



APERFEIÇOAMENTO EM GESTÃO MUNICIPAL



MÓDULO 04 **GESTÃO DE PESSOAS** NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Prof^ª. Ana Cristina Barros

Fortaleza, 2019



TRIBUNAL DE CONTAS
DO ESTADO DO CEARÁ



Fundação
Demócrito Rocha

FUNDAÇÃO DEMÓCRITO ROCHA (FDR)

Presidente: **João Dumar Neto**

Diretor Administrativo-Financeiro: **André Auelino de Azevedo**

UNIVERSIDADE ABERTA DO NORDESTE (UANE)

Gerente Pedagógica: **Viviane Pereira**

Supervisora de Operações: **Marisa Ferreira**

Secretário Escolar: **Joel Bruno de Lima**

CURSO APERFEIÇOAMENTO EM GESTÃO MUNICIPAL: AÇÕES INTEGRADAS DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA E SEMIPRESENCIAL

Concepção e Direção Geral: **Cliff Villar**

Coordenação Adjunta: **Ana Cristina Barros**

Coordenação e Conteúdo: **Marcelo Lettieri e**

Marcelo Maciel

Estratégia e Relacionamento: **Adryana Joca e**

Alexandre Medina

Gerência Administrativa: **Juliana Cassundé**

Gerência de Produção: **Gilvana Marques**

Analista de Projetos: **Rebeca Sabóia**

Analista de Marketing: **Patrícia Alencar**

Produção: **Juliana Guedes**

Edição de Design e Projeto Gráfico: **Amaurício Cortez**

Editoração Eletrônica: **Marisa Marques de Melo**

Ilustração: **Rafael Limaverde**

Revisão de Texto: **Daniela Nogueira**

Catálogo na Fonte: **Eduander Pires (CRB-3/1212)***

*Atendendo às orientações do Conselho Federal de Biblioteconomia.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO CEARÁ

Presidente: **Conselheiro Edilberto Carlos**

Pontes Lima

Vice-Presidente: **Conselheiro Rholden Botelho de Queiroz**

Corregedor Geral: **Conselheiro José Valdomiro Távora de Castro Júnior**

Conselheiros:

Luís Alexandre Albuquerque Figueiredo de Paula Pessoa

Soraia Thomaz Dias Victor

Patrícia Lúcia Saboya Ferreira Gomes

Ernesto Saboia de Figueiredo Júnior

Conselheiros Substitutos:

Itacir Todero

Paulo César de Souza

Manassés Pedrosa Cavalcante

Fernando Antonio Costa Lima Uchôa Junior

David Santos Matos

MINISTÉRIO PÚBLICO ESPECIAL JUNTO AO TCE CEARÁ

Procurador-Geral: **Júlio César Rola Saraiva**

Procuradores:

Eduardo de Sousa Lemos

Gleydson Antônio Pinheiro Alexandre

José Aécio Vasconcelos Filho

Leilyanne Brandão Feitosa

Cláudia Patrícia Rodrigues Alves Cristino

S58a

Silva Filho, João Batista Barros da

Administração pública: modelos, tendências e gestão de pessoas / João Batista Barros da Silva Filho e Ana Cristina Barros. – Fortaleza: Fundação Demócrito Rocha, 2019.

63 p. : il. color.

(Aperfeiçoamento em Gestão Municipal; n. 2, módulo 3).

ISBN 978-85-XXXX-XXX-X

Publicado em parceria com o Tribunal de Contas do Estado do Ceará.

1. Administração Pública no Brasil. 2. Patrimonialismo. 3. Administração burocrática. 4. Administração gerencial. 5. Governança pública. I. Barros, Ana Cristina. II. Título.

CDD 658.000981

Todos os direitos desta edição reservados a:



Fundação Demócrito Rocha

Av. Aguanambi, 282/A - Joaquim Távora

Cep 60.055-402 - Fortaleza-Ceará

Tel.: (85) 3255.6037 - 3255.6148

Fax (85) 3255.6271

fundacaodemocritorocha.com.br

fundacao@fdr.com.br



APRESENTAÇÃO



No **MÓDULO 04**, vamos apresentar os conceitos e as práticas de gestão de pessoas na Administração Pública; abordando o Planejamento Estratégico na gestão de pessoas, a gestão de desempenho e por competências, discutindo temas como liderança, motivação e educação no trabalho; educação, treinamento e desenvolvimento de pessoas; mostrando, ao final, as novas tendências e os desafios da gestão de pessoas no setor público, com ênfase na figura do Auditor do século XXI.

Vamos conosco?





MÓDULO 04

GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Ementa: Conceitos e práticas de gestão de pessoas na Administração Pública. Planejamento estratégico na gestão de pessoas. Gestão de desempenho e por competências. Liderança, motivação e satisfação no trabalho. Educação, Treinamento e Desenvolvimento de pessoas. Tendências e desafios da gestão de pessoas na área pública. Tendências para o auditor do século XXI.

Autora: Prof^ª. Ana Cristina Barros.



1.

