

# A GESTÃO DE COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

---

## A GESTÃO DE COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Elin Cunha Luiz Cardoso Piai<sup>1</sup>

### **Resumo**

*As relações no trabalho e sua forma de organização tem passado por rápidas transformações e a gestão de pessoas tem seguido essa tendência. No setor público não foi diferente, uma vez que a crescente demanda da sociedade pela efetividade e eficácia da ação governamental tem inserido no cerne do debate um modelo de governança que visa à obtenção de resultados. Assim sendo, não basta um modelo de gestão centrado na obtenção da melhor relação custo-benefício, sem que se leve em conta os índices de satisfação das demandas, a qualidade e a adequação dos serviços aos anseios da coletividade, é imprescindível que se garanta o alcance dos resultados conforme as necessidades inequívocas dos cidadãos.*

**Palavras-chave:** gestão, satisfação, serviços, cidadãos.

### **Abstract**

*Relationships at work and their form of organization have undergone rapid changes and people management has followed this trend. In the public sector it was no different, since the growing demand from society for the effectiveness and efficiency of government action has inserted a governance model at the heart of the debate aimed at obtaining results. Therefore, a management model focused on obtaining the best cost-benefit ratio is not enough, without taking into account the demand satisfaction indices, the quality and the adequacy of services to the needs of the community, it is essential to guarantee the achieving the results according to the unequivocal needs of the citizens..*

**Keywords:** management, satisfaction, services, citizens.

<sup>1</sup> Graduada em Licenciatura em Letras Vernáculas pela Universidade Federal de Goiás. Bacharel em Direito pela Universidade Salgado de Oliveira. Especialista em Língua Portuguesa e Especialista em Literatura Brasileira, ambas pela Universidade Salgado de Oliveira. Servidora Pública Federal, cargo Técnico Judiciário do Tribunal Regional do Trabalho da 18ª Região.

**Sumário:** 1. Introdução; 2. O Conceito de Competências; 3. Tipos de Competências; 4. Organização das Competências; 5. A Gestão por Competências; 6. O Modelo de Gestão por Resultados e suas Relações com o Modelo de Gestão por Competências; 7. A implantação do modelo de Gestão por Competências; 8. A competência nos diversos níveis organizacionais; 9. Conclusão; Referências.

## 1. Introdução

A exigência da sociedade por um serviço de qualidade oferecido pela administração pública vem impondo transformações significativas na estrutura e funcionamento das instituições públicas, acentuando o desafio de transformar o velho sistema burocrático em instituições flexíveis, que sejam adaptáveis e empreendedoras, visando à necessidade de um novo conceito, modernizando a estrutura normativa, organizacional e de pessoal.

Nesse cenário, destaca-se o modelo de gestão por competências, que foi introduzido na administração pública por intermédio do Decreto 5.707/2006, que busca conduzir os processos de capacidade e desenvolvimento dos servidores, visando a colaborar para uma melhor qualidade dos serviços prestados à sociedade. Esse modelo tem como objetivo o alinhamento das competências dos servidores imprescindíveis ao alcance da estratégia organizacional, por conseguinte, há uma relação intrínseca entre a gestão por competências e a geração de resultados institucionais, visando a uma melhor qualidade na prestação de serviços públicos.

Diante disso, não basta uma reconfiguração das estruturas e dos processos, é preciso alcançar um patamar de desempenho que só pode ser alcançado mediante a atuação dos agentes públicos. Nesse contexto, a gestão por competências mostra-se uma boa ferramenta para a interação entre os modelos de orientação para resultados, estratégia institucional e as pessoas que compõem a administração.

Nessa esteira, é fundamental a construção de uma nova

visão de gestão pública, apta a superar os atuais desafios, conduzir para a mudança dos paradigmas burocráticos, da morosidade nas decisões e da ineficiência dos serviços prestados. Esse novo modelo exige uma liderança efetiva, capaz de definir os consensos essenciais para a entrega dos resultados aos cidadãos.

## 2. O Conceito de competências

A competência pode ser entendida como sendo o conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes necessários ao desempenho das funções das que as exercem, visando o alcance dos objetivos da instituição.

