

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

VERSÃO PRELIMINAR DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADO POR
CAMILA RODRIGUES DE SOUZA

TÍTULO

GESTÃO BASEADA EM COMPETÊNCIAS POR ÓRGÃOS E ENTIDADES PÚBLICAS
DO RIO DE JANEIRO

PROFESSOR ORIENTADOR ACADÊMICO

SYLVIA CONSTANT VERGARA

MARÇO/2010

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

*Aos meus pais, Lurdes e Paulo, por todo amor,
carinho e dedicação, fundamentais na minha
existência*

Agradecimentos

Primeiramente, gostaria de agradecer a Deus que me deu a vida, saúde e determinação para atingir meus objetivos.

À minha família, Maria de Lurdes de A. Rodrigues, Paulo Cesar A. de Souza, Talita R. de Souza, Arminda L. de Azevedo, Arice M. de Souza e Cesar A. de Souza, que são a base da minha sustentação, agradeço pelo constante amor, carinho, compreensão e incentivo ao estudo, indispensáveis na trajetória deste trabalho e da minha vida.

À minha querida orientadora, Professora Doutora Sylvia Constant Vergara, pela orientação, dedicação, carinho e amizade, mesmo envolvida com inúmeras responsabilidades e afazeres.

Aos demais professores da EBAPE, agradeço os valiosos ensinamentos em sala de aula e as contribuições para minha formação profissional e pessoal.

Ao meu namorado, Vinícius Wells, pelo amor e carinho durante a realização desta pesquisa e pela compreensão em razão das horas que deixei de estar presente por razões de dedicação aos estudos.

Aos meus colegas de mestrado, que se tornaram bons amigos ao longo dessa jornada, pelo companheirismo, as discussões interessantes que me proporcionaram e o constante apoio.

Aos amigos, a amizade e a torcida, por me apoiarem e acreditarem que eu seria capaz de concluir mais esta etapa.

Aos funcionários da EBAPE, agradeço a forma atenciosa que sempre me trataram durante esse agradável período de estudo e convívio.

Ao CNPQ e a Capes pelo financiamento concedido.

A todos vocês, o meu mais sincero agradecimento.

Apresentação

Para a prestação de serviços de qualidade é imprescindível que a administração pública realize investimentos na gestão de pessoas de suas instituições. O crescimento e o desenvolvimento dos funcionários fornecem importantes subsídios para o profissionalismo e eficiência da esfera pública.

O presente estudo busca identificar se a Gestão baseada em Competências é viável em órgãos e entidades da administração pública no estado do Rio de Janeiro e por quê. O estudo é dividido em sete capítulos.

O primeiro capítulo apresenta o problema que norteia a pesquisa, seus objetivos intermediários, a delimitação do estudo, sua relevância e metodologia. A seção referente à metodologia apresenta a tipologia da pesquisa, os sujeitos nela envolvidos, a seleção e o tratamento dos dados, além de serem elencadas as limitações do método utilizado.

O segundo capítulo aborda o contexto histórico da administração pública brasileira, suas principais mudanças políticas e as consequências geradas para a administração pública brasileira.

O terceiro capítulo trata das principais características e mudanças ocorridas na gestão de pessoas da administração pública brasileira, são também identificadas suas particularidades e abordadas as mudanças ocorridas em seus principais subsistemas.

O quarto capítulo introduz os principais conceitos de competências e sua influência nas práticas da gestão de pessoas, além de apresentar a importância da adoção de um modelo de gestão baseada em competências.

O quinto capítulo trata da adoção da gestão baseada em competências na administração pública, apresentando seus principais desafios e mudanças.

No sexto capítulo são introduzidos os dados empíricos da pesquisa. Estes são analisados por meio do método Mapa de Associação de Ideias, com o objetivo de gerar resultados que permitam responder à pergunta inicial do estudo.

O último capítulo (sétimo) apresenta a conclusão final do presente estudo, respondendo à pergunta que desencadeou a investigação. São também apresentadas sugestões para uma nova agenda de pesquisa.

Resumo

O objetivo da presente dissertação é identificar se a gestão baseada em competências é viável em órgãos e entidades da administração pública no estado do Rio de Janeiro e por quê. Para o estudo, foi realizada pesquisa bibliográfica e de campo no Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro, em Furnas e no Banco do Brasil. Os dados foram tratados por meio do método Mapa de Associação de Ideias. Os resultados apontam que a gestão baseada em competências é considerada um vetor de mudanças estruturais e culturais e uma ferramenta que gera informações claras e reais para a gestão de pessoas nas instituições pesquisadas. Também revelam alguns problemas, como a fiscalização rígida e constante de órgãos externos e a influência de aspectos políticos na gestão organizacional de instituições da administração pública. Apesar das barreiras encontradas para sua implementação, conclui-se que a gestão baseada em competências é viável em órgãos e entidades públicas e pode ser considerada um meio de transformação e modernização da gestão de pessoas no serviço público brasileiro.

Abstract

The objective of the present dissertation is to identify if management based on competences is viable in organs and entities of the public administration in the state of Rio de Janeiro and why. For the study, bibliographical and field researches were accomplished in Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro, Furnas and Banco do Brasil. The data were treated through the method Map of Association of Ideas. The results point that the management based on competences is considered a vector of structural and cultural changes and a tool that generates clear and real information for the management of people in the searched institutions. Also they disclose some problems, as the rigid and constant fiscalization of external agencies and the influence of aspects politicians in the management of institutions of the public administration. Although the barriers found for its implementation, the study concludes that the management based on competences is viable in public organs and entities and can be considered a way of transformation and modernization of the management of people in the Brazilian public service.

Lista de Quadros

| | |
|---------------------------------------------------------|----|
| 1- Quadro Demográfico da Pesquisa | 18 |
| 2- Tipologia de Perfis Gerenciais | 39 |
| 3- Principais Reformas Administrativas do Brasil..... | 46 |
| 4- Fatores Influenciadores da Mudança..... | 54 |
| 5- Competências para o Profissional | 74 |
| 6- Exemplo de Escala de Avaliação de Competências | 93 |

Lista de Figuras

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------|----|
| 1- Análise das Competências | 78 |
| 2- Estratégias e Competências Essenciais | 79 |
| 3- Estratégia, Competências Organizacionais e Competências individuais..... | 81 |

Sumário

1. O Problema e a Metodologia

| | |
|-----------------------------------|----|
| 1.1 Introdução..... | 10 |
| 1.2 Objetivos Intermediários..... | 13 |
| 1.3 Delimitação do Estudo..... | 14 |
| 1.4 Relevância do Estudo..... | 15 |
| 1.5 Tipo de Pesquisa..... | 16 |
| 1.6 Universo e Amostra..... | 17 |
| 1.7 Coleta dos Dados..... | 17 |
| 1.8 Tratamento dos Dados..... | 19 |
| 1.9 Limitação do Método..... | 20 |

2. Administração Pública Brasileira

| | |
|-------------------------------------------------|----|
| 2.1 Contexto Histórico | 22 |
| 2.2 Reformas da Administração Brasileira | 26 |
| 2.2.1 Estado Novo | 28 |
| 2.2.2 Regime Militar | 31 |
| 2.2.3 Democratização no Brasil | 32 |
| 2.3 Nova Administração Pública Brasileira | 34 |