INTRODUÇÃO

O ambiente organizacional tem passado por constantes transformações, e isso gera um impacto direto na forma de gestão das organizações públicas e privadas. Segundo Dutra (2006), a revolução tecnológica e a globalização alteraram o comportamento das organizações, levando-as a buscar novos modelos de gestão que compreendam as demandas existentes. Diante do cenário mundial, o setor público no Brasil vem se adaptando às mudanças organizacionais que envolvem a redefinição de seus aspectos estratégicos. A tentativa do Estado em acompanhar a evolução dos modelos de gestão pode ser compreendida pela definição de três períodos da gestão pública: o Estado patrimonial, o burocrático e o gerencial. Vale ressaltar o quão complexa e desafiadora é a gestão no setor público, pois mesmo com a evolução dos conceitos de gestão, carrega traços de cada um dos três modelos tornando assim um ambiente do setor público de constante mudanças.







SAIBA MAIS

Modelos de gestão são um conjunto de estratégias adotadas pela empresa para coordenar a equipe na execução das tarefas e a captação de resultados.

Nesse contexto o modelo gerencial se configura como o modelo de gestão atual, baseado na Nova Gestão Pública (New Public Management – NPM), tendo como proposta um serviço público mais flexível, descentralizado, eficiente, de melhor qualidade e orientado ao cidadão.

“Nova Gestão Pública” corresponde à versão em inglês New Public Management (NPM) ou à versão em espanhol Nueva Gestión Pública ou Nueva Gerencia Pública (NGP) ou Nuevo Manejo Público (NMP).

Michel Messenet, em sua obra “La Nouvelle Gestion Publique: pour un Etat sans Burocratie”, publicada em 1975, foi quem primeiro cunhou a expressão “Nova Gestão Pública”, ao criticar a Administração Pública burocrática.

Entretanto, o seu texto fundador é o artigo “A public management for all seasons?”, escrito por Christopher Hood e publicado em 1991.

Geoffrey SHEPHERD & Sofia VALENCIA (1996, p.108) agregam que a “Nova Gestão Pública” também pode ser denominada de “gerencialismo, novo gerencialismo, nova gerência pública ou gerência baseada no desempenho”.



Esse entendimento também se fez presente na área de gestão de pessoas que acompanha essas mudanças, evoluindo em suas formas e enfrentando desafios diante da diversidade da força de trabalho. Não obstante as organizações privadas estarem à frente com os novos modelos de gestão, as organizações públicas também adotam novas práticas que acompanham a evolução no contexto em que estão inseridas. Na busca por eficiência, as organizações, de uma forma geral, procuram modelos que atendam à realidade e adaptem-se às novas demandas sociais, configurando, dessa forma, num novo modelo de gerir, que busca elaborar estratégias e políticas alinhadas à gestão organizacional.

Abaixo, no Quadro 1, o comparativo dos modelos de gestão burocrático e gerencial, evidenciando suas principais características.

QUADRO 1 - MODELOS BUROCRÁTICO X GERENCIAL

	MODELO BUROCRÁTICO	MODELO GERENCIAL
ESTRATÉGIA	Concentração; Inflexibilidade de regras; Padronização de procedimentos.	Descentralização; Incentivo à criatividade e inovação.
CONTROLE	Preventivos, elaborados para evitar o erro.	Indicadores de desempenho.
AÇÃO	Concentra-se no processo.	Gestão por resultados.
FOCO	É autorreferente.	Orientação para o cidadão-usuário.

Fonte: próprio autor

No que se refere ao modelo patrimonialista, pode-se evidenciar como principal característica a não distinção entre o que era bem público e o que era bem privado.

Na Administração Pública, independentemente da ideologia de governo, fatores como funcionalidade, controles, eficiência, eficácia





e cumprimento dos aspectos legais são determinantes de qualidade. Para tanto, faz-se necessário alinhar esse modelo a uma gestão de pessoas que promova a valorização, o desenvolvimento e o compromisso dos funcionários com os resultados planejados.

A sociedade atual (virtual, diversa, atuante e que valoriza a customização dos serviços/produtos) requer da administração pública mudanças na gestão de pessoas, de forma mais sistêmica e integrada. É evidente, então, que todos os desafios da gestão recaiam sobre o modelo adotado de gestão de pessoas, que necessariamente precisa considerar que o parâmetro de oferecer serviços públicos está diretamente ligado aos anseios, percepções e necessidades da sociedade.

2.

UM BREVE RELATO DA EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

É fato não termos uma evolução sistemática e harmônica dos conceitos, políticas e ações relacionadas à gestão de pessoas na Administração Pública, o que se vê é um conjunto de soluções pontuais e imediatas, tomadas ao longo de décadas, que transformaram a gestão de pessoas na administração pública numa colcha de retalhos formada por diversas ações e unidades organizacionais e gestores que não se integram com o propósito maior do serviço público. É impossível pensar em soluções efetivas sem considerar um amplo referencial que considere e respeite a natureza e a complexidade do





fenômeno público, caracterizado pela composição de muitos atores, com posições por vezes divergentes.

Ao longo da história várias teorias e modelos de Administração e de Gestão de Pessoas se sucederam, como pode ser visto no Quad 2, que de forma sintética apresenta em linhas gerais as características da gestão de pessoas e sua correlação com as principais teorias de gestão.

