

Saberes e práticas contemporâneas em gestão e inovação na Educação Profissional e em Sistemas Produtivos

Gestão por competências: desafios para a implementação no setor público

Lucileila do Rosário Queiroz¹, Dr. Roberto Kanaane²

Resumo – O objetivo deste estudo é identificar as características do setor público, que atuam como elementos influenciadores na implementação do modelo de gestão por competências. Foi realizada uma pesquisa qualitativa e quantitativa, com abordagem descritiva conjugada com estudo de caso. A amostra foi não probabilística, por acessibilidade dos pesquisadores. Foram entrevistados 08 ocupantes de cargos de chefia e 28 servidores responderam a um questionário semiestruturado. Os resultados demonstraram que para a implementação com êxito do modelo de gestão por competências, é necessária uma ruptura com os paradigmas até então existentes, como padrões gerenciais, traços culturais e a própria formação histórica da administração pública.

Palavras-chave: Gestão por competências. Competências no setor público. Gestão de pessoas no setor público.

Abstract - The aim of this paper is to identify the characteristics of the public sector, which act as influential elements in the implementation of the competency management model. It has been made a qualitative and quantitative research with descriptive approach combined with case study. The sample was not probabilistic because of the accessibility of the researchers. Eight occupants of managerial positions was interviewed and 28 servers answered a semi-structured questionnaire. The results showed that for the successful implementation of the competency management model is necessary a rupture with the existing paradigms, such as managerial standards, cultural traits and the historical formation of the public administration.

Keywords: Competencies management. Competencies in the public sector. People management in public sector.

1. Introdução

Os servidores públicos ainda hoje são vistos pela sociedade de forma questionável, pois grande parte da ineficiência dos serviços públicos é atribuída a eles. Essa imagem, no entanto, não é recente, ela teve início no período da administração patrimonialista, onde o nepotismo, o clientelismo e a corrupção

¹ Centro Estadual de Estudos Tecnológicos Paula Souza – e-mail: lucileila.queiroz@sumare.edu.br

² Centro Estadual de Estudos Tecnológicos Paula Souza – e-mail: kanaanhe@gmail.com

marcaram a ocupação dos cargos públicos (MONTEIRO, 2013). Depois, no governo do presidente Fernando Collor de Melo houve grande publicidade depreciativa, que lhes atribuíam a responsabilidade pela falta de qualidade dos serviços públicos (TORRES, 2013). E ainda, com a Reforma do Estado implementada a partir de 1995 no governo do presidente Fernando Henrique Cardoso, os julgamentos e ataques foram intensificados (RIBEIRO; MANCEBO, 2013).

Dentre as principais críticas estão o comodismo, a falta de ambição profissional, a alienação com relação aos resultados do órgão público, o desmazelo e que são privilegiados por trabalhar pouco e ganhar muito (RIBEIRO; MANCEBO, 2013).

Essa visão acentua-se ainda mais quando os órgãos públicos se veem influenciados pelos novos modelos administrativos como o gerencial e a nova administração pública, que esperam das pessoas envolvidas que sejam mais flexíveis, engajadas, criativas, abertas a mudanças, que executem trabalhos cada vez mais complexos e diversos, que rompam com o seu comodismo e assumam novas responsabilidades (RIBEIRO; MANCEBO, 2013).

Se por um lado há uma expectativa relacionada com o comportamento esperado dos servidores públicos, por outro, a administração pública não conseguiu ainda implementar ações específicas voltadas a minimizar os aspectos negativos percebidos nas atividades dos seus servidores e a aumentar a satisfação e motivação deles na execução dos trabalhos. Moura e Souza (2016) afirmam que não há, no serviço público, um planejamento da força de trabalho que defina a quantidade e o perfil dos servidores, nem existe um sistema de incentivos que impulsionem o desenvolvimento profissional.

O modelo de gestão de pessoas baseado em competências apresenta-se adequado para auxiliar os órgãos públicos na modernização das práticas de administração de seus recursos humanos, visando atender as exigências dos modelos gerenciais contemporâneos.

No entanto, nas organizações públicas, várias são as características que devem ser levadas em conta no momento de formulação e implementação de políticas e práticas de gestão de pessoas, pois são específicas de órgãos públicos e impactam diretamente nos resultados organizacionais.