3. Gestão de Pessoas na Administração Pública

| | |
|------------------------------------------------------------------|----|
| 3.1 Evolução de gestão de pessoas na administração pública | 48 |
| 3.2 A nova gestão de pessoas | 57 |
| 3.2.1 Remuneração | 59 |
| 3.2.2 Carreiras | 62 |
| 3.2.3 Seleção e desenvolvimento | 64 |
| 3.2.4 Avaliação de desempenho | 68 |

4. Gestão Baseada em Competências

| | |
|----------------------------------------------|----|
| 4.1 A emergência de um novo modelo..... | 71 |
| 4.2 Conceitos | 74 |
| 4.3 A competência em ação | 80 |
| 4.4 Competências e a gestão de pessoas | 89 |
| 4.4.1 Seleção | 90 |
| 4.4.2 Desenvolvimento | 90 |
| 4.4.3 Avaliação de desempenho | 91 |
| 4.4.4 Carreiras | 93 |
| 4.4.5 Remuneração | 94 |

5. Gestão Baseada em Competências na Administração Pública Brasileira

| | |
|--------------------------------------------------------------------|-----|
| 5.1 Uma nova perspectiva | 97 |
| 5.1.1 Decreto nº5.707 | 101 |
| 5.2 Desafios para o modelo de gestão baseado em competências | 102 |

| | |
|--------------------------------------|-----|
| 5.3 Mudando com as competências..... | 105 |
|--------------------------------------|-----|

6. Análise dos Resultados

| | |
|-------------------------------------------------------------------------|------------|
| 6.1 Escolha das Categorias | 111 |
| 6.2 Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro | 112 |
| 6.2.1 Análise das Entrevistas | 113 |
| 6.2.1.1 Mapa 1 – Implantação | 113 |
| 6.2.1.2 Mapa 2 – Dificuldades x Facilidades | 122 |
| 6.2.1.3 Mapa 3 – Mudanças Geradas | 134 |
| 6.2.1.4 Mapa 4 – Vantagens e Desvantagens do Modelo | 146 |
| 6.3 Furnas Centrais Elétricas S.A..... | 151 |
| 6.3.1 Análise das Entrevistas | 152 |
| 6.3.1.1 Mapa 1 – Implantação | 152 |
| 6.3.1.2 Mapa 2 – Dificuldades x Facilidades | 166 |
| 6.3.1.3 Mapa 3 – Mudanças Geradas | 176 |
| 6.3.1.4 Mapa 4 – Vantagens e Desvantagens do Modelo | 187 |
| 6.4 Banco do Brasil S.A..... | 191 |
| 6.4.1 Análise das Entrevistas | 192 |
| 6.4.1.1 Mapa 1 – Implantação | 193 |
| 6.4.1.2 Mapa 2 – Dificuldades x Facilidades | 206 |
| 6.4.1.3 Mapa 3 – Mudanças Geradas | 220 |
| 6.4.1.4 Mapa 4 – Vantagens e Desvantagens do Modelo | 230 |
| 7. Conclusões e Sugestões para uma nova Agenda de Pesquisa | 236 |
| 8. Referências | 241 |

1. O Problema e a Metodologia

O tema deste projeto de pesquisa é gestão baseada em competências em instituições públicas.

Neste capítulo, é introduzido o tema, definido o problema investigado e também são apresentados os objetivos, a delimitação e relevância deste estudo.

O capítulo trata, também, da metodologia utilizada. É definida a classificação do tipo de pesquisa realizada, o universo e amostra da investigação, assim como os procedimentos para a coleta de dados necessários e a forma de tratamento destes dados. Posteriormente, são apresentadas as limitações do método adotado.

1.1 Introdução

As instituições Públicas têm como uma de suas principais funções oferecer bens e serviços públicos à sociedade. Para isto é necessário a realização de uma gestão pública de qualidade e profissionalismo por parte de todos que prestam serviços em nome do Estado.

Atualmente, a imagem do serviço público perante seus usuários não é das melhores. Segundo Pereira (1997, p. 81) “O Estado tem fracassado nas suas funções de prover e administrar serviços públicos básicos e essenciais aos cidadãos, com qualidade”.

Bresser Pereira e Spink (2005) afirmam que com a nova Administração Pública Brasileira, o Estado precisa utilizar práticas gerenciais modernas, sem se esquecer de sua função eminentemente pública, a fim de formular e implementar políticas públicas estratégicas em suas diversas áreas de atuação.

Para a realização de melhorias no serviço público é extremamente importante a conscientização da realidade brasileira e da urgência de mudanças por todos aqueles que atuam como funcionários públicos.

Para Guimarães (2000, p. 127) o grande desafio para a nova administração pública “é como transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem a um processo de insulamento em organizações flexíveis e empreendedoras”.

A qualidade com que os serviços são prestados está altamente interligada com a capacitação e desenvolvimento dos funcionários públicos, pois são eles que prestam o serviço que é oferecido.

É a partir da relação cidadão/servidor que é percebida a qualidade da gestão pública. Dessa forma, indivíduos motivados, reconhecidos, capacitados e bem remunerados são capazes de prestar continuamente um bom serviço à sociedade.

Segundo Pires *et al* (2005), talvez a causa de desmotivação de muitos no serviço público seja a falta de uma política de reconhecimento e remuneração baseada nas competências adquiridas e demonstradas.

Guimarães (2000, p. 130) afirma que

“as organizações públicas devem passar por um processo de racionalização organizacional (...) na qual o modelo de gestão, baseado na hierarquia, cede lugar a um novo modelo fundamentado na flexibilidade, da qual a abordagem das competências é um dos componentes”.

Devido a essa carência por maior agilidade e flexibilidade tem-se a busca por novos modelos de gestão de pessoas que estimulem o aprendizado contínuo em todos os níveis organizacionais.

Diversas políticas públicas estão sendo instituídas a fim de promover o desenvolvimento do corpo funcional das instituições públicas. Como os cursos oferecidos pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), em que a partir da identificação das necessidades comuns às instituições públicas busca-se a melhoria da gestão pública, por meio de programas de educação continuada.

Outro exemplo é o Decreto nº 5.707 (2006) que institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, implementada pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Tem como algumas de suas finalidades promover a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão e o desenvolvimento permanente do servidor público.

O decreto também define o que seria uma gestão voltada para as competências, que, atualmente, vem sendo utilizada com o intuito de proporcionar o melhor desempenho no contexto organizacional, de forma a tornar os profissionais mais capacitados e qualificados.

Para Amaral (2006), a implantação da gestão baseada em competências na esfera pública tem como objetivo modernizar a gestão pública, por meio da inovação e do aprimoramento da capacidade de atender mais e melhor, incentivando o desenvolvimento dos talentos dos funcionários.

Porém, a adoção de modelos de gestão baseada em competências encontra dificuldades, uma vez que a administração pública brasileira é orientada por regras rígidas e complexas e não apresenta grande espaço para a experimentação.

Segundo Saravia (2006), ainda prevalece em algumas esferas da administração pública, baseados nos princípios formulados por Weber, cargos vinculados a ocupações e profissões com limites definidos de maneira rígida.

Outro aspecto importante da gestão pública brasileira, que é salientado por Pires *et al* (2005), é a forma como a nomeação dos cargos de confiança é realizada. Esta que tem como função reconhecer o desempenho dos funcionários, muitas vezes é mais influenciada por relações políticas, em detrimento das competências demonstradas pelos potenciais candidatos.

Estas dentre outras características da estrutura da Administração Pública dificultam uma gestão flexível e voltada para resultados. E diante do quadro apresentado, emerge a seguinte questão: Gestão baseada em Competências é viável em órgãos e entidades da administração

pública no estado do Rio de Janeiro? Por quê? Responder a esta questão é o objetivo final da presente dissertação.