QUADRO 2 – ESQUEMA GERAL DA GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES

Características das organizações em geral e Gestão de Pessoas no Setor Público			
	Organizações em geral	Características do setor público	
		No Estado	Na Gestão de Pessoas
Administração Científica	- Organização Racional do trabalho iniciante: homem econômico. - Primeiras indústrias. - Trabalho quase escravocrata.	- Estado patrimonialista liberal clássico.	- Direitos civis e políticos previstos na Constituição, por iniciativa do Estado.
Escola de Relações Humanas	- Aduento do “homem social”. - Descoberta: organização informal. Departamento de Pessoal (DP). - Atividades de recrutamento, seleção, treinamento e remuneração. - Economia industrial. - Legislação Trabalhista.	- Primeiro esforço de inovação no sistema público. - Burocracia.	- Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP): também funcionava como Departamento de Pessoal com funções legais.



Relações Industriais	- Crescimento industrial. - Força dos Sindicatos. - Departamento de Relações Industriais (RI). - Polos industriais: ABC. - Preocupações: eficiência e desempenho. - Negociações: governo e sindicatos.	- Estado intervencionista. - Início de um projeto nacional de desenvolvimento (Plano de Metas). - Administração Indireta.	- Administração Indireta: descentralização facilita recrutamento, seleção e remuneração.
Abordagem Sistêmica	Organização como Sistema. - Exigências de Qualidade. - Administração de Recursos Humanos e Sistema de RH. - Descentralização do RH. - Apoio a outros gestores.	- Modelo gerencialista de administração. - Grandes burocracias estatais. - Grandes obras de infraestrutura. - Secretaria de Administração Pública (Sedap).	- Política de Recursos Humanos: valorizar função pública e renovar o quadro. - Secretaria de Recursos Humanos. - Avaliação de Desempenho e Sistema de Mérito. - Novo plano de carreira. - Estatuto do funcionalismo público.
Gestão Estratégica	- Tecnologias informacionais avançadas, sociedade em rede. - Expansão dos programas de qualidade. - Administração estratégica de RH. - Ênfase na descentralização do RH. - Gestão por competências. - Abertura da economia. - Privatizações. - Competitividade. - Qualificação contínua.	Modelo gerencialista de administração. Parcerias público-privadas.	Políticas e Diretrizes do Desenvolvimento de Pessoas. - Início de Gestão por competências. - Planos estratégicos de RH confundidos com outros planos.

Fonte: Adaptado de OLIVEIRA (2012)





Faz-se necessário o registro de alguns marcos históricos que servem de referência para o processo de evolução dos conceitos tanto relativos ao modelo de gestão atual, mais próximo da administração gerencial, quanto ao que se refere às políticas de gestão de pessoas no âmbito do serviço público.

O marco inicial dessas transformações no Brasil deu-se na década de 1930, com a criação do Conselho Federal do Serviço Público, instituído pela Lei nº 284, de 28 de outubro de 1936, e do Departamento Administrativo do Serviço Público (Dasp), por meio do Decreto-Lei nº 579, de 30 de julho de 1938. Esse período vai até 1945, e suas premissas eram a reforma do sistema de pessoal e a implantação e a simplificação de sistemas administrativos, e constitui a primeira tentativa efetiva para construção de um serviço público profissional no Brasil.



VOCÊ SABIA?

Departamento Administrativo do Serviço Público (Dasp) - Órgão previsto pela Constituição de 1937 e criado em 30 de julho de 1938, diretamente subordinado à Presidência da República, com o objetivo de aprofundar a reforma administrativa destinada a organizar e a racionalizar o serviço público no país.

Na década de 1960, mais precisamente no ano de 1967, tem-se o registro do segundo marco, quando é publicado o Decreto-Lei nº 200, definindo-se como fator determinante do movimento de reforma administrativa, instituindo como princípios a descentralização de atividades, a coordenação e o planejamento de ações, o controle e a delegação de competências regimentais. Dentre os seus princípios, destacam-se a necessidade de fortalecimento e expansão do sistema do mérito na Administração Pública e as diretrizes para novo plano de classificação de cargos.





Muitas transformações ocorreram no setor público na década de 1980, especialmente com foco na reforma administrativa. Desde então, as questões relacionadas aos recursos humanos ganharam mais relevância. Pode-se destacar a revitalização e a valorização do serviço público, mediante a melhoria dos padrões de desempenho em função do uso mais eficiente e efetivo dos recursos públicos. Nesse contexto, é criada a Escola Nacional de Administração Pública (Enap), com o objetivo de planejar, promover, coordenar e avaliar as atividades de formação, aperfeiçoamento e profissionalização do pessoal civil da alta administração pública federal.

Em 1985, o governo tomou uma grande medida de reforma administrativa, criando o cargo de ministro extraordinário para assuntos de administração, que supervisionaria o antigo Dasp. O governo buscou, então, a racionalização das estruturas administrativas e a formulação de uma política de RH. Essa política objetivava valorizar a função pública e renovar o quadro de pessoal. Para tal, foi criada a Secretaria de Administração Pública (Sedap), que por meio de uma nova Secretaria de Recursos Humanos e da Fundação Centro de Formação do Servidor Público (Funcep), promoveria o desenvolvimento do pessoal do setor público.

O terceiro marco ocorre no início dos anos 1990, quando foi editado o Regime Jurídico Único instituído pela Lei nº 8.112/90 no âmbito da administração federal. De acordo com esse instrumento, alguns pontos importantes merecem destaque, como o desenvolvimento das competências individuais e institucionais, o compromisso da Administração Pública em tornar acessível a educação contínua e o desenvolvimento das competências dos servidores e a qualificação dos gestores e líderes. Essa Lei se constitui o mais importante instrumento regulatório das atividades do servidor público durante toda a sua trajetória funcional.