A utilização frequente desse termo no âmbito da gestão organizacional fez com que esse adquirisse várias conotações, sendo utilizado de diferentes maneiras, sendo que, a mais comum, é a aptidão para que uma pessoa para gerar resultados vinculados aos objetivos organizacionais.

Nesse sentido, é importante levar em conta o desempenho na discussão sobre competência. A relação entre competência e desempenho é bastante intrínseca, vez que a competência pode ser definida como uma combinação harmônica de habilidades, conhecimentos e atitudes, que são expressas pelo desempenho profissional, em um determinado contexto organizacional. Dessa forma, o desempenho é a representação das competências que podem ser desenvolvidas pelo indivíduo durante toda sua trajetória profissional. Dessa forma, as competências são identificadas no momento em que as pessoas agem frente às situações no âmbito profissional com as quais se deparam.

Competência também pode ser vista como o desempenho manifestado pela pessoa em determinada circunstância, no que tange a comportamentos e realizações que decorrem da aplicação e mobilização de habilidades, conhecimentos e atitudes no trabalho.

De um modo geral, competências referem-se à mobilização de habilidades, conhecimentos e atitudes, que envolvem comportamentos que podem ser observados e que se expressam no desempenho ou ação dos indivíduos.

Dessa forma, as competências vêm a agregar valor social e econômico aos indivíduos e às organizações, à medida que expressam o reconhecimento social sobre a capacidade de determinada pessoa e contribuem para a consecução de objetivos organizacionais.

### 3. Tipos de competências

A depender da finalidade prática ou da abordagem teórica adotada, as competências podem ser classificadas em várias subcategorias em razão da particularidade e da natureza das atividades envolvidas.

Na dimensão individual, por exemplo, as competências classificam-se como técnicas e gerenciais, devido à natureza da função ocupacional a ser desempenhada pelas pessoas. As competências técnicas são as necessárias à realização das atividades operacionais ou de assessoramento, ainda que sem o exercício formal de liderança. As competências gerenciais, por sua vez, referem-se aos comportamentos esperados dos agentes que exercem funções de direção ou supervisão.

No setor público, as competências individuais são classificadas conforme a tipologia adotada pelo Sistema de Gestão da Capacitação por Competências (Sistema Capacitação). Esse sistema foi desenvolvido pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MP visando a estruturar os programas de capacitação dos servidores na Administração Pública, tendo como ponto de partida as competências identificadas em cada órgão da administração.

O sistema utiliza três categorias de competências: Competências Transversais Governamentais, Competências Transversais Organizacionais e Competências Setoriais, que se subdividem em Competências Individuais Técnicas e Competências Individuais Gerenciais.

As competências transversais governamentais referem-se às competências básicas exigidas por todos os servidores públicos federais.

As competências transversais organizacionais compreendem o conjunto de elementos imprescindíveis ao funcionamento do órgão, isto é, são as competências

fundamentais a todas as equipes e indivíduos que trabalham na instituição.

As competências setoriais são aquelas competências gerenciais e técnicas. As competências gerenciais são os comportamentos esperados dos que exercem funções de direção ou supervisão. Por sua vez, as competências técnicas são definidas como aquelas fundamentais ao desempenho de atividades operacionais ou de assessoramento.

### 4. Organização das competências

A escolha da estrutura de organização e agrupamento de competências é uma decisão organizacional. A unidade de agrupamento mais adequada depende da estrutura e porte da instituição e da metodologia adotada. Assim, as competências podem ser definidas, por exemplo, por postos de trabalho, por cargos e funções ou por processos de trabalho.

Para cada um dos tipos de competências, pode ser feita uma escolha diferente para melhor refletir a natureza de cada competência e a especificidade do comportamento esperado dos servidores:

As competências individuais fundamentais são assim classificadas por não estarem relacionadas a nenhum posto ou processo de trabalho específico. São competências transversais que todo e qualquer servidor ou empregado deve possuir ou desenvolver para o desempenho de suas atribuições, independentemente da atividade desempenhada ou do local de exercício.