Segundo Alexandrino e Paulo (2009, p.118) entende-se por órgãos públicos:

"unidades integrantes da estrutura de uma mesma pessoa jurídica nas quais são agrupadas competências a serem exercidas por meio de agentes públicos. Como se vê, órgãos são meros conjuntos de competências, sem personalidade jurídica própria; são resultado da técnica administrativa considerada como "desconcentração"."

Os autores (p. 22) também afirmam que

"Entes Administrativos são pessoas jurídicas que integram a administração pública formal brasileira, sem dispor de autonomia política. Mais especificamente, entidades administrativas são pessoas jurídicas que compõem a administração indireta a saber, as autarquias, as fundações públicas, as empresas públicas e as sociedades de economia mista."

A seguir são apresentados os objetivos intermediários da pesquisa, fases essenciais para responder a questão central da presente pesquisa.

1.2 Objetivos Intermediários:

- Investigar referenciais teóricos que tratem sobre administração pública, gestão de pessoas, modelos de gestão baseados em competência, aprendizagem organizacional, dentre outros;
- Levantar conceitos relativos à gestão baseada em competências, principalmente na administração pública;
- Identificar em órgãos e entidades públicas os modelos de gestão de pessoas baseados em competências que são adotados;

- Comparar os modelos implementados nestas instituições com os conceitos levantados no referencial teórico, relativos à gestão baseada em competências e à realidade da administração pública brasileira.

1.3 Delimitação do estudo

O estudo aborda, com base em um referencial teórico, conceitos de modelos de gestão baseados em competências e suas principais características, além de investigar as particularidades da administração pública e da gestão de pessoas no serviço público Brasileiro. São discutidos: o contexto histórico da administração pública, as reformas da administração pública, a nova administração pública brasileira, a evolução da gestão de pessoas na administração pública, a nova gestão de pessoas, a emergência de um novo modelo de gestão de pessoas, conceitos relativos a competências, a competência em ação, competências e a gestão de pessoas, a perspectiva da gestão baseada em competências na administração pública, os desafios para o modelo de gestão baseado em competências e o processo de mudar com as competências.

Foram realizadas pesquisas em organizações públicas. Estas são concentradas em áreas relacionadas à gestão de pessoas. Instituições que não adotem ou nunca adotaram nenhum modelo de gestão baseada em competências não foram consultadas.

Na presente pesquisa não se pretende analisar as particularidades estruturais, culturais e históricas das entidades objeto da pesquisa, instituições da Administração Direta e Indireta e de Poderes diferentes.

O estudo tem como foco as características e peculiaridades da administração pública e não aborda questões relacionadas a organizações de caráter privado, que possuem uma realidade diversa daquela na qual se concentra a pesquisa.

1.4 Relevância do estudo

O serviço público brasileiro não vem atendendo de forma satisfatória à demanda de seus clientes e à sociedade de um modo geral. Muito dessa insatisfação gerada está relacionada à falta de uma gestão eficiente e efetiva. Para Pereira (1997, p.81)

“bom governo, boa empresa pública e boa administração pública significam o desenvolvimento da capacidade administrativa no sentido de melhorar tanto o desempenho público e a qualidade dos serviços dirigidos às necessidades públicas, como a satisfação dos consumidores.”

Souza (2005, p. 1) corrobora essa idéia ao afirmar que “a administração pública deve atender de forma eficiente, rápida e satisfatória às demandas crescentes e diferenciadas vindas tanto da sociedade quanto dos órgãos do próprio sistema.”

Dessa forma, torna-se imprescindível a adoção e prática de um modelo de gestão que estimule e direcione os servidores a aumentarem sua produtividade e a desempenharem suas atividades de forma otimizada.

Carbone (2000) salienta que nunca houve preocupação dos governos brasileiros em manter bons indicadores de gestão. Sendo o homem público valorizado por “sua capacidade de conciliar interesses, apaziguar conflitos e aparentar aquilo que não é. No Brasil, ajeitar é a regra; empreender, a exceção.” (Carbone, 2000, p. 2)

Considerando esta realidade brasileira uma reformulação da gestão pública é emergente, e já ocorre em diversas instituições.

Dentre outros, o modelo de gestão baseada em competências vem sendo utilizado. E é a partir deste cenário que a presente pesquisa busca responder seu problema central e contribuir para a sociedade, usuária dos serviços públicos. Busca analisar organizações públicas, a fim de identificar se este modelo é de fato viável e se está contribuindo para a construção de melhorias na administração pública.

A relevância deste estudo reside nas vantagens que a gestão baseada em competências na área pública pode trazer para o servidor público, seu desenvolvimento e aprendizado, sua autonomia e conseqüente valorização como trabalhador, para o ambiente de trabalho da organização em geral e também para o serviço público em si, pela adoção de um modelo de gestão organizacional mais moderno e eficiente e a conseqüente prestação de serviços de maior qualidade à população.

Explorando outra vertente, para os acadêmicos, esta dissertação fornece subsídios que contribuem para a compreensão do papel da gestão baseada em competências na dinâmica organizacional da esfera pública, tema ainda pouco estudado no campo da administração.

1.5 Tipo de Pesquisa

A classificação da pesquisa é a proposta por Vergara (2007), que utiliza os critérios de fins e meios.

a) Quanto aos fins:

- Descritiva: pois identificou e descreveu as características dos modelos de gestão baseados em competências, além de identificar as especificidades dos modelos utilizados por órgãos e entidades públicas no estado do Rio de Janeiro;
- Explicativa: porque, com base na pesquisa descritiva, buscou também esclarecer se modelos de gestão baseados em competências são de fato aplicáveis em organizações públicas.

b) Quanto aos meios:

- Bibliográfica: para composição da base teórica, foi consultada literatura pertinente ao tema;

- De campo: na medida em que foi realizada investigação empírica em instituições públicas para coleta de dados;

1.6 Universo e Amostra

O universo da pesquisa de campo é o corpo funcional de organizações públicas no Rio de Janeiro, que inclui funcionários de diversos níveis hierárquicos. Funções ocupadas por terceirizados não fazem parte deste universo.

As pesquisas foram concentradas nas áreas relacionadas à gestão de pessoas. Funcionários de instituições que não adotam ou nunca adotaram nenhum modelo de gestão baseada em competências não foram consultados.

A amostra é não probabilística e escolhida pelo critério de tipicidade e acessibilidade acordo com Vergara (2007), pois foram investigados entidades e órgãos públicos que adotam modelos de gestão baseada em competências e a amostra é composta por funcionários considerados representativos dessas organizações.

1.7 Coleta de Dados

Os dados foram coletados por meio de:

- a) **Pesquisa bibliográfica**: na qual foram utilizados estudos sobre gestão de pessoas no serviço público, gestão de pessoas baseada em competências e administração pública brasileira. Foram pesquisados livros, revistas especializadas, periódicos, dissertações, teses e documentos oficiais publicados que tratam sobre assuntos pertinentes a este trabalho. Como resultado desta pesquisa é organizado um quadro de referência para o levantamento no campo.

b) Pesquisa de Campo: foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com 16 funcionários públicos ocupantes de cargos na área de gestão de pessoas e outros cargos estratégicos que pudessem contribuir com informações relevantes para a pesquisa.