O quarto marco é registrado na segunda metade da década de 1990, quando se iniciam os esforços para normatizar a participação de servidores públicos em eventos de capacitação e treinamento. Essa fase culmina na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas,





que em seu comitê gestor se responsabiliza pela avaliação, orientação, promoção e definição dessas políticas.

Em fevereiro de 2006, dentro de um contexto de modernização administrativa emerge o Decreto nº 5.707, instituindo a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional (PNDP).

A evolução do modelo de gestão de pessoas vem cada vez mais acontecendo, buscando o aperfeiçoamento da Administração Pública, e isso se verifica pelos inúmeros esforços desenvolvidos, desde alguns anos, para dotá-la de um funcionamento cada vez mais eficaz e mais próximo das aspirações dos cidadãos.

3.

PRINCIPAIS CONCEITOS

Para entender melhor a dinâmica e as ações da gestão de pessoas na Administração Pública, é de suma importância que se conheça o conceito de alguns fatores predominantes que fazem parte desse processo, tais como:

- Servidores Públicos são todos os agentes públicos que se vinculam à Administração Pública, direta e indireta, do Estado sob regime jurídico estatutário regular, geral ou peculiar, ou administrativo especial, ou celetista que tenha natureza profissional e empregatícia.
- Cargo Público significa o lugar instituído na organização do serviço público, com denominação própria, atribuições e responsabi-





lidades específicas e estipêndio correspondente, para ser provido por um titular, na forma estabelecida em lei.

- Função é a atribuição ou conjunto de atribuições que a Administração confere a cada categoria profissional.
- A Administração de Pessoal, oriunda do antigo Departamento de Pessoal, trata da parte dita cartorial, principalmente dos registros dos membros da organização, obedecendo às exigências das leis trabalhistas.
- A Administração de Recursos Humanos, oriunda do período da abordagem sistêmica, é resultado também de negociações e de luta por direitos e conquistas e cuida da parte referente ao desenvolvimento das pessoas que pertencem à organização.
- Gestão de Pessoas como um processo que procura dirigir os componentes do sistema de pessoal (carreiras, desempenho, qualificação e outros) para que sejam não apenas compatíveis com a missão da organização, mas também facilitem o seu cumprimento a médio e a longo prazo.

4.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO DE PESSOAS

O planejamento é uma ferramenta gerencial primordial para as organizações contemporâneas, pois planejar em uma organização consiste no estudo e na escolha de alternativas para se alcançar um objetivo de forma eficiente e eficaz a partir da situação atual



da organização. Portanto, o processo administrativo deve iniciar-se pelo planejamento, para Chiavenato (2004, p. 152), “O planejamento é a primeira das funções administrativas e é a que determina antecipadamente quais são os objetivos a serem atingidos e como alcançá-los”.





VOCÊ SABIA?

FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS

Henry Fayol foi uma das principais referências para o desenvolvimento do conhecimento administrativo moderno. E foi a primeira pessoa a identificar elementos ou funções do administrador. Atribuiu cinco funções ao administrador dentro de uma estrutura organizacional, chamadas de POCCC:

- Prever e planejar (visualizar o futuro e traçar o programa de ação);
- Organizar (constituir o duplo organismo material e social da empresa);
- Comandar (dirigir e orientar a organização);
- Coordenar (unir e harmonizar os atos e esforços coletivos);
- Controlar (verificar se as normas e as regras estabelecidas estão sendo seguidas).

O planejamento estratégico para qualquer organização, pública ou privada, é definido a partir de escolhas, concentrando esforços e recursos para sua implementação. Especialmente para o setor público, algumas dessas escolhas são previamente estabelecidas na definição da Missão, ou seja, na razão de ser da organização. Os principais elementos que compõem um planejamento são:

- Missão: é uma declaração sobre o que a organização é, sobre sua razão de ser, seus clientes e os serviços que presta.
- Visão de futuro: define o que a organização pretende daqui a alguns anos e proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela organização.
- Valores: são ideias fundamentais em torno das quais se constrói a organização. Representam as convicções dominantes, as crenças básicas, aquilo em que as pessoas da organização acreditam.



- Cenários: refere-se à etapa de diagnóstico estratégico, considerando variáveis do ambiente interno e externo à organização, referenciais obrigatórios para a definição de estratégias e objetivos.
- Objetivos estratégicos: são desafios que, se alcançados, são suficientes para a implementação da estratégia e a concretização da visão de futuro da organização.
- Indicadores e metas: indicadores são formas de representação quantificáveis de características de produtos e processos, utilizadas para acompanhar e melhorar os resultados e o desempenho da organização ao longo do tempo. A partir dos indicadores são traçadas as metas, que representam os resultados a serem alcançados para atingir os objetivos propostos.

Com a devida aplicação no setor público, o planejamento estratégico estabelece quais são as prioridades de ação e como serão utilizados os recursos à disposição de forma mais eficiente, eficaz e transparente possível. Isso condiciona a um planejamento de organizações do setor público mais complexo, porém necessário para o mapeamento e o alcance dos objetivos.

