidades voltadas a habilidades e atitudes. Os entrevistados mantiveram realmente a sua percepção de competências como atributos de qualificação e demonstraram novamente que ainda existe um longo caminho a ser percorrido já que esses atributos e nas palavras dos participantes da pesquisa, competências ainda não são encontradas na maioria dos gestores públicos. Esses não às situam numa dimensão coletiva, mas sim afeta à pessoa, sem mencionar as competências coletivas de uma equipe por exemplo. O entrevistado IF trouxe contribuições significativas às competências dos gestores públicos frente ao seu papel de atuação interno e externo, pontuando, especificamente que “O gestor público tem que saber lidar com pessoas [...] No nosso caso tanto interno quanto externo, que é para tirar o máximo proveito”.

3.4 Adoção do modelo de competências nas organizações de trabalho dos gestores entrevistados

A implantação de fato da gestão por competências, com programas, políticas e projetos ainda não existe nas organizações investigadas. Não, pelo menos na percepção dos entrevistados, mesmo que alguns apontem que já ouviram falar, mas não lembram. Como é o caso do CF “É [...] eu tenho todo esse material, mas não me lembro mais”. Entretanto UF é bastante enfático ao afirmar que “como tem que ser, eu entendo que não. Tem estudos. Eu já participei de palestras, de encontros, de conferências de recursos humanos, que se fala no modelo de gestão por competências, se fala no mapeamento”. O AF, por sua vez, retrata que existe uma ação, mesmo que pontual sobre a implantação desse tipo de gestão. Segundo ele no período confirmatório, no curso de formação se trabalha a gestão por competências. Todas essas contribuições demonstram que, embora possam existir alguns pontos de discussão sobre a gestão por competências no setor público, sua efetiva realização ainda não ocorre da maneira pela qual é prezada pelos preceitos de aprendizagem e maturidade, mesmo que apresente avanços como no relato do IF. O importante nessa discussão é que, conforme Arthur e Rousseau (1996) apontam, para a adoção de uma política voltada à gestão por competências, o servidor público, de forma geral, precisa estar em um estágio de maturidade e de autoconhecimento que permita uma conscientização e internalização do real sentido da aprendizagem e do desenvolvimento de forma contínua, para que instale as competências individuais mais importantes para o seu sucesso profissional. Dessa maneira, a adoção do modelo de competências no setor público exigirá um grande processo de transformação das organizações que compõem essa esfera. A transformação de subsistemas organizacionais técnicos exige um elaborado planejamento, tanto na área tecnológica quanto financeira. No entanto, só se transforma efetivamente uma organização quando se é capaz de mudar os seus padrões de comportamento (GUIMARÃES, 2000).

4 CONCLUSÃO

Embora existam algumas práticas voltadas à atuação estratégica de organizações no que tange a aplicação da gestão por competências, o caminho a percorrer ainda é longo, principalmente na esfera pública. As respostas mostram que

dentre as dificuldades enfrentadas, a visão individualista dos processos de gestão e a própria dinâmica do espaço de discussão e implementação das práticas entre os colaboradores é recorrente. A falta de adesão dos colaboradores para as ações e atividades inerentes do setor parece uma constante. Ao investigar suas concepções sobre competências, observa-se algo nebuloso, pouco claro, que se limita ao conceito de conhecimento, habilidades e atitudes, numa concepção mais individual do que coletiva. Embora se tenha claro quais são os gargalos do gestor público no cotidiano, há limitações em refletir e descrever o desejado e o desenvolvido em termos de competências. Na maior parte, as entrevistas revelaram que os investigados pouco identificam competências coletivas, embora digam que elas existam. Salientam a cooperação como essencial, mas ainda veem suas equipes como gestão de pessoas e não como de coletivos. Podemos dizer também que o sucesso no desenvolvimento da gestão por competências também está em reconhecer, que por ser uma abordagem com foco nas pessoas e sendo um processo evolucionário, com eventos planejados e espontâneos que visam transformar comportamentos e atitudes, o que leva tempo e exige paciência ao longo das ações organizacionais do dia a dia.

5 REFERÊNCIAS

- ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. M. *The boundaryless career: a new employment principle*. Atlas. São Paulo. 2002.
- BECKER, G. V.; LACOMBE, B. M. B. *Gestão, Inovação e Competências: conciliando idéias no estudo dos empreendedores de incubadora da base tecnológica*. In: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- DUTRA, J. L. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2008.
- FERRAN, J. E. M. **NOÇÃO DE COMPETÊNCIA: revisitando a produção científica e a perspectiva de consultores**. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.
- GUIMARÃES, T.A. *A nova administração pública e a abordagem da competência*. **Revista de Administração Pública**, vol 34, nº 3, 2000.
- PIRES, A. K. et. al. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2005.
- MOROZ, M.; GIANFALDONI, M.H.T.A. **O processo de pesquisa: iniciação**. Brasília: Liber Livro Editora, 2ª. edição, 2006. (Série Pesquisa).
- RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2007.
- SOUZA, R. L. S. de. *Gestão por competências no governo federal brasileiro: experiência recente e perspectivas*. In: **IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**, Madrid, España, 2 – 5 Nov. 2004.
- VERGARA, S.C. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2009.
- VIANNA, H. M. **Pesquisa em educação: a observação**. Brasília: Liber Livro Editora, 2007. (Série Pesquisa).