Os entrevistados são funcionários do Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro, Furnas e Banco do Brasil. A Petrobras também foi contatada para a realização da pesquisa, porém a área de gestão de pessoas não permitiu a realização da pesquisa, afirmando que as informações requeridas para a pesquisa são reservadas à empresa devido a seu caráter estratégico. A seguir é apresentado o quadro 1, quadro demográfico da pesquisa.

Quadro 1 - Quadro Demográfico da Pesquisa

| Nº | Faixa Etária | Sexo | Tempo de Serviço | Função |
|----|--------------|-------|------------------|---------------------------------------------------------|
| 01 | 30-40 | Fem. | 8 anos | Diretora da Divisão de Desenvolvimento do DEDEP |
| 02 | 40-50 | Fem. | 16 anos | Chefe de Serviço de Desenvolvimento Profissional |
| 03 | 30-40 | Masc. | 7 anos | Membro-equipe Avaliação de Potencial de Desenvolvimento |
| 04 | 40-50 | Fem. | 5 anos | Membro-equipe Desenvolvimento Profissional |
| 05 | 30-40 | Fem. | 6 anos | Chefe de Serviço de Avaliação de Potencial e Desempenho |
| 06 | 30-40 | Fem. | 16 anos | Gerente de Carreiras e Remuneração |
| 07 | 40-50 | Fem. | 29 anos | Analista de Carreiras e Remuneração |
| 08 | 30-40 | Fem. | 13 anos | Assessora técnica de Carreiras e Remuneração |
| 09 | 30-40 | Fem. | 5 anos | Analista de Carreiras e Remuneração |
| 10 | 50-60 | Fem. | 31 anos | Analista de Carreiras e Remuneração |
| 11 | 40-50 | Masc. | 30 anos | Gerente executivo da Universidade Corporativa (Sede) |
| 12 | 30-40 | Masc. | 16 anos | Gerente de Gestão de Pessoas (Sede) |
| 13 | 30-40 | Fem. | 10 anos | Gerente do Núcleo de Gestão de Pessoas (Rio de Janeiro) |
| 14 | 40-50 | Fem. | 22 anos | Analista de Gestão de Pessoas |
| 15 | 30-40 | Fem. | 10 anos | Analista de Gestão de Pessoas |
| 16 | 50-60 | Fem. | 22 anos | Gerente Geral de Gestão de Pessoas (Rio de Janeiro) |

O roteiro de entrevista foi submetido a um juiz e, depois, testado com outras três pessoas. Depois de realizado o teste, refinamentos foram feitos.

As entrevistas foram gravadas, com a autorização prévia dos entrevistados e após transcrição, foram apresentadas a estes para validação. Os dados obtidos foram confrontados com a pesquisa bibliográfica e documental.

Segundo Lakatos (1985, p. 168), a pesquisa de campo apresenta como uma de suas vantagens a “facilidade na obtenção de uma amostragem de indivíduos, sobre determinada população ou classe de fenômenos”. Dessa forma, buscou-se com as conclusões alcançadas pelas pesquisas de campo, bibliográfica e documental realizar uma comparação entre os conceitos de gestão baseada em competências e os modelos de fato utilizados nas instituições pesquisadas.

1.8 Tratamento de Dados

Na fase inicial da pesquisa, que é bibliográfica e documental, foi realizada uma leitura sobre os assuntos referentes ao tema da pesquisa. O material foi organizado em grupos pré-determinados: administração pública brasileira, gestão de pessoas na administração pública, gestão baseada em competências e gestão baseada em competências na administração pública. Posteriormente, foi efetuada uma leitura seletiva do material, a fim de realizar um aprofundamento nos assuntos relacionados aos objetivos propostos e que formam a base teórica do estudo.

Para o tratamento de dados obtidos com as entrevistas na pesquisa de campo e com o material teórico levantado o método utilizado foi o Mapa de associação de idéias.

Spink e Lima (2000, p. 107) apontam que os mapas de associação de idéias

“têm o objetivo de sistematizar o processo de análise das práticas discursivas em busca de aspectos formais da construção linguística, dos repertórios utilizados nessa construção e da dialogia implícita na produção de sentidos. Constituem instrumentos de visualização que têm

duplo objetivo: dar subsídios ao processo de interpretação e facilitar a comunicação dos passos subjacentes ao processo interpretativo”.

Vergara (2006) define que mapas de associação de idéias são ferramentas de visualização que embasam o processo de análise e interpretação dos dados da pesquisa, de forma a viabilizar a comunicação de seus resultados.

Segundo a autora, este método é orientado pela transparência do processo de pesquisa, o que é percebido desde a seleção dos sujeitos de pesquisa até o modo como os dados são tratados.

De acordo com Spink e Lima (2000), a construção dos mapas é iniciada com a definição de categorias gerais que refletem os objetivos da pesquisa. Os mapas não são fechados, ou seja, existe um processo interativo entre a elaboração das categorias e a análise dos conteúdos.

Vergara (2006) aponta que a utilização de mapas de associação de idéias consiste em uma forma de análise de dados em estado bruto, organizados em colunas que representam as categorias temáticas escolhidas pelo pesquisador. Os dados são apresentados, sem fragmentação, na sequência em que são coletados, o que pode ser observado nas categorias de análise (colunas dos mapas).

Para Spink e Menegon (2000, p.79), a utilização de categorias na análise ns práticas discursivas “são estratégias linguísticas delineadas para conversar, explicar, organizar e dar sentido ao mundo, cujas especificidades estão vinculadas ao contexto que as produzem”.

1.9 Limitação do Método

Como todos os métodos de pesquisa, o método Mapa de associação de idéias também possui dificuldades e limitações, que são expostas a seguir.

É possível que os selecionados para as entrevistas não tenham sido os mais representativos do universo estudado, mas esse é um risco em qualquer processo de investigação.

Uma dificuldade pode ser o fornecimento de respostas falsas ou que não representem a total realidade pelos entrevistados, sendo assim omitidos dados importantes para o desenvolvimento da pesquisa. Frente a esta possível limitação foi de extrema importância a habilidade da entrevistadora, de forma a transmitir seriedade e confiança aos entrevistados, e agir com flexibilidade na interação com estes.

Outra limitação referente às entrevistas é o tempo necessário para a realização destas, o que faz com que menos pessoas sejam ouvidas.

Segundo Freitas e Janissek (2000), para que o método possa ser bem utilizado deve haver, por parte do pesquisador, grande preocupação com a qualidade e exatidão na elaboração conceitual e na tradução desta em variáveis, esboço de pesquisa ou categorias. Dessa forma é imprescindível que seja feito pelo do pesquisador um bom levantamento do referencial teórico. Caso contrário, a pesquisa pode ser prejudicada.

Neste capítulo é definido o problema de pesquisa investigado, precedido por uma breve introdução sobre o assunto. São também apresentados os objetivos intermediários da pesquisa, sua delimitação e relevância. Igualmente é apresentada a metodologia empregada, englobando o tipo de pesquisa, universo e amostra, coleta de dados e tratamento a que foram submetidos, finalizando com a abordagem das principais limitações dessa pesquisa.

2. Administração Pública Brasileira

Este capítulo trata do contexto histórico da administração pública brasileira. Apresenta suas principais mudanças políticas nas últimas décadas e as consequências geradas para a administração do serviço público brasileiro.

2.1 Contexto Histórico

Ao longo da história do país, a sociedade brasileira tem se tornado descrente em relação à capacidade e vontade do Estado de prover serviços de qualidade para que as necessidades sociais de seus cidadãos sejam supridas. Acredita-se que esta deficiência está fortemente relacionada à forma do Estado administrar.