A utilização do planejamento estratégico no setor público iniciou-se na década de 1980, nos Estados Unidos e depois na Europa. Já no Brasil, não se tem ao certo o início da sua utilização nesse setor, já que se confundiam planos realmente estratégicos com outros, como o Plano Diretor, o Plano de Governo etc.

No que se refere à gestão estratégica de pessoas, uma iniciativa que merece também ser lembrada é o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, criado em 1997, com propostas de novas formas contratuais e novos regimes de trabalho.

A gestão estratégica de pessoas começa a despontar como uma iniciativa mais sólida, por meio do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Com esse decreto, começaram os trabalhos para a implantação de uma Gestão por Competências no setor público.





5.

INDICADORES DE GESTÃO DE PESSOAS



Os usuários do serviço público têm aumentado o nível de exigência em relação à satisfação de suas demandas e, além disso, cresce a exigência por transparência e ética.

A escassez de recursos e a necessidade de aproximação do usuário em relação aos serviços públicos exigem um aumento da flexibilidade, da prontidão e da capacidade de adaptação das organizações públicas.





Tal adaptação implica o uso de novas tecnologias, notadamente tecnologia da informação, modernização da estrutura normativa, organizacional e de pessoal. Embora essas transformações não sejam novidade nas organizações privadas, nas públicas elas representam uma grande mudança não somente nas formas de estrutura e funcionamento, mas na ressignificação dos sentidos que tanto o servidor quanto a sociedade atribuem ao que é público.

O processo de construção, na sua essência, é elaborado de forma Top Down, onde, a partir de um plano estratégico, derivam-se objetivos estratégicos e suas respectivas ações. Os indicadores entram justamente para acompanhar o atendimento desses objetivos estratégicos.

6. GESTÃO DE DESEMPENHO

Muitas são as formas de se avaliar e monitorar o desempenho das pessoas em suas atividades. Mas o que se observa atualmente é a gestão do desempenho de forma a contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais, bem como do acompanhamento da evolução do desenvolvimento das pessoas em suas atividades no ambiente de trabalho.

O princípio da eficiência permitiu à gestão pública a implantação de métodos de avaliação periódica de desempenho dos servidores públicos. A avaliação de desempenho individual é um processo sistêmico e contínuo no qual há a verificação por parte da organização do atingimento de metas pelo trabalhador e a viabilização para que o trabalhador alcance tais metas. As metas são derivadas da missão da organização e de seus detalhamentos constantes nos planejamentos





estratégico, tático e operacional, devendo ser definidas em comum acordo entre gestor e trabalhador a partir dos conhecimentos, habilidades, atitudes e personalidade deste último. Após a definição das metas e do conhecimento das características do trabalhador, cabe ao gestor propor um plano de desenvolvimento para que o subordinado supere as possíveis dificuldades para a realização das atividades.

Vale ressaltar que avaliação de desempenho é diferente de gestão do desempenho. Enquanto a primeira caracteriza-se pela verificação se o desempenho identificado do trabalhador está conforme aos objetivos e as metas estipuladas, a última é definida como o “conjunto de ações para alinhar, por um lado, as expectativas das pessoas em relação à organização e, por outro, o atendimento das necessidades da organização por meio do desempenho das pessoas” (NASSIF, 2007, p. 378).

7. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Amaral (2006) considera que a gestão por competências é relativamente recente e complexa, e, por isso, tem contribuído para a manutenção das incertezas quanto à sua aplicabilidade ao setor público brasileiro. O Decreto nº 5.707/2006 conceitua gestão por competências como:

[...] gestão por competência: gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição (Brasil, 2006).





IMPORTANTE!

O conceito de competência está relacionado com o exercício de uma atividade, de uma ação. Alguém só pode ser considerado competente se tiver feito algo para ser avaliado se é competente ou não. Refere-se a um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) que caracterizam as aptidões de uma pessoa para cumprir determinadas tarefas. Portanto, considerando que, para ser competente, tem que possuir essas três características essenciais:

Conhecimento - é o conjunto de saberes teóricos que uma pessoa tem. É o resultado de experiências pessoais e profissionais, formação acadêmica e estudo não formal e está muito ligado à vontade que as pessoas têm de aprender.

Habilidade - é a capacidade de colocar em prática o conhecimento adquirido, ou seja, é saber fazer. Sem conhecimento, é difícil desenvolver habilidades para executar as tarefas.

Atitude - é o saber ser, ou seja, tomar iniciativas para querer mudar o ambiente organizacional. Quando falamos em mudança, não significa dizer que o ambiente está ruim, mas sim que há uma vontade para que ele continue melhorando.

A gestão por competências no setor público implica um enfoque amplo e integrador, considerando conhecimentos técnicos e outras características pessoais. As competências englobam as habilidades interpessoais, as capacidades cognitivas e de conduta, o conceito ou percepção de si próprio, traduzido em atitudes e valores, os motivos ou estímulos que selecionam e orientam a conduta, e os traços de personalidade ou caráter (Amaral, 2006).

A implantação da gestão por competências no setor público exige mudanças organizacionais profundas, a começar pela reestruturação da área de RH e um mapeamento de competências requeridas. Observam-se também diferentes estágios das organizações públicas a aderirem às metodologias que focam na avaliação por competências,





pois não só as práticas e os processos internos devem estar alinhados aos objetivos do mapeamento das competências, mas também o perfil dos gestores e demais servidores para o entendimento de fato das análises obtidas em cada uma das rodadas de aplicação da metodologia de avaliação por competências.