Diante desse contexto, surge então a presente indagação: quais os desafios observados no setor público para implementação do modelo de gestão de pessoas por competências?

Para responder a essa questão, o presente estudo propõe como objetivo, identificar as características do setor público, que atuam como elementos influenciadores na implementação do modelo de gestão por competências.

2. Gestão por competências no setor público

A gestão por competências contempla planejar, captar, desenvolver e avaliar as pessoas, nos níveis individuais, coletivos, gerenciais e organizacionais, de acordo com o conjunto de capacidades, habilidades e comportamentos que os indivíduos precisam possuir para a plena execução de suas atividades e para o alcance dos objetivos organizacionais (BAHRY; BRANDÃO, 2005).

Segundo Marques (2013), Sistema de Gestão por Competência é

uma ferramenta gerencial que apoia o planejamento, o monitoramento e a avaliação das ações de desenvolvimento a partir da identificação dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes necessárias ao desempenho das funções e as lacunas a serem superadas pelos servidores (MARQUES, 2013, p. 6).

Por este modelo, a organização deve primeiramente definir seus objetivos, ou seja, os resultados que almeja atingir. Os objetivos devem decorrer das estratégias, que foram definidas com base na missão, visão e valores organizacionais. Após o estabelecimento dos objetivos, necessita-se identificar quais as competências que seus funcionários precisam possuir para que os resultados esperados sejam alcançados. Além de diagnosticar as competências necessárias é importante identificar as competências já existentes. A diferença entre as competências existentes e as necessárias é chamada de *gap* de competências. (BAHRY; BRANDÃO, 2005).

O desenvolvimento das competências deve ser planejado com base no *gap* de competências identificado. Para tanto, a organização deve-se valer de sistemas voltados à capacitação dos funcionários, além de poder agregar pessoas que já possuam as competências necessárias, por meio do recrutamento e seleção.

A gestão por competências contempla ainda a necessidade de fazer o planejamento das pessoas, englobando neste processo, a formulação do plano de carreira, a elaboração da descrição e análise dos cargos, a colocação dos funcionários nos cargos cujo perfil lhes sejam mais adequados, a avaliação de desempenho constante como ferramenta para a realização dessas adequações e por fim, a fixação da remuneração, que sirva também como incentivo ao desenvolvimento contínuo dos funcionários. Tudo isso deve ser feito com base nas competências que a organização necessita para alcançar seus objetivos.

As organizações públicas, embora não estejam sujeitas à competitividade nem visem acúmulo de lucros, têm, por sua vez, a responsabilidade de bem gerir o dinheiro público, maximizando a sua utilização e evitando desperdícios. A gestão por competências apresenta-se como uma ferramenta propícia a gerenciar os servidores visando atuar na eficiência e eficácia da prestação dos serviços públicos.

Por este modelo de gestão, os objetivos estratégicos do órgão público atuam como parâmetros para a definição das competências necessárias ao seu alcance. Identifica-se, então, as competências existentes e as necessárias, traçando-se um plano de desenvolvimento das competências que os servidores ainda não possuem (MOURA; SOUZA, 2016).

Pantoja et al (2012, p. 1) defendem que “como ferramenta potencialmente poderosa para a integração estratégica dos diferentes processos de gestão de pessoas, a gestão por competências deve ser considerada uma prioridade para a administração brasileira”. Os autores afirmam, no entanto, que embora o modelo de gestão tenha por objetivo melhorar a qualidade e eficiência dos serviços públicos, poucos são os órgãos que conseguiram implementá-lo. Nesse sentido, Moura e Souza (2016) destacam que a implantação da gestão por competência implica numa ruptura com os paradigmas até então existentes, como padrões gerenciais, traços culturais e a própria formação histórica da administração pública.

Além disso, o setor público possui características próprias, distintas das organizações particulares, que influenciam na forma de gerenciar seus recursos humanos. Essas características serão analisadas no próximo item.

3. Características da gestão de pessoas nos órgãos públicos

Diniz et al (2012) afirmam que a política de recursos humanos existente no Brasil não é adequada ao atendimento das necessidades dos órgãos públicos. Segundo eles, a legislação pertinente ao tema é inapropriada, pois tem um forte caráter protecionista e tende a restringir a liberdade de atuação dos servidores, voltada à inovação e criatividade.