A população está cada vez mais acostumada com os serviços de excelência do setor privado e, conseqüentemente, não aceita respostas inflexíveis e burocráticas dos serviços públicos. Dessa forma, como são progressivamente elevados os níveis de cidadania e educação, espera-se do setor público maior qualidade do serviço e aumento da produtividade. (MATIAS-PEREIRA, 2008).

Saravia (2004) aponta que, no cenário contemporâneo, é visível a insatisfação da sociedade. Tal insatisfação vai progressivamente minando a autoridade moral que é fundamental para se governar um país. Dessa forma, a percepção de que o Estado é uma máquina pesada e onerosa é fortalecida. “Sua atuação cotidiana está muito distante do papel que a teoria política e as leis lhe atribuíram para justificá-lo ou, quando menos, para explicá-lo” (SARAVIA, 2004, p.1).

Matias-Pereira (2008) ressalta que, enquanto o setor privado almeja lucro, a administração pública busca realizar sua função social, que deve ser alcançada com a maior eficiência e qualidade possível. Dessa forma, ao se inspirar em modelos de gestão do setor privado, a administração pública nunca deve perder a perspectiva da sua função social.

A administração Pública pode, então, ser definida como:

“em sentido formal, é o conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do Governo; em sentido material, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em acepção operacional, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços próprios do Estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade” (HELY LOPES MEIRELLES, 1994, p.60).

Espera-se que, com o pagamento dos impostos, os brasileiros tenham um atendimento adequado para suas necessidades sociais, sendo os serviços próprios do Estado desempenhados de forma eficaz (SARAVIA, 2004).

Porém, a Administração Pública possui suas características próprias e suas funções são muito mais abrangentes e complexas do que as de uma organização privada. Além dos recursos financeiros, são fundamentais planejamento e implementação de políticas que tenham suporte de ferramentas próprias para a administração pública.

Não se pode esquecer também que, diferentemente do setor privado, as características próprias do setor público dificultam a mensuração da eficiência e a avaliação do desempenho. Na administração pública, a equidade e justiça não podem ser avaliadas por meio de métodos da administração puramente gerencial (ABRUCIO, 1998).

De acordo com Pinto, (2008) o Estado é institucionalizado por meio de sua Constituição e, deste modo, sua natureza é essencialmente institucional. A organização política do Estado é dividida em seus três poderes: legislativo, judiciário e executivo. Já a administração pública é o dispositivo executivo a serviço de todo o Estado e é organizada nos níveis: institucional e operativo.

O nível institucional caracteriza-se como uma extensão da organização política, sendo definida no seu alcance e funções na normativa do Estado. O nível operativo tem sua definição nos termos da gestão pública por meio de sua estrutura administrativa (PINTO, 2008).

Slomski, Mello, Tavares Filho e Macêdo (2008) apontam que gestão pública relaciona-se à administração e não à política, com o foco voltado para a eficiência e eficácia, desagregando a burocracia pública das organizações e introduzindo uma nova cultura nas instituições públicas.

A administração pública também não adota uma mesma maneira de agir nos diferentes universos do setor público brasileiro, pois apresenta-se diferenciada em três níveis de governo: federal, estadual e municipal. Cada um constitui espaços organizacionais complexos e possuidores de especificidades e práticas de gestão distintas, além de a administração pública brasileira ser dividida em direta, na qual os serviços são prestados pelos próprios entes, e indireta, na qual são criadas entidades para atuar em nome do governo (JUNQUILHO, 2004).

Assim, observa-se que ao possuir características próprias a administração pública necessita de uma gestão orientada para o alcance de suas metas organizacionais, mas sem desconsiderar suas peculiaridades, que podem vir a representar entraves para a administração e trazer graves prejuízos.

Segundo Motta (2007) a administração pública brasileira, ao longo da história, desenvolveu-se como um dos grandes instrumentos para a manutenção do poder tradicional, por meio da manutenção de aspectos paternalistas e patrimonialistas, além da informalidade comumente observada em suas práticas de gestão.

Motta (2007, p.) assevera que:

“A forma de organização e gestão obedecia menos a critérios técnicos racionais e democráticos para a prestação de serviços e mais a sistemas de loteamento político, para manter coalizões de poder e atender a grupos preferenciais. Em grande parte, a expansão do Estado se fez sem alterar substancialmente suas relações com a sociedade. Por ter ainda alicerces frágeis na sociedade, o Estado brasileiro, como organização, consiste ainda em uma superestrutura que flutua sobre os cidadãos”.

Quem trabalha no interior da estrutura estatal se desencoraja ou se desespera face aos entraves que lhe impedem desempenhar adequadamente sua função, face ao desperdício e insensibilidade que percebe constantemente, ao descomprometimento da estrutura e ao não reconhecimento do seu esforço individual. Diz Saraiva (2004, p.2):

“Apesar dos atrativos intelectuais que possam ter outras opções, consideramos que no presente estágio da evolução social e da maturação política, o Estado constitui um meio apropriado para atingir os objetivos sociais de realização e felicidade coletiva. A comunidade, mesmo que insatisfeita, exige a presença estatal. As próprias deficiências educacionais e culturais produzem um convívio social distante de um espírito de convivência harmônica que permitisse prescindir da autoridade estatal. Espera-se, ainda, que o Estado contribua para reduzir as causas de frustração e infelicidade. No entanto, almeja-se um Estado muito diferente ao que nos sufoca e nos desanima. Deseja-se um Estado que forneça serviços eficientes, mas que, ao mesmo tempo, propicie e apóie o desenvolvimento integral da comunidade e de cada um dos seres humanos que a compõem”.

Matias-Pereira (2008) acredita que para que as demandas da sociedade sejam atendidas, em um cenário de restrições fiscais, só resta uma alternativa aos administradores públicos: aperfeiçoar o desempenho da gestão, elevando a qualidade e a produtividade do setor público. Para isso, o Estado precisaria desenvolver maiores competências na formulação, implantação e prestação de contas de todos os recursos direcionados para suas políticas públicas.

Esta grande necessidade de inovar na esfera pública está relacionada à busca por soluções para resolver novos e velhos problemas e para atender às exigências da sociedade de forma efetiva, uma vez que suas demandas são complexas e diversas e requerem do Estado constante adaptação e permeabilidade (FERRAREZI, 2007).

Para isso, é frequente no país a implementação de reformas que, dentre outros objetivos, buscam modernizar e tornar mais ágil a administração pública. Apesar de não solucionar todos os problemas de gestão, as reformas têm contribuído com melhorias significativas.

Para que reformas administrativas possam ser concretizadas na esfera pública nacional deve-se procurar entender como são construídas as práticas sociais, seus significados e interpretações. Assevera Junquilha (2004, p. 153):

“para que se possa, então, reconstruir novas práticas e procedimentos com vistas a reformas administrativas mais concretas nos diferentes universos da administração pública no país. Ou seja, o “novo gerente” não é necessariamente impróprio, mas sua efetivação não será dada por planos de reforma bem concebidos no nível de suas *objetividades*, sem a conjugação com o nível das *subjetividades* inerentes às práticas cotidianas dos atores organizacionais envolvidos”.

Entretanto, as grandes transformações que a administração pública brasileira vem passando nas últimas décadas, principalmente como parte da democratização do país, não foram capazes de remover muitas de suas características tradicionais (MOTTA, 2007).