Como exemplos, podemos citar algumas competências requeridas atualmente para os profissionais, estando eles vinculados a uma instituição pública ou privada. Confira no quadro abaixo:

QUADRO 3 – PERFIL DE COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS E DESEJÁVEIS DO EMPREENDEDOR PÚBLICO

COMPETÊNCIA	DEFINIÇÃO
Orientação para Resultados	Ação direcionada para o alcance dos resultados planejados, buscando superação e estabelecendo patamares mais desafiadores em relação a prazos, produtividade e qualidade.
Proatividade	Agir oportunamente sobre a realidade, antecipando alternativas que propiciem o alcance das metas estabelecidas.
Compreensão da dinâmica institucional	Identificar e compreender as relações políticas e sociais intra e interorganizacionais.
Gerenciamento de projetos	Aplicar conhecimentos, experiências, ferramentas e técnicas às atividades dos projetos para corresponder às exigências do projeto.
Inovação	Buscar novas alternativas para solução de problemas e alcance dos resultados.
Liderança	Inspirar e guiar as pessoas e grupos, favorecendo a colaboração e o compromisso para o alcance de objetivos compartilhados.

Fonte: Bernardi (2010, p. 41-42)



8.

LIDERANÇA, MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO



A liderança no setor público tem um papel fundamental na atualidade e é considerada com um dos elementos essenciais de boa governança pública. Disso depende o desenvolvimento de uma administração pública eficiente, com foco em resultados, orientada para a prestação de serviços de qualidade para o usuário. Essas adequações dos princípios de liderança para a gestão pública vêm para atender a necessidade cada vez mais evidente de cidadãos que cobram e exigem mais transparência, eficiência e ética na gestão pública.

No modelo gerencial, a liderança na Administração Pública passa a ser assunto; afinal, a chave para melhorar o desempenho dos governos é a formação, o desenvolvimento e a manutenção de equipes de trabalho motivadas e comprometidas com as instituições. Ainda, comprometidas com as missões primordiais do Estado: prestar serviços de qualidade à população e induzir o crescimento econômico do país.

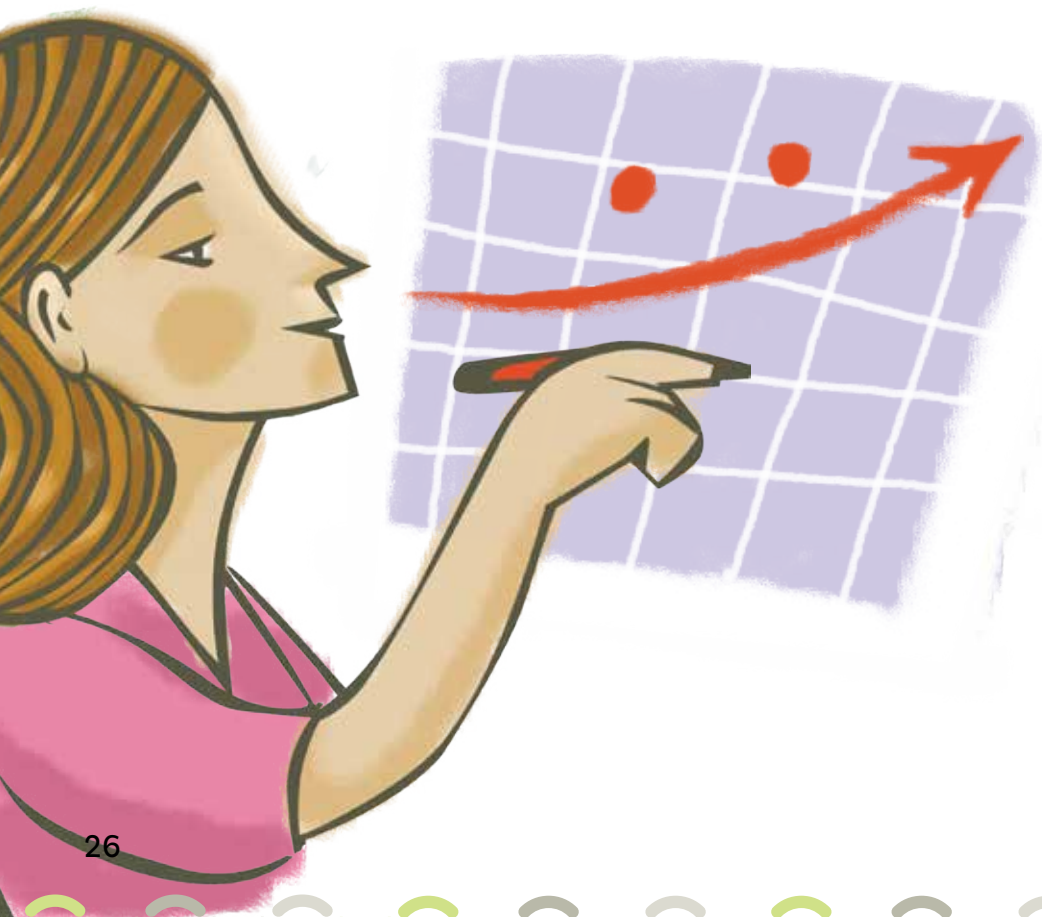
Neste contexto, desenvolver a liderança surge como importante estratégia nas organizações públicas para que possa garantir melhor qualidade dos produtos e serviços gerados. Com o aumento da complexidade e do nível de mudanças no ambiente organizacional, vêm sendo requeridas lideranças experientes e hábeis para lidar com as oportunidades, as ameaças e os conflitos organizacionais. Para tanto, na condução das equipes, as lideranças





têm uma grande oportunidade de promover o comprometimento e a adesão aos processos, trabalhos e ações que lhes forem atribuídas. A percepção do líder em relação ao seu entorno pode gerar muitos benefícios de produtividade e de envolvimento e consequentemente de resultados alcançados.