As competências individuais gerenciais são relacionadas à ocupação de posto gerencial. Esse tipo de competência não depende do processo de trabalho no qual o servidor ocupa a função. Entretanto, pode ser estratificada conforme o grau de importância de cada competência em relação ao nível gerencial de cada posto: estratégico, tático ou operacional.

As competências individuais específicas são descritas por processos de trabalho, por se entender que esse modelo melhor atende à estrutura regimental da administração pública, caracterizada por processos de trabalho que são executados em

diversos postos de trabalho pertencentes a unidades diferentes da instituição.

As competências administrativas são estratificadas por tipo de atividade. São competências relacionadas a controles administrativos, secretariado e assessoria.

### 5. A gestão por competências

A Gestão por Competências é um processo sistêmico que se inicia determinando a estratégia organizacional. A partir dela é feito o levantamento e descrição das competências que são necessárias à consecução do cumprimento da missão institucional e dos objetivos estratégicos.

O modelo a ser desenvolvido pela administração pública pode ser estruturado em três etapas:

Mapeamento por competências: Identificação e descrição das principais competências necessárias ao desempenho excelente dos servidores, de modo a atingir os objetivos institucionais estabelecidos no Mapa Estratégico.

Diagnóstico de Necessidades de Capacitação: Identificação e priorização das necessidades de capacitação a partir da observação de servidores e chefias imediatas das lacunas de competências que podem ser solucionadas por meio de ações de capacitação e desenvolvimento.

Capacitação e Desenvolvimento de Competências: Planejamento das ações de capacitação com foco nas maiores necessidades identificadas e priorizadas na etapa de diagnóstico.

Para cada competência mapeada, devem ser identificados os Conhecimentos, as Habilidades e as Atitudes necessárias ao desempenho excelente dos servidores, no exercício de suas atribuições.

O diagnóstico de necessidades de capacitação, quando realizado periodicamente, mostra-se uma ferramenta fundamental que visa nortear o planejamento da capacitação na administração pública. Seus resultados espelham o grau de necessidade de capacitação das pessoas que trabalham em cada órgão, pois reflete os anseios das chefias e dos seus próprios servidores.

É notório que um dos objetivos principais do planejamento, bem como do desenvolvimento de ações de capacitação é a expressiva melhora do desempenho dos seus servidores naquelas competências. Para tanto, entender as necessidades é imprescindível para o eficaz direcionamento de recursos e esforços com o intuito de otimizar os resultados e minimizar as carências.

É, portanto, nessa etapa de Diagnóstico de Necessidades de Capacitação que são identificadas as lacunas de competências que, quando priorizadas, determinam as necessidades de capacitação dos servidores.

Considerando que as competências possuem uma relação intrínseca com os objetivos institucionais, é esperada uma melhoria nos resultados dos indicadores que avaliam o alcance dos objetivos.

Espera-se que os responsáveis pelo planejamento da capacitação utilizem esses resultados para dialogar com os gestores e respectivas equipes, a fim de definir qual a melhor forma de suprir as carências existentes.

Se muitas pessoas demonstraram alta necessidade de capacitação, deve-se verificar a possibilidade de planejar uma ação de capacitação específica, que pode ser a nível local (caso as pessoas pertençam ao mesmo setor ou unidade) regional (caso as pessoas com necessidade se concentrem na mesma região) ou pode ser o caso de se propor a criação de ação ou ações para sanar essa deficiência de modo mais abrangente.

Mesmo que sejam poucas as pessoas que apresentem alta necessidade de capacitação em determinada competência, vale a pena estudar a possibilidade de incluí-las nas ofertas de capacitação relativas a essa competência, caso exista.

### 6. O modelo de gestão por resultados e suas relações com o modelo de gestão por competências

A Gestão por Resultados tem uma dimensão de controle organizacional que é necessário esclarecer, pois o conceito de controle no setor público possui conotações particulares derivadas, fundamentalmente, do sistema de auditoria externa.