A herança da burocracia ainda muito forte nas organizações públicas engessa a realização das atividades e dificulta a implementação de práticas inovadoras, inviabilizando a flexibilidade dos funcionários, pois há grande dificuldade em modificar os processos e procedimentos então estabelecidos por normas e regulamentos (MOURA; SOUZA, 2016; RIBEIRO; MANCEBO, 2013).

O planejamento estratégico, quando existente, fica restrito ao conhecimento da alta chefia, não sendo comunicado aos demais servidores. Decorrente disto, os funcionários ficam sem saber quais são os objetivos e metas organizacionais, não conseguem estabelecer prioridades e nem visualizam como as atividades que eles executam contribuem para o alcance dos resultados organizacionais.

Segundo Moura e Souza (2016),

o planejamento estratégico da força de trabalho decorre ainda de situações emergenciais, pedidos corporativistas e demandas dos órgãos, em vez de ser fruto de uma visão estratégica que considere as competências críticas ao cumprimento da missão e das metas organizacionais (atuais e futuras) e de reflexões sobre as alterações das prioridades do governo, mudanças nas organizações etc. (MOURA; SOUZA, 2016, p. 582).

Moura e Souza (2016) defendem ainda que há no setor público fortes elementos culturais que podem exercer influência nos processos decisórios e no comportamento dos funcionários diante das mudanças. Segundo eles,

há na administração pública de uma forma geral uma cultura voltada para o conservadorismo, conformismo, centralização, favorecimento político, descontinuidade e descompasso entre o discurso e a ação, que não só contribui para a ineficácia da ação do Estado, mas também para a desmotivação e descrença dos servidores, dificultando as inovações e mudanças. Intervir numa organização pública sem conhecer sua cultura pode levar a resultados inesperados e imprevisíveis, fazendo com que os servidores finjam que estão respeitando e trabalhando de acordo com as novas normas, quando na realidade querem restabelecer sua identidade. Componentes da formação histórico-cultural desse setor contribuem para o surgimento de fenômenos disfuncionais, tais como a valorização acentuada do tempo de serviço e a proteção dos cargos e funções, que reforçam comportamentos que operam na contramão de uma gestão voltada para resultados e baseada em competências (MOURA; SOUZA, 2016, p. 585).

Como os cargos são definidos por lei, as atribuições acabam sendo descritas de forma genérica, não se levando em consideração a definição clara das funções, as competências, nem o perfil do funcionário, necessários à sua ocupação.

O recrutamento e seleção com base em competências é dificultado, pois nos cargos efetivos, o ingresso se dá por concurso público (BORGES, 2012), onde usualmente a avaliação recai em conhecimentos gerais, pouco dispendo sobre as atividades que o ingressante exercerá. Além disto, em grande parte dos certames não é possível identificar as habilidades e as atitudes dos candidatos, para melhor adequação aos cargos. Somente em alguns casos (como magistratura e procuradores do Ministério Público) há uma prova oral, onde, embora a avaliação

recaia sobre os conhecimentos, é possível identificar algumas competências comportamentais dos candidatos.

O concurso não é realizado imediatamente à identificação da necessidade de funcionários, nem ocorre periódica e regularmente, o que implica em um longo período com deficiência de profissionais, culminando inclusive na falta de funcionários para ocupar os cargos de chefia. Isso prejudica também o estabelecimento de planos de carreiras estruturados (BORGES, 2012).

Nos cargos em comissão que são de livre provimento (onde os ocupantes não precisam participar de concurso público), seria possível realizar a captação com base em competências, no entanto, em vez disso, é comum que a contratação esteja relacionada a interesses políticos ou pessoais dos dirigentes eleitos (BORGES, 2012).

Borges (2012) defende que a nomeação de pessoas despreparadas para ocupar cargos comissionados viola a ordem jurídica e o princípio da eficiência. Para a autora, a definição do ocupante do cargo, deveria ser feita levando-se em consideração o servidor que tivesse maior capacidade, aptidão e qualificação, observando-se o critério de pertinência entre a qualificação do candidato e as atribuições a ser desempenhadas.