Porém de nada adianta o entendimento do seu papel de liderança se não estiver diretamente relacionado com a garantia do *status* de motivação das suas equipes.



9.



EDUCAÇÃO, TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

A cada dia as organizações públicas estão se conscientizando de que seu sucesso será influenciado pela qualificação de seus servidores e, por isso, passam a atribuir maior relevância à gestão estratégica de pessoas, principalmente no que diz respeito ao desenvolvimento de competências humanas e profissionais. Dessa forma, entende-se que as atividades de treinamento e desenvolvimento de pessoal vêm se tomando cada vez mais vitais e necessárias para as organizações devido às profundas transformações tecnológicas, econômicas, políticas e sociais que caracterizam o atual cenário nacional e internacional. Os servidores devem agregar todo o conhecimento adquirido, por meio de treinamento e capacitação, de maneira que ocorra uma mudança de comportamento e otimizar a execução de suas atividades a fim de alcançar os objetivos organizacionais, assim como os objetivos individuais.

Treinamento e desenvolvimento, apesar de serem distintos, são formas de desenvolver pessoas. As ações de treinamento visam produzir melhorias no desempenho das pessoas, enquanto as ações de desenvolvimento são mais abrangentes, compreendendo aspectos que vão além do desempenho no trabalho e estão relacionadas ao crescimento individual e valores dos treinados.

Realizar a melhor gestão do capital intelectual, investindo na educação e no desenvolvimento, gera impacto direto na formação de equipes de alto desempenho. Isso se deve ao fato que o capital intelectual é o ativo intangível de grande importância para agregar valor público e o diferencial competitivo no mercado de trabalho.





10.

TENDÊNCIAS E DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS NA ÁREA PÚBLICA

Com a inserção de novas tecnologias e ao mesmo tempo a modernização impositiva da gestão pública, os líderes e gestores públicos estão atentos aos desafios e às tendências que, inevitavelmente, se apresentam como propostas para trazer e melhorar a nova gestão de pessoas no serviço público.

A seguir algumas tendências que podem influenciar os modelos de gestão na Administração Pública:

- Diminuição do Número de Chefes e Hierarquias

Isso já se revela como uma passagem do modelo burocrático, excessivamente rígido, formal, para o gerencial, voltado a resultados, descentralizado e com delegação de autoridade. A tendência é que este tipo de hierarquia diminua.

- Foco nos Cidadãos

Eles são os responsáveis por estruturar os produtos e serviços. Por isso, estão identificando as reais necessidades neles para atingir níveis de excelência no atendimento e também de eficiência, eficácia e efetividade para as novas demandas do mercado.

- Preocupação Constante com a Qualidade de Vida dos Colaboradores

Esta medida se apresenta uma estratégia ou um elo entre os interesses individuais dos gestores e os governamentais. Contribui para





a satisfação do colaborador e otimiza a produtividade no trabalho – tanto física quanto mental.

- Desenvolvimento de liderança na gestão de pessoas no setor público

Preocupação no desenvolvimento de lideranças (e não de chefias) como forma de treinar seus colaboradores internos para assumir posições de chefia quando houver vacância nos cargos anteriormente ocupados.

Vale salientar a importância fundamental que se tem no líder para a área pública na consecução das ações governamentais, já que, em se tratando da resistência a inovações, que, por diversas vezes, infelizmente ainda permanece no setor público, o líder deve agir como um agente de mudanças e disseminador desta cultura no local onde trabalha.

- Programas para desenvolvimento profissional

Criação de programas de treinamento e desenvolvimento profissional e o consequente papel do governo como escola, de educar seus servidores.

Tudo isso se faz necessário para a criação de um ambiente mais estimulante e desafiador, em que os servidores possam se sentir responsáveis pelos resultados alcançados. Isso equivale a dizer que é preciso estimular os servidores para a inovação, valorizado sua opinião, criando oportunidades para a participação deles nos objetivos da organização, para seu desenvolvimento profissional.

- Implementar estratégias de comunicação interna

Melhora no nível de comunicação interna entre gestores e colaboradores na medida em que incentiva a prática do *feedback*.

- Identificar os colaboradores como parceiros, e não como estritamente “recursos humanos”

É igual a dizer que é preciso olhar o funcionário como um todo, tratá-lo como gente, e não como mais um recurso. Significa valorizar as pessoas e tratá-las com o devido respeito merecido.





Enfim, provendo uma boa infraestrutura e um adequado ambiente de trabalho para a participação do servidor no tocante à formulação da estratégia e à consecução dos programas governamentais.

11.