A ferramenta Gestão por Resultados não faz parte dessa concepção de controle, mas de outro universo: o de gestão e direção estratégico/operacional, porque permite e facilita aos gerentes da administração pública melhor conhecimento, maior capacidade de análise, desenho de alternativas e tomada de decisões para que sejam alcançados os melhores resultados possíveis, afinados com os objetivos pré-fixados.

É importante assinalar essa diferença porque, muito embora a Gestão por Resultados seja uma boa base para uma melhor prestação de contas (e uma maior transparência), sua função principal não é a de servir como instrumento de controle da atuação dos gerentes públicos, mas a de proporcionar a eles um meio de monitoramento e regulação que lhes garanta o exercício de suas responsabilidades.

Dessa forma, a Gestão por Resultados tem relação com os instrumentos de gestão e com o exercício da função gerencial. Isso, porém, não é empecilho para que ela contribua à participação social, à transparência e à prestação de contas no setor público. Dada a diversidade de aspectos para os quais se propõe o uso da Gestão por Resultados e as múltiplas práticas existentes, a denominação desta ferramenta pareceria ser suficiente para resolver a questão acerca de qual seja seu objeto de trabalho.

Assim, seria lógico pensar que se o objetivo da Gestão por Resultado é o resultado, seu objeto de atenção deveria ser também o resultado. Porém, não se deve confundir o propósito desta ferramenta (melhorar o resultado) com o objeto de sua ação (o fenômeno sobre o qual intervém). Para esclarecer esta questão, compete refletir previamente sobre o que significa “resultado” no âmbito da administração pública. Do ponto de vista semântico, resultado é efeito e consequência de qualquer ação. Dessa maneira, o resultado de um ajuste orçamentário será o grau de aproximação atingido entre receitas e despesas. Num plano de redução de pessoal, será a diminuição de empregados que se consiga. Na gestão, tanto pública quanto privada, toda ação realizada em qualquer nível e sobre qualquer situação, ou fator, produz um resultado. A Gestão por Resultados respeita essa premissa na medida em que procura que as ações públicas alcancem um bom resultado, ou, o melhor resultado.

Do ponto de vista estratégico da administração de empresas, resultado é a criação de maior valor para o acionista. Esta acepção pode ser transposta para a administração pública consignando que o resultado que o governo procura é a maximização da criação de valor público. Para que esta afirmação adquira pleno sentido é imprescindível definir o que seja valor público. Segundo este critério, o valor público se cria quando se realizam atividades capazes de proporcionar respostas efetivas e úteis às necessidades ou demandas.

É tão relevante o plano (definição dos objetivos de governo) quanto o orçamento (alocação de recursos ao processo de criação de valor); são importantes os custos de produção e os bens que se realizem. Porém, não é possível obter resultados sem o concurso de todos estes fatores e outros relacionados com a administração pública.

Uma vez definido o objeto de trabalho da Gestão por Resultados, é possível estabelecer a contribuição que se espera dela, tanto na ação de governo como nos organismos públicos.

A gestão por resultados, portanto, articula a gestão e a direção estratégica e operacional, possibilitando aos gerentes da administração pública melhor conhecimento, maior capacidade de análise, desenho de alternativas e tomada de decisões para que sejam alcançados os melhores resultados possíveis, afinados com os objetivos pré-fixados. Para tanto, não pode prescindir de uma estreita integração de modelos e ferramentas de gestão de pessoas, entre os quais se destaca o modelo de gestão por competências.

## **7. A implantação do modelo de gestão por competência**

Estabelecidos os marcos ou os fundamentos estratégicos, então é preciso saber quais competências serão essenciais à organização para que possa enfrentar os seus desafios e alcançar seus objetivos. Geralmente, nas organizações públicas, a missão é definida pela legislação que é também a base para a definição das competências organizacionais. No entanto, as competências não se limitam às definições regimentais. A realidade é dinâmica e a própria evolução do

conhecimento e das tecnologias pode gerar a necessidade de novos aprendizados. Além disso, é importante que as organizações públicas tenham o cuidado de observar o papel que desempenham ou que devem desempenhar na agenda de governo. Os desafios postos por essa agenda podem estabelecer novas atribuições e exigir novas competências.