Como boa parte dos cargos de chefia são em comissão, as pessoas designadas para ocupá-los ficam no cargo por curtos períodos de tempo, o que dificulta a implementação de programas e ações voltadas à continuidade da prestação de serviços eficazes e ao alcance dos objetivos organizacionais. Desta maneira a definição de quem vai ocupar os cargos muitas vezes é decorrente de acordos políticos, que traz um viés dogmático à administração pública (BRANCO; RIBEIRO, 2016; FONSECA, 2013).

Quando o cargo de chefia é ocupado por funcionário concursado, após o exercício das atribuições por um período de cinco anos, o valor correspondente ao adicional de função passa a integrar o salário, assim ele retorna ao cargo de origem e continua recebendo o acréscimo salarial. Isto contribui para a rotatividade dos cargos de chefia e falta de capacitação para exercício da função, além de causar comodismo dos servidores depois que passam a ter os adicionais incorporados à sua remuneração.

A falta de qualificação dos ocupantes dos cargos de chefia associada a alta rotatividade, dificulta a definição clara das atribuições dos chefes e dos subordinados, pois muitas vezes, os funcionários da unidade conhecem o serviço e o novo chefe não, assim é comum que haja confusão na definição das responsabilidades.

A amplitude entre o piso e o teto salarial existente nos níveis das carreiras é tão pequena que não estimula os funcionários a buscar desenvolvimento pessoal e profissional para crescimento na organização, dificultando a adoção de políticas voltadas à promoção com base em avaliações de desempenho (DINIZ et al, 2012).

As diferenças salariais vinculadas ao exercício de cargos de chefia perdem a finalidade de remunerar pela complexidade e responsabilidade e passam a servir de sistema de recompensa, pois a ocupação dos cargos acaba acontecendo não porque os servidores apresentam a competência ou aptidão para tanto, mas sim como forma de motivação, diante da dificuldade de aumento salarial (MONTEIRO, 2013).

Há, também, o instituto da estabilidade, o qual dificulta a dispensa de funcionários concursados. Embora o objetivo da estabilidade seja proteger os servidores públicos no exercício de suas funções (para evitar perseguições políticas

ou pressões no trabalho), tem atuado para a desvalorização dos cargos e acomodação, pois não há a preocupação com dispensa no caso de ineficiência (DINIZ et al, 2012; RIBEIRO; MANCEBO, 2013).

3. Método

Foi realizada uma pesquisa qualitativa e quantitativa, com abordagem descritiva conjugada com estudo de caso. A pesquisa descritiva “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno” (VERGARA, p. 42), já o estudo de caso é restrito a uma ou poucas unidades, por exemplo, uma empresa (VERGARA, 2014).

A fundamentação teórica baseou-se em pesquisa bibliográfica, que segundo Vergara (2014, p. 43), “é o estudo sistemático desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”.

O estudo de caso foi feito em um dos departamentos (coordenadoria) de uma das 32 Subprefeituras da Cidade de São Paulo.

Para a coleta dos dados empíricos, foram utilizados os resultados obtidos em uma pesquisa anterior realizada pelos autores para identificar as competências dos servidores públicos que trabalham nessa coordenadoria. A pesquisa foi caracterizada por meio de entrevistas com os servidores ocupantes de cargos de chefia (1 coordenador, 02 supervisores e 05 chefes de unidade, que para efeitos deste estudo serão considerados a liderança do departamento) e os demais servidores, num total de 28 pessoas, responderam a um questionário semiestruturado. A amostra utilizada foi não probabilística, por acessibilidade dos pesquisadores.

O questionário foi estruturado da seguinte maneira: a questão 1 solicitava informações para compor o perfil dos respondentes, como idade, formação acadêmica e tempo de serviço público; nas questões de 2 a 12 os respondentes deveriam assinalar de acordo com sua percepção, sendo as respostas “sempre, às vezes, raramente, nunca”, “totalmente, parcialmente, não [conheço/existe/sei]”, “ótimo, bom, regular, péssimo”, ou “muito, pouco, não contribui” e tinha um campo onde poderiam comentar livremente; a última pergunta era aberta possibilitando considerações que julgassem necessárias.