A seguir são apresentadas algumas das principais mudanças que as reformas da administração brasileira têm conquistado nos últimos anos.

2.2 Reformas da Administração Brasileira

A grande necessidade de inovar na esfera pública está relacionada com a busca por soluções para resolver novos e velhos problemas e para atender às exigências da sociedade de forma efetiva, uma vez que suas demandas são complexas e diversas e requerem do Estado constante adaptação e permeabilidade (FERRAREZI, 2007).

Bresser Pereira (1997) acredita que a lacuna (gap) entre o que os cidadãos esperam do Estado e o que tem sido fornecido encontra suas raízes nas crises da administração, dentre elas a crise administrativa.

A insatisfação da sociedade com os serviços prestados pela Administração Pública, também tem sua origem fortemente relacionada com a falta de conhecimento e resistência à implementação de instrumentos necessários para o surgimento de mudanças significativas,

capazes de promover a melhoria no atendimento aos cidadãos. Assim, observa-se que a administração pública tem tentado solucionar seus problemas de gestão colocando o cidadão no foco de suas políticas (MATIAS-PEREIRA, 2008).

As reformas administrativas na administração pública são associadas a estratégias e a processos que visam à modernização organizacional do Estado com alcance tecnocrático e tecnológico (PINTO, 2008).

A promoção da cidadania deve ser o motor propulsor da nova administração pública, de forma que sejam estabelecidos mecanismos adequados de gestão estratégica para as políticas públicas. Para isso, é imperativo que o Estado promova a articulação dos diversos atores públicos, privados e da sociedade civil com as exigências da cidadania e da vida internacional, criando condições para que a existência do Estado seja vista como essencial pela população (SARAVIA, 2004).

Porém, Pinto (2008) ressalta que apesar das melhorias na capacidade de gestão pública de um governo requererem ações baseadas na utilização de tecnologias modernas, tanto no nível organizativo de processos quanto no de gestão, estas não devem ser confundidas com alterações na distribuição do poder, o que supõe mudanças no âmbito de normas e incentivos em nível institucional.

O próprio debate sobre reforma do Estado já cria espaços para questionamentos e proposições de novas soluções. Como defende Matias-Pereira (2008) os debates sobre a reforma do Estado estimulam a conscientização da sociedade organizada de que é imprescindível, como processo permanente, a modernização e o fortalecimento da administração pública brasileira, especialmente no que se refere ao capital humano, infra-estrutura e tecnologia.

Matias-Pereira (2008) aponta que, para a transformação da administração pública, é essencial a formação de equipes de trabalho comprometidas com as missões primordiais do Estado, com o desenvolvimento de ações e práticas que envolvam a participação direta dos cidadãos na

formulação de políticas públicas e com a adoção de uma postura flexível, empreendedora e criativa por parte dos servidores. Argumenta Matias-Pereira (2008, p. 224):

“O setor público, diferentemente do setor privado, não escolhe os seus clientes, mas necessita melhorar os seus sistemas de planejamento para identificar de forma clara as demandas e necessidades de cada segmento da população. Essa transformação da Administração Pública requer mudanças estruturais, regras e processos, e medidas efetivas para criar novos sistemas de valores. O sucesso desse novo modelo de gestão, deve-se ressaltar, passa pelo interesse de cada organização e de cada servidor de atingir esses objetivos. Isso exige que tanto a instituição como o servidor tenham uma postura mais flexível, criativa e empreendedora. Por sua vez, as diferenças de desempenho e de alcance de resultados precisam ser valorizadas na Administração Pública”.

Contudo, a idéia de reforma apresenta dois conflitos aos governos que almejam mudanças de gestão. O primeiro é a vontade imediata de organizar os governos para que funcionem melhor, a adoção de táticas de curto prazo muitas vezes prejudicam os resultados a longo prazo. O segundo reside no momento de decidir o que o governo deve fazer para encontrar as melhores soluções para os problemas do setor público; é preciso compreender a fundo seus problemas (KETTL, 1998).

No decorrer da história do país, diversas são as iniciativas adotadas pelos governos a fim modernizar o Estado. A seguir são apresentados períodos de transformação política e reformas administrativas no Brasil.

2.2.1 Estado Novo

Com o início do Governo Getulio Vargas, nos anos 30, chega ao Brasil o modelo de Administração Burocrática, que surge durante o processo de industrialização brasileira. Nesse momento, a administração pública passa por um forte processo de racionalização, no qual o Estado passa a ter uma função decisiva, uma vez que se torna forte interventor no setor produtivo de bens e serviços (MATIAS-PEREIRA, 2008).

Hoje, há uma tendência mundial de adoção de políticas voltadas para o desenvolvimento. O Estado brasileiro revive a lembrança deste período em que o país cresceu de forma profunda e continuada. No decorrer do período desenvolvimentista, são realizados investimentos que alavancam profundamente a economia, tanto no que se refere ao crescimento global do país e dos demais setores econômicos, quanto à transformação da estrutura econômica (SARAVIA, 2004).

Um dos objetivos desta reforma administrativa é possibilitar o acesso ao serviço público apenas por concurso, por meio da institucionalização de um sistema de recrutamento baseado no mérito, e estabelecer um padrão de carreira para os servidores públicos orientado por critérios de eficiência e merecimento. Dessa forma, pretendia-se romper com as tradições patrimonialistas (DINIZ, 2004).

Nesse período, com a criação das primeiras carreiras burocráticas e a utilização do concurso como a forma de acesso ao serviço público, é evidenciado que a implantação da Administração Pública Burocrática está atrelada à modernização do sistema capitalista vigente (MATIAS-PEREIRA, 2008). Neste período, é também adotada como importante ferramenta de gestão a realização de planejamento governamental (MARINI, 2004).

As instituições que surgem e são modificadas na década de 1930 constituem mecanismos para orientar a nova economia, de forma a definir novas relações entre o Estado, o mercado e a sociedade. O poder público, nesse momento, tem como foco principal o desenvolvimento, sendo regulamentada a legislação trabalhista que buscava reorganizar o mercado de trabalho, além da estrutura sindical (FONSECA, 2003).

O Governo Getúlio Vargas, com o objetivo de suprimir a administração patrimonialista, vigente no Brasil, tem como decisão política estruturar o aparelho do Estado, de forma autoritária e centralizadora, e implantar uma burocracia nos moldes weberianos. Para isso, é criado, em 1936, o Departamento de Administração do Setor Público (DASP) (MATIAS-PEREIRA, 2008).

O DASP tem como objetivo principal a modernização administrativa do país, por meio da aplicação de métodos na definição dos procedimentos, simplificação, padronização, aquisição racional de materiais, dentre outros. Em relação à administração de recursos humanos, o DASP utiliza o princípio do mérito profissional (MATIAS-PEREIRA, 2008).

Marini (2004) aponta que suas funções principais são: implementar diretrizes, supervisionar a administração pública, estabelecer orçamento nacional, além de formar administradores públicos para o primeiro escalão. Porém, com o tempo, “o DASP cristalizou sua atuação, tomando ares de super-instituição, afirmando os princípios de centralização e hierarquia” (MARINI, 2004, p.6).

Na década seguinte, a partir da criação da Companhia Siderúrgica Nacional, tem início a formação do Estado empresário. Porém, com a queda, no ano de 1945, de Getúlio Vargas são retomadas novamente as práticas patrimonialistas, o que contribuiu fortemente para a deterioração do aparelho do Estado (MATIAS-PEREIRA, 2008).