Definidos os desafios organizacionais, é o momento de identificar a situação do corpo funcional no que se refere às capacidades requeridas para enfrentar esses desafios. Para tanto, é necessário mapear as capacidades instaladas e identificar aquelas que precisam ser desenvolvidas. Esse é o momento em que se deve realizar o mapeamento das competências profissionais.

Um aspecto importante a ser analisado quando do planejamento do mapeamento de competências é a definição do nível de análise do mapeamento. Inicialmente, deve-se perguntar: As competências serão mapeadas levando em conta os cargos e funções, os postos de trabalho ou ainda os processos de trabalho? Para tomar esta decisão é essencial considerar o contexto e a cultura organizacionais, bem como a efetividade da aplicação dos resultados do mapeamento, ou seja, qual produto é considerado mais adequado à instituição, podendo subsidiar os processos de gestão de pessoas.

A partir da definição das competências individuais requeridas pela organização, é possível identificar a lacuna de competências, isto é, a diferença entre o que se tem e o que se precisa ter de competências, para concretizar a estratégia organizacional.

A partir do diagnóstico das lacunas entre as competências organizacionais que devem ser desempenhadas pela instituição e as competências individuais de seus servidores, é possível definir estratégias para captação e desenvolvimento das competências não existentes na organização.

É necessário compreender que não existe um caminho único para o mapeamento de competências. Independente das metodologias, técnicas e instrumentos disponíveis, o mais importante é considerar a missão, a visão de futuro, os valores, as estratégias organizacionais e a cultura da organização como base para o mapeamento e, se possível, que cada organização descubra

o caminho mais adequado para o seu mapeamento, adaptando as metodologias existentes à sua realidade e especificidades.

### 8. A competência nos diversos níveis organizacionais

Em cada equipe aflora uma aptidão coletiva, o que reflete mais do que a mera soma das competências dos membros da equipe. Isso ocorre uma vez que há uma harmonia entre as trocas sociais presentes no grupo e as aptidões subjetivas. Além disso, a competência coletiva de um grupo ou equipe de trabalho é uma propriedade que surge da soma das capacidades individuais de seus componentes.

É fundamental a inter-relação entre as competências individuais e as competências organizacionais. Essa relação garante que, no desenvolvimento de competências, venha a agregar valor ao indivíduo e, conseqüentemente, à organização.

Em contrapartida, as organizações acabam por enfrentar dificuldades na qualificação do capital humano que possuem, especialmente para conseguir adaptá-lo a novas realidades. Essas dificuldades associam-se a fatores, tais como: a incerteza do futuro; questões culturais; dificuldades organizacionais; ausência de visibilidade do processo de mudança; ausência de uma visão compartilhada dos objetivos organizacionais; e, sobretudo, ausência de capacitação para as novas atividades ou papéis. Estes são fatores importantes que podem ser classificados como prováveis causas de insucesso quando há iniciativas de mudança organizacional, devendo ser conduzidas adequadamente como obstáculos a serem ultrapassados por meio da gestão de pessoas.

Com isso, percebe-se nitidamente que a ausência desse espírito empreendedor por parte de certos servidores e chefias, em notória desmotivação, são um fator importante de insucesso na capacidade de adaptação das organizações, públicas ou privadas, às exigências atuais.

A edição do Decreto n.º 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, foi responsável por instituir a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal e incorporou o conceito de gestão por competências na Administração Pública Federal (APF)

direta, autárquica e fundacional. Essa abordagem inovadora objetiva: o desenvolvimento permanente do servidor público; a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições; a racionalização e efetividade dos gastos com capacitação. Essas finalidades impõem às organizações públicas o desafio do estabelecimento de um referencial teórico e metodológico atual para a gestão do desenvolvimento.