Para obter o resultado, as respostas das questões foram calculadas por meio de porcentagem. Para a evidenciação do questionado considerou-se as respostas assinaladas como “sempre”, “totalmente”, “ótimo” e “muito”, as demais respostas foram consideradas como “não evidenciadas”. Para este trabalho foram consideradas ainda, as respostas livres às questões.

4. Resultados e Discussão

A pesquisa ratifica os desafios citados pela literatura no que se refere às características específicas de gestão de pessoas no setor público, que figuram como obstáculos à implementação da gestão por competências, por exemplo o processo seletivo, a escassez de pessoal qualificado e a dificuldade de articulação com as práticas dos subsistemas de recursos humanos. A seguir, alguns desses entraves são apresentados, frisados pelos respondentes:

Quanto à cultura organizacional voltada à burocracia, ao conservadorismo, conformismo, descontinuidade, falta de motivação e descompasso entre discurso e ação, defendida por Moura e Souza (2016), observou-se que:

- 73% dos servidores têm mais de 41 anos de idade (26 pessoas); 11% (4 servidores) têm entre 31 e 40 anos; e somente 16% (6 estagiários) têm menos de 30 anos. Excluindo-se os estagiários (que têm contrato por prazo determinado), os funcionários têm mais de 30 anos de idade, o que caracteriza uma equipe madura, permitindo aferir ser um departamento conservador, mais resistente às mudanças, que prefere manter o *status quo*;

- “Os servidores estão acomodados, possuem vícios e costumes antigos, difíceis de serem alterados, por haver grande resistência às mudanças” (Respondente 1);

- “A desmotivação é grande, quer seja por quebra de continuidade nos programas de governo, quer seja por não haver aumento salarial periódico, ou ainda por falta de possibilidades de crescimento pessoal e profissional” (Respondente 2).

Confirmando o posicionamento de Moura e Souza (2016) sobre o planejamento de pessoal que, em vez de decorrer da visão estratégica, levando-se em conta a missão, visão, metas e prioridades do órgão, é feito para atender às demandas emergenciais e/ou pedidos corporativistas, verificou-se que:

- 83% não têm conhecimento da missão, visão e valores da Subprefeitura. Alguns afirmaram que no passado essas informações foram divulgadas, mas que em virtude da mudança de gestão, não houve continuidade. Outros simplesmente alegaram que nunca ouviram falar sobre o assunto;

- 89% afirmaram que não conhecem quais são as estratégias e objetivos da Subprefeitura; alguns pensam que não há definição, já outros acreditam que até deve ter, mas não foram devidamente informados;

- 41% assinalaram que os objetivos e metas são definidos de forma clara e possíveis de serem alcançados. Dos que responderam negativamente, os motivos alegados foram: não há definição de objetivos/metapartes por parte da Subprefeitura, nem da coordenadoria, nem da supervisão; o trabalho só é realizado para atendimento das demandas, sem planejamento prévio;

- 45% conceberam que os objetivos da coordenadoria são informados pela liderança e é explicada a importância da participação individual para o alcance dos objetivos. 55% discordaram, sendo que destes, 7% afirmaram que nunca tiveram conhecimento dos objetivos da coordenadoria;

- Embora 61% tenham afirmado que a liderança define as prioridades, alguns alegaram que as prioridades nem sempre dependem do setor/departamento, pois são definidas por solicitações externas, como urgências e emergências ou pedido de superiores;

- 41% responderam que a liderança promove a adequação entre as atividades realizadas e as pessoas que as realizam, no entanto, 59% apontaram que isso é feito às vezes ou raramente, sendo o principal motivo, a insuficiência de funcionários.

- “A coordenadoria possui responsabilidades técnicas e administrativas, que são acentuadamente influenciadas por interesses políticos; além disto, em muitos casos há incompatibilidade entre a atuação técnica e a política” (Respondente 3).