Após esse período, são realizadas poucas tentativas de modernizar a administração pública. Porém, algumas ações isoladas e esporádicas são empreendidas como o Plano de Metas de Juscelino Kubitschek em 1956, com o objetivo de o país crescer cinquenta anos em cinco.

De acordo com Torres (2004) administração de Juscelino Kubitschek é realizada, em sua maior parte, fora dos órgãos administrativos convencionais. Segundo o autor (p.151) Juscelino preferia,

“sempre que novos desafios e atribuições surgiam para a administração pública, trilhar o atalho fácil de criar novas estruturas alheias à administração direta, resolvendo o problema imediato e adiando indefinidamente a difícil tarefa de reformulação e profissionalização da burocracia pública existente.”

Outro momento de grande mudança política no Brasil é a ditadura militar, que gera também mudanças na gestão pública brasileira. A seguir são apresentadas algumas das características mais importantes do período.

2.2.2 Regime Militar

Com a instalação do regime militar no Brasil, em 1964, o governo federal busca dar maior ênfase à introdução de valores gerenciais, proporcionando maior efetividade à ação governamental. Assim, é estabelecida a Administração para o Desenvolvimento, que, mantendo uma forte centralização política na União, busca definir novos rumos para a administração pública, como autonomia de gestão, descentralização administrativa do aparelho do Estado, por meio de criação de empresas estatais, e expansão da administração indireta (MATIAS-PEREIRA, 2008).

No período da ditadura militar, há a consolidação da tecnocracia na forma de gerir o Estado, o que reforça a supremacia da abordagem técnica na formulação de políticas públicas. Para Diniz (2001, p. 17)

“a valorização do saber técnico e da racionalidade da ordem econômica, aspectos considerados intrinsecamente superiores à racionalidade da instância política, conduziriam a uma visão asséptica da administração pública, percebida como campo de competência exclusiva de uma elite acima do questionamento da sociedade ou da classe política”.

Diniz (2001, p. 18) ressalta que, apesar da valorização da tecnocracia, ainda permanece um segmento da burocracia vinculado a patronagem e ao clientelismo, “criando-se, na verdade, a coexistência entre as duas lógicas, marcadas por relações tensas ou complementares, ao sabor das circunstâncias políticas”.

De acordo com Matias-Pereira (2008) nesse período observa-se o começo da expansão e consolidação do Estado desenvolvimentista, do Estado empresário-produtor no Brasil. Para o autor, estas mudanças no aparelho do Estado têm como consequência o enfraquecimento da administração direta, prejudicando sua capacidade de formular políticas públicas.

Durante a ditadura militar, a sociedade civil brasileira sofre fortes efeitos e há o aumento da tutela do Estado nas questões civis por meio da hierarquização e centralização das estruturas da gestão social (MATIAS-PEREIRA, 2008).

Segundo Marini (2004), o principal marco da reforma administrativa, ocorrida durante o regime militar, foi o Decreto-Lei 200 de 1967 que, por meio da descentralização, fortalece a administração indireta a fim de agilizar a atuação do Estado. Para isso, algumas mudanças são adotadas, como a contratação de pessoal sob o regime da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), sem prescindir de realização de concurso público.

A ditadura militar termina em 1985 e é iniciado o processo de democratização no Brasil. Em 1988, é promulgada a Constituição que restabelece novas bases legais para o exercício da democracia. Conforme Matias-Pereira (2008, p. 92),

“Após a promulgação da nova Constituição, começam a ser implementados distintos instrumentos e medidas para a promoção da descentralização da ação governamental e atualização do arcabouço institucional, em especial, os orientados para garantir os direitos do cidadão”.

É a partir deste novo cenário de democratização do país que são propostas novas reformas para a flexibilização da administração pública. A seguir são apresentadas as principais mudanças geradas com esse novo pensamento.

2.2.3 Democratização no Brasil

Com a Constituição de 1988 é proposta uma agenda pública reformista que tem como idéias propulsoras a descentralização e a desburocratização. Estes movimentos, juntamente com mecanismos que proporcionam maior transparência ao setor público, ampliam o controle social sobre a gestão pública (FERRAREZI, 2007).

Neste momento há um retrocesso burocrático. O Congresso Constituinte estende aos serviços do Estado e às empresas estatais regras burocráticas inflexíveis já utilizadas no núcleo

estratégico do Estado, promovendo o engessamento do aparelho estatal, sem que houvesse consulta pública (BRASIL, 1995).

Apesar de objetivar a preservação da administração e a valorização do servidor por meio de sua proteção, a Constituição de 1988 e o Regime Jurídico Único prejudicam a capacidade operacional do governo, uma vez que dificultam a utilização de métodos de gestão de recursos humanos baseados em princípios de valorização pelo efetivo desempenho profissional (BRASIL, 1995).

Os administradores públicos necessitam de maior flexibilidade para realizar suas atividades, e os padrões vigentes de hierarquia e autoridade se apresentam como os maiores obstáculos à introdução dessa flexibilidade. A administração tradicional avalia os administradores com base nos processos, ou seja, se o gestor público age conforme o que é definido na lei, a administração é considerada boa. Por outro lado, os administradores públicos receiam a possibilidade de serem julgados e punidos, o que faz com que eles busquem agir dentro dos limites das leis (KETTL, 1998).

Pinto (2008, p. 50) afirma, em relação ao período, que

“O dispositivo administrativo à disposição dos três poderes do Estado está definido subsidiariamente nas normas do Estado em termos de estruturas, funções regras e processos administrativos, que normalmente se inspiram no modelo burocrático com toda a sua funcionalidade e disfuncionalidade. Uma reforma administrativa passa por vários elementos de reforma normativa institucional, na medida em que certos elementos determinantes de sua operação são parte integrante da estrutura do Estado, como é o caso do regime do funcionalismo público. Entretanto, não obstante o permanente esforço de aprimoramento destas normas de caráter institucional, para tornar a administração pública mais “virtuosa”, a tônica atual privilegia a administração mais “inteligente” mediante a introdução de práticas modernas, geralmente inspiradas no setor empresarial, no mercado e sobretudo na tecnologia de informática e de telecomunicações”.

Bresser Pereira (1997) acredita que para que uma reforma seja efetiva e seja realizado o controle dos resultados de forma descentralizada na administração pública é preciso que aos políticos e funcionários públicos seja dispensando certo grau de confiança e liberdade de escolha dos meios mais apropriados ao cumprimento das metas acordadas.

Dessa forma, surge um movimento de aproximação da administração pública com os conceitos e modelos de gestão do setor privado, que será abordado a seguir.

2.3 Nova Administração Pública Brasileira

O cenário mundial vem sofrendo transformações orientadas por duas grandes tendências transformadoras: no âmbito econômico, o fortalecimento dos mecanismos de mercado e no político, a consolidação da democracia. Dessa forma, as sociedades estão sendo estruturadas sob as bases do mercado e da democracia (MATIAS-PEREIRA, 2008).

Com isso, as relações entre Estado, setor privado e sociedade civil vem sendo modificadas, o que demanda reflexões acerca de mudanças substanciais no foco e no conteúdo da gestão pública. Observa-se que, a partir da década de 90, a nova gestão pública brasileira está sendo fortemente orientada pelo movimento do *New Public Management* (NPM).