Nesse novo referencial pode se destacar o estímulo às iniciativas de capacitação, a serem promovidas pelas próprias instituições, ante o aproveitamento de conhecimentos e habilidades de servidores daquele quadro de pessoal; a assistência ao servidor público em iniciativas de capacitação com foco no desenvolvimento das competências individuais e institucionais; a inclusão dos servidores a eventos de capacitação interna ou externamente em relação ao seu local de trabalho; o estímulo à inclusão de capacitação como requisito para a promoção do servidor dentro da carreira e a complementaridade entre o resultado das ações da mensuração do desempenho e da capacitação e, as quais constituem diretrizes que reforçam uma nova forma de olhar para o desenvolvimento.

Referida política de desenvolvimento de pessoal tem como base três instrumentos: o Plano Anual de Capacitação, o Relatório de Execução de Atividades e o Sistema de Gestão por Competência, sendo esse último, uma ferramenta gerencial que garante planejar, monitorar e avaliar ações de capacitação partindo da identificação das habilidades, dos conhecimentos e das atitudes imprescindíveis ao desempenho das funções dos servidores.

Essa abordagem de gestão por competências ganhou impulso no Brasil na década de 1990, especialmente no setor privado, e em empresas públicas que, atualmente, já colheram os frutos desse modelo e sua consolidação.

Esse conceito de gestão por competências se fortalece quando as práticas de gestão de pessoas aparentam não atender aos conceitos atuais de desenvolvimento no trabalho e de valorização do servidor na estratégia organizacional; competência pode ser entendida como um conceito multifacetado e complexo, que pode ser entendido sob diferentes aspectos e, como decorrência, adquiriu diversas

conotações nos últimos dez anos, estando inserido em um contexto de grande fragmentação teórica.

O crescimento do interesse por esse tema, enquanto objeto de pesquisas e estudos, demonstra uma importante convergência no que tange ao conceito de competências, que foi articulada com base em três prismas: habilidades, conhecimentos e atitudes. A habilidade está ligada ao saber fazer, isto é, à capacidade de aplicar e fazer uso produtivo do conhecimento adquirido e utilizá-lo em uma ação, com vistas ao atendimento de um propósito mais específico. O conhecimento, por sua vez, corresponde a várias informações estruturadas e assimiladas pelo indivíduo, que permitem a ele tomar conhecimento do mundo, isto é, é o saber propriamente dito. Por fim, a atitude é o querer-saber-fazer, que se relaciona aos aspectos afetivos e sociais referentes ao trabalho. Essas três dimensões da competência estão, apesar de interligadas, são interdependentes.

Nesse cenário, o obstáculo que surge para a administração pública, mais do que o próprio conceito de competências, é o desafio cultural de tornar estruturas hierarquizadas e burocráticas, em organizações flexíveis e empreendedoras. Mais do que em qualquer outro setor, no setor público a base primordial da abordagem de competências não é mais sobre o desenho de cargos e passa, então, a ser o conceito dinâmico de competências e habilidades fundamentais ao cumprimento da missão daquele órgão.

Outrossim, estudos demonstram algumas premissas visando à adoção da gestão por competências, que contribuem na reflexão das adversidades de implementação do modelo na administração pública. A primeira diz respeito à mudança do foco do controle para o foco no desenvolvimento, a segunda refere-se à mudança do foco nos instrumentos para o foco no processo. A terceira premissa diz respeito ao foco no interesse conciliado e não mais do foco no interesse da organização. Esse foco é caracterizado pela busca de desenvolvimentos mútuos, dinamicamente, e a negociação passa a ser imprescindível. A quarta premissa diz respeito ao foco em um modelo integrado e estratégico e não mais do foco no modelo construído por partes que não estão articuladas entre si.

No que tange à gestão de pessoas, a abordagem da competência demonstrou uma forma inovadora e avançada, vez que o seu cerne está nos conhecimentos esperados pela organização, na flexibilização do conceito de posto de trabalho e na responsabilização e envolvimento permanente do servidor em seu desenvolvimento.

## 9. Conclusão

Considerando os aspectos analisados em linhas pretéritas, é possível perceber a importância da gestão de competências no setor público, bem como os valores que agregam aos seus servidores. As técnicas apresentadas contribuem para um ambiente mais competitivo na atualidade, onde o capital humano, muitas vezes, é o fator determinante entre o sucesso e o fracasso das organizações.