TENDÊNCIAS PARA O AUDITOR DO SÉCULO XXI

Assim como todo e qualquer profissional, o auditor não se exclui das prerrogativas essenciais para manutenção de sua atuação no âmbito do trabalho, dentro dos parâmetros da qualidade, da competência e do compromisso. Na verdade, as exigências que se sobrepõem aos profissionais de uma forma geral hoje em dia, são também aplicáveis aos auditores, considerando que não existe alternativa, senão de entender que o seu papel é pautado na confiança, credibilidade e competência técnica.

Vale ressaltar algumas competências relevantes para o auditor frente a esses desafios que se apresentam:

- **Criatividade e inovação:** Define-se a criatividade como uma “competência de sobrevivência” e existem algumas características que se fazem presentes no processo criativo e que impõem aos profissionais a condição de desenvolvê-las. Uma dessas características é a alternância entre o pensamento divergente - que consiste em abrir caminhos e achar o maior número de ideias para solucionar um determinado problema, com o pensamento convergente - que é





a capacidade de avaliar e selecionar quais dentre essas ideias são as mais promissoras. Outra característica é a transversalidade de pensamento, ou seja, a capacidade em cruzar diferentes áreas de conhecimento e chegar a novas conclusões.

- **Equilíbrio emocional:** Saber controlar e gerenciar as emoções e ter habilidade para compreender as ações dos outros tornou-se um diferencial na carreira. Hoje, além do conhecimento técnico, exige-se um profissional com autoconhecimento atrelado ao autogerenciamento, automotivação, empatia e habilidades sociais. A Inteligência Emocional (IE) estabelece para o profissional a condição de controle sobre os seus impulsos negativos emocionais, tais como frustração, ansiedade, tristeza, raiva etc. Concentrando o foco desse controle no autoconhecimento e consequentemente na capacidade de ser empático, gerando, dessa forma, um considerável aumento da produtividade no trabalho desempenhado.

- **Capacidade de Liderar:** Na verdade para liderar precisa reunir uma série de competências que podem ser desenvolvidas em qualquer profissional, considerando que nos ambientes corporativos o que temos são profissionais trabalhando em equipes, colaborando e buscando resultados. Para isso, a liderança é fundamental! Tendo em vista que todos podem assumir esse papel em determinadas situações, algumas competências da liderança precisam ser postas em ação, como por exemplo: comunicação, motivação, delegação, positividade, capacidade de dar e receber *feedback*, comprometimento e flexibilidade.





- **Busca pelo aprendizado contínuo:** capacidade de se atualizar constantemente e fazer uma gestão consciente do conhecimento.

As novas tecnologias, os métodos ágeis de trabalho, ferramentas inovadoras e a capacidade de trabalhar em equipe fazem com que as competências e habilidades estejam constantemente colocadas à prova. Isso evidencia o alto grau de profissionalismo que se exige, além da necessidade de constante desenvolvimento e de disponibilidade para o aprendizado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMARAL, R. M. **Gestão de pessoas por competências em organizações públicas.** In: Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias, 15., 2006, São Paulo. Anais... São Paulo: Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), 2006.

BERNARDI, M. **O processo de concepção do cargo de empreendedor público.** In: GUIMARÃES, T. B.; BERNARDI, M. M. E. (org). **Empreendedores Públicos no governo de Minas Gerais: registro de uma experiência de resultados.** Belo Horizonte: Editora UFMG, 2010. p. 33-47.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **Do Estado patrimonial ao gerencial.** In: PINHEIRO, Paulo; WILHEIM, Jorge; SACHS, Ignacy (Organizadores). **Brasil: um século de transformações.** São Paulo: Cia das Letras, 2001, p. 222-259.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração: na administração das organizações.** Edição Compacta. 3º Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DUTRA, Joel S. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2006.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.





NASSIF, Vania Maria Jorge. **Gerindo o Desempenho**. IN: HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori. TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes. ZACCARELLI, Laura Menegon (Orgs). **Gestão do Fator Humano: uma visão baseada em stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2004, 287-325.

OLIVEIRA, J. A. de. **Gestão de pessoas no setor público**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/ UFSC (Brasília): CAPES: UAB. 2012.

PERFIL DA AUTORA

Professora Ana Cristina Barros: Mestre em Administração, com concentração em recursos humanos, área a que tem direcionado grande parte de sua atividade profissional. É Professora da Universidade Federal do Piauí, onde também exerceu o cargo de diretora de recursos humanos; foi Pró-reitora dos cursos Superiores Sequenciais da Universidade Estadual do Piauí-UESPI. Estudou novas tendências em Gestão de Empresas na Universidad de Valladolid, ampliando suas linhas de estudo e trabalho para os campos da organização, sistemas e métodos e da estratégia empresarial. Leciona em cursos de pós-graduação; é Sócia-fundadora e foi diretora-presidente do Instituto de Estudos Empresariais - IEMP; foi conselheira e Diretora de Formação Profissional do CRA-PI; foi Presidente e uma das fundadoras da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH/PI) e membro do conselho consultivo da ABRH Nacional; (currículo lattes: <http://lattes.cnpq.br/6879999095620085>).





Apoio



UNIVERSIDADE
ESTADUAL DO CEARÁ

Realização



universidade
aberta
do nordeste



TRIBUNAL DE CONTAS
DO ESTADO DO CEARÁ



fundação
Demócrito Rocha