Peci, Pieranti e Rodrigues (2008, p. 40) apontam que o enfoque central do NPM está direcionado à

“adaptação e à transferência dos conhecimentos gerenciais desenvolvidos no setor privado para o público. Pressupunha-se com tal mudança a redução do tamanho da máquina administrativa, o aumento de sua eficiência e a criação de mecanismos voltados à responsabilização dos atores políticos”

Pinto (2008) afirma que o *New Public Management* (NPM) refere-se à busca pelo aperfeiçoamento das práticas do serviço público a partir da introdução de métodos, ações e valores do setor privado e do mercado. O NPM tem sua origem na Inglaterra, no final da década de 70, quando no governo de Margareth Thatcher sente-se a insatisfação da opinião

pública inglesa em relação à qualidade dos serviços públicos e opta-se por implantar princípios e práticas da gestão empresarial na administração pública (PINTO, 2008).

Os críticos ao NPM argumentam que esta forma de gestão baseia-se “num conceito processualístico de democracia que privilegia a garantia de direitos inspirados no neoliberalismo capitalista, como o direito à propriedade, e não na democracia clássica substantiva, que promove a participação social na governança pública” (PINTO, 2008, p. 63).

Peci, Pieranti e Rodrigues (2008) apontam também que este modelo de gestão não apresenta sensibilidade contextual e ideológica. Introduz na administração pública conceitos como concessão, regulação e parcerias público privadas, contribuindo para um Estado baseado em relações contratuais com o setor privado e voltado para a definição dos objetivos de políticas públicas, sem considerar o contexto político, social e cultural do ambiente em que estaria sendo inserido.

Saravia (2004) acredita que, no Brasil, um dos focos principais das políticas públicas é a promoção do desenvolvimento e a diminuição dos desequilíbrios sociais e territoriais. E, para isso, o autor destaca como fundamental a adoção de políticas que promovam melhorias na infra-estrutura física e social, na geração de empregos, nos serviços públicos essenciais, na qualidade de vida da população, dentre outros. “O aparelho do Estado não é uma ferramenta técnica, neutra e distante. Ele deve participar da dinâmica social em favor das finalidades estabelecidas. Mas deve se dotar de elementos que lhe permitam agir de forma inovadora” (SARAVIA, 2004, p.3).

Dessa forma, a Nova Gestão Pública pode ser considerada um direcionamento teórico para o redesenho e a adoção de novas práticas e processos na gestão pública, transmitindo à administração pública brasileira um caráter gerencialista (MATIAS-PEREIRA, 2008).

A estratégia da Administração Pública Gerencial no Brasil é orientada para: (a) a definição clara dos objetivos a serem alcançados pelos administradores públicos em suas unidades, (b) a garantia de que o administrador público tenha autonomia na gestão dos recursos humanos,

materiais e financeiros disponíveis para atingir seus objetivos e (c) para o controle *a posteriori* dos resultados (BRASIL, 1995).

Abrucio (1998) comenta que o modelo gerencial puro ao enfatizar a estratégia focada na eficiência desconsidera outros fatores essenciais à atuação dos gestores. “Em particular, a flexibilidade para decidir e inovar. Os critérios de medição da eficiência poderiam se tornar tão rígidos quanto às regras e os procedimentos do modelo burocrático weberiano, levando à ineficácia e à falta de capacidade adaptativa” (ABRUCIO, 1998, p.184).

Bresser Pereira (1997) acredita que é importante que uma reforma administrativa viabilize a administração pública tornar-se coerente com o capitalismo contemporâneo, de forma que os governos sejam capazes de corrigir as falhas do mercado sem que realizem falhas maiores. Porém, as políticas públicas possuem papel fundamental no capitalismo contemporâneo e é impensável que estas possam ser substituídas pela coordenação do mercado, como sugere o pensamento neoliberal.

Com o passar do tempo, a sociedade constatou que o que é proposto na Constituição de 1988 não soluciona diversos problemas da administração pública brasileira. Abrucio aponta que foi, a partir de em 1990, no governo de Fernando Collor de Mello que infelizmente essa percepção é transformada, uma vez que é introduzida a idéia do Estado mínimo e dos Marajás. Segundo Abrucio (2007, p. 70),

“As medidas tomadas nesse período foram um desastre. Houve o desmantelamento de diversos setores e políticas públicas, além da redução de atividades estatais essenciais. Como o funcionário público foi transformado no bode expiatório dos problemas nacionais, disseminou-se uma sensação de desconfiança por toda a máquina federal, algo que produziu uma lógica do “salve-se quem puder”.

Após o fim da era Collor, novas discussões sobre as reformas do papel do Estado começam a ser novamente debatidas, tornando-se centrais no primeiro mandato de Fernando Henrique Cardoso, em 1995. Originando uma proposta ampla e concreta, com o propósito de gerar

mudanças inerentes de aspectos de cunho previdenciário, político e administrativo (JUNQUILHO, 2004).

A questão central motivadora desta Reforma consiste em como redefinir o novo Estado que surge em um mundo globalizado. Uma das medidas do então presidente Fernando Henrique Cardoso é transformar a Secretaria da Administração Federal, responsável pela gestão do serviço público, no Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE). O objetivo do presidente é direcionar este novo ministério para a reforma ou reconstrução do Estado (BRESSER PEREIRA, 1997).

Às reformas econômicas iniciadas no governo anterior, é agregado um processo mais amplo de reestruturação do Estado, apresentado no Plano Diretor da Reforma do Estado, que abrange os campos administrativos, previdenciário e político. Para Bresser Pereira, então Ministro da Administração Federal e Reforma do Estado, a reforma administrativa se faz necessária, uma vez que se observa que o modelo burocrático de gestão estatal se torna caro, lento, ilegítimo e incapaz de atender às crescentes demandas sociais (JUNQUILHO, 2004).

O Plano define as diretrizes e estabelece os objetivos para a reforma da administração pública, tendo como justificativa a crise do papel do Estado. Dentre outras questões, a crise do Estado esta ligada a deficiências na administração pública burocrática, que se encontra marcada por morosidade, clientelismo e descompromisso com o desempenho estatal, ineficiências das estruturas hierarquizadas e centralizadoras e uniformização de procedimentos na prestação de serviços públicos que são lentos no atendimento das demandas sociais (FERRAREZI, 2007).

Peci, Pieranti e Rodrigues (2008) acreditam que os princípios da reforma empreendida no Brasil, neste período, com o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, são baseados no New Public Management, cujo enfoque principal encontra-se na utilização de instrumentos gerenciais privados no âmbito do setor público.

Dessa forma, é proposta, por Bresser Pereira, a concepção de estratégias, denominadas de administração pública gerencial, que possuem como pressupostos o desenho de contornos para

uma nova administração pública brasileira: (a) descentralização do ponto de vista político, transferindo-se recursos e atribuições para os níveis políticos, regionais e locais; (b) descentralização administrativa, por meio da delegação de autoridade para os administradores públicos transformados em gerentes crescentemente autônomos; (c) organizações com poucos níveis hierárquicos ao invés da piramidal; (d) pressuposto da confiança limitada e não da desconfiança; (e) controle por resultados, *a posteriori*, ao invés do controle rígido, passo a passo dos processos administrativos; e (f) administração voltada para o atendimento do cidadão, ao invés de ser auto-referida (JUNQUILHO, 2004).

As reformas desta época visam habilitar o Estado a desempenhar funções que o mercado não é capaz de desempenhar, de forma a responder às necessidades dos cidadãos. Assim, se apresentam como essenciais: uma reforma política capaz de dar maior legitimidade aos governos; o ajuste fiscal, privatizações, uma desregulamentação para a redução do tamanho do Estado e recuperação da saúde financeira