Com relação à captação de pessoas, foi possível constatar as afirmações de Borges (2012), sobre a falta de realização de concurso público de forma regular e periódica (implicando na insuficiência de funcionários) e o posicionamento de

Branco e Ribeiro (2016) e Fonseca (2013) sobre a maneira como os cargos em comissão são ocupados (para atender a interesses políticos), o que contribui para a falta de qualificação dos ocupantes de cargos de chefia, alta rotatividade e quebra de continuidade de programas e ações públicas:

- 47% dos servidores trabalham na Prefeitura há mais de 20 anos, muitos estão próximos da aposentadoria; 25% trabalham de 11 a 15 anos; 6% trabalham de 5 a 10 anos; e 22% trabalham a menos de 5 anos (os estagiários). Observando-se os dados é possível perceber que os concursos públicos são realizados espasmodicamente e com lacunas de tempo muito grande entre eles, neste meio tempo, muitos servidores saem do órgão público ou se aposentam e, quando os concursos são realizados, geralmente não é reposta nem a quantidade mínima necessária a uma boa prestação dos serviços;

- “Na Subprefeitura há muitos cargos em comissão, onde na maioria das vezes são ocupados por pessoas sem capacitação, sem conhecimentos técnicos na área e que, em vez de ajudar, acaba dificultando o funcionamento dos serviços” (Respondente 3); segundo o respondente, “os valores gastos com esses funcionários deveriam ser investidos em servidores com formação técnica” (Respondente 3);

- “Os chefes são empossados no cargo sem uma prévia preparação” (Respondente 2).

O posicionamento de Diniz et al (2012) também foi identificado, sobre: existência de restrições na atuação dos funcionários, voltadas à inovação e criatividade; falta de estímulo ao desenvolvimento pessoal e profissional, por falta de um plano de carreira com diferenças salariais substanciais; e dificuldade de implementar avaliação de desempenho vinculada à progressão na carreira. E foi possível observar o argumentado por Monteiro (2013) acerca dos adicionais salariais dos cargos de chefia que, em vez de remunerar em função da complexidade e responsabilidade, servem como recompensa monetária:

- 64% afirmaram que os processos de mudança que ocorrem na coordenação não são bem planejados e conduzidos pela liderança. Dentre estes, o destaque foi que não há muita liberdade para promoção de mudanças no setor público, porque os servidores têm que cumprir exatamente o que está previsto em lei;

- 50% dos respondentes entenderam que há no ambiente de trabalho possibilidades de aprender continuamente. Dentre os que não concordaram, os principais argumentos foram: o trabalho é rotineiro; quase não há mudanças; geralmente seguem-se modelos pré-estabelecidos, o que diminui a possibilidade de desenvolver e aplicar novas práticas; não há treinamento disponibilizado pela Subprefeitura; os servidores precisam aprender por conta própria;

- 63% afirmaram que a liderança não promove aos servidores um ambiente propício ao desenvolvimento de suas capacidades. Como fatores que contribuem para isto são apontados: não há interesse de desenvolvimento por parte de alguns servidores porque a Prefeitura não possui um plano de carreira que estimule o crescimento; praticamente todos os servidores já incorporaram os valores correspondentes ao adicional do maior cargo que lhe foi possível ocupar, fazendo-os ficar acomodados; a progressão na carreira é limitada, não tendo muitos graus hierárquicos e nem aumentos de salário, o que desestimula o aprendizado; mesmo que o servidor busque seu crescimento pessoal, isso não é reconhecido pela Prefeitura, pois dificilmente poderá colocar seus conhecimentos em prática;

- 60% entenderam que não têm disponibilidade para o autodesenvolvimento da liderança, sendo os principais motivos: não há reconhecimento para aqueles que buscam seu aperfeiçoamento; o sistema de substituição existente não leva em conta as competências individuais das pessoas, por falta de funcionários e pela “incorporação” do adicional da função; o tempo que cada um fica no cargo é pequeno, sendo logo substituído; são feitas muitas concessões, pois o funcionário que em um momento é o subordinado, no futuro pode vir a ser o chefe; os trabalhos realizados pelo chefe e pelo subordinado são os mesmos; não há necessidade de realização de atividades específicas; não há um plano de carreira que estimule a busca pelo crescimento pessoal e profissional;

- 86% concordaram que a coordenadoria não propõe ações voltadas ao desenvolvimento de lideranças no ambiente de trabalho, destacando como fatores: a impossibilidade de escolher a equipe, ou seja, o líder deve trabalhar com os servidores que estão disponíveis, tendo grande dificuldade de fazer modificações de pessoal; falta de funcionários; grande parte dos servidores já incorporou o adicional da função, não tendo mais como progredir funcionalmente;

- 84% afirmaram que a liderança não realiza avaliação de desempenho continuamente e dá o *feedback* dos resultados aos subordinados. É uma deficiência que inclusive foi reconhecida por boa parte dos líderes (62%). Alguns afirmaram que é feita uma única avaliação de desempenho, uma vez por ano, que é a mesma aplicada em toda a Prefeitura.