Ressalta-se que a gestão por competências é uma ferramenta da gestão moderna que lança mão de processos relacionados essencialmente à gestão de pessoas. Abarca o planejamento, capacitação, desenvolvimento, bem como análise de competências fundamentais à organização para atingir seus propósitos organizacionais.

Esse mapeamento de competências apresenta-se como etapa imprescindível da gestão por competências. Sua realização envolve uma análise da estratégia organizacional (visão, missão, objetivos, valores, bem como indicadores de desempenho) e a utilização de técnicas de pesquisa social para detectar os déficits das competências naquele órgão.

As competências precisam ser descritas de forma objetiva e clara, sob forma de indicadores de desempenho, que têm condições de serem comparáveis e observáveis e, findo o processo, determinar uma resposta coerente com as particularidades profissionais de cada servidor integrante na empresa.

O sucesso na implementação desse modelo busca envolver a sensibilização dos participantes e um ambiente menos rígido e mais empreendedor. Pode-se perceber, portanto, que é um processo muito mais cultural que necessariamente tecnológico.

O setor público adota inúmeras ações visando à implantação da gestão por competências. Seu marco foi o

Decreto nº 5.707/06 que instituiu políticas e diretrizes de desenvolvimento de pessoal, tendo como principal foco a gestão da capacitação por competências. Vários órgãos adotaram a gestão por competências visando melhorar a eficiência, a eficácia, a qualidade dos serviços prestados, o desenvolvimento permanente e a melhoria da qualidade de vida dos seus servidores. Estas iniciativas podem não ser tão percebidas, uma vez que estão inseridas em uma cultura bastante rígida e hierarquizada. Portanto, a gestão por competências no setor público encontra imensos desafios.

A gestão por competência, então, apresenta-se muito eficiente, vez que sua implantação proporciona uma grande melhoria na qualidade das relações entre as organizações e seus servidores, resultando em um ambiente de trabalho muito mais eficiente e produtivo.

## Referências

BRANDÃO, H.P.; GUIMARÃES T.A. **Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: Tecnologias Distintas ou Instrumento de um mesmo Construto?** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 41, n.1, p. 8-15, jan/mar, 2001.

BRANDÃO, H.P.; ZIMMER, M.V.; PEREIRA, C.G.; MARQUES, F.; COSTA, H.V.; CARBONE, P.P.; ALMADA, V.F. **Gestão de Desempenho por Competências: Integrando avaliação 360 graus, o Balanced Scorecard e a Gestão por Competências.** Disponível em: [www.anpad.org.br](http://www.anpad.org.br). Acesso em: 20 Abr. 2015.

BRASIL. **Decreto-lei nº 7.133, de 19 de Março de 2010.** Regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, 22 de mar. 2010. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7133.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7133.htm). Acesso em: 06 mai. 2013.

CARBONE, P.P. **Gestão por Competências: Uma Nova Metodologia de Gerenciamento de Capital Humano.** Revista Mundo PM – Project Management. Curitiba: Mundo, 11 ed. out/nov, 2006.

FLEURY, Maria Tereza; FLEURY, Afonso C. **Construindo o Conceito de Competência.** Revista de Administração Contemporânea. Rio de Janeiro, Edição Especial, p.183-196. 2001.

FREITAS, Isa Aparecida; BRANDÃO, Hugo Pena. **Trilhas de aprendizagem como estratégia de TD&E.** In: Borges-Andrade, Jairo; ABBAD, Gardênia; Mourão, Luciana (Orgs.). Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho. Porto Alegre: Artmed, 2006, p. 97-113.

PANTOJA, Maria Júlia; IGLESIAS, Marcia. **Mapeamento de Competências em diferentes Tipologias na Administração Pública Federal.** In: VI Congresso CONSAD de Gestão Pública, Brasília, 2013. Anais. Brasília: Congresso CONSAD de Gestão Pública, 2013.

SERRA, Alberto. **Modelo aberto de gestão para resultados no setor público.** Tradução de Ernesto Montes-Bradley y Estayes. Natal: SEARH/RN, 2008.