5. Considerações finais

Realizada a análise das respostas obtidas no estudo de caso, pode-se concluir que nos órgãos públicos muitos são os elementos que devem ser levados em consideração no momento de formulação e implementação de políticas e práticas de gestão de pessoas, como a cultura organizacional, as limitações legais, a forma de ingresso (por concurso público e indicações políticas) que limita o planejamento de pessoal, a falta de capacitação dos servidores e o despreparo dos ocupantes dos cargos de chefia.

Há necessidade de dinamizar a gestão de pessoas, em busca de melhorar os resultados e a qualidade da prestação dos serviços públicos, mas os entraves que devem ser superados acabam figurando como barreiras, que dificultam ou mesmo impedem esse avanço.

A descrição dos obstáculos identificados, responde a questão de pesquisa formulada neste trabalho, ou seja, quais os desafios observados no setor público para implementação do modelo de gestão de pessoas por competências?

A especificação das características peculiares do setor público, que o diferencia do setor privado, a qual influencia no sucesso da implementação da gestão por competências, foi direcionada no referencial teórico e posteriormente verificada no estudo de caso, alcançando-se assim, o objetivo deste estudo.

Para que a implementação do modelo de gestão por competências seja aplicada é necessária uma ruptura com os paradigmas até então existentes, como padrões gerenciais, traços culturais e a própria formação histórica da administração pública, o que se caracteriza como um processo moroso, demandando uma dedicação da organização por períodos de médio e longo prazo.

Como proposta para futuras investigações sugere-se ampliar o escopo da pesquisa para os demais departamentos da Subprefeitura para levantar a visão dos

outros servidores acerca das características e desafios observados, possibilitando identificar a posição dos envolvidos, o que evidentemente contribuirá para estudos posteriores quanto a perspectiva de implementação da gestão por competências.

Referências

BAHRY, C. P.; BRANDÃO, H. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, p. 179-194, abr./jun. 2005.

BORGES, M. C. Das funções de confiança *stricto sensu* e dos cargos em comissão: abordagem constitucionalmente adequada. **Revista TCEMG**, v. 82, n. 1, p. 45-54, 2012.

BRANCO, R. A.; RIBEIRO, P. E. A meritocracia e os cargos comissionados no serviço público. **Rev. Caribeña de Ciencias Sociales**, p. 1-14, 2016.

DINIZ, T. G. S. et al. Estabilidade no emprego e o comportamento do servidor público de municipal. **Anais do IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. Resende, 2012.

FONSECA, D. R. Autonomia de unidades de gestão de pessoas para desempenho das atividades estratégicas de capacitação na administração pública federal. **Dissertação de Mestrado**, 2013. Disponível em: <<http://repositorio.unb.br/handle/10482/13968>>. Acesso em: 01 abr. 2017.

MARQUES, F. **Guia de mapeamento e avaliação de competências para a administração pública poder executivo**. Brasília, jun. 2013. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia_de_referencia_pratico-mapeamento-14-08-13.pdf>. Acesso em: 21 maio 2016.

MONTEIRO, L. M. Reforma da administração pública e carreiras de Estado: o caso dos especialistas em políticas públicas e gestão governamental no Poder Executivo federal. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 5, p. 1117-1144, 2013.

MOURA, A. L. N.; SOUZA, B. C.. Gestão estratégica de pessoas na administração indireta do setor público federal: na prática, ainda um discurso. **Revista do Serviço Público**, v. 67, n. 4, p. 575-602, 2016.

PANTOJA, M. J. et al. Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal na Administração Pública Federal: uma caracterização da capacitação por competências na administração pública federal. **Anais do V Congresso Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração de Gestão Pública**, 2012.

RIBEIRO, C. V. S.; MANCEBO, D. O servidor público no mundo do trabalho do século XXI. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 33, n. 1, p. 192-207, 2013.

TORRES, M. D. F. **Estado, democracia e administração pública no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2013.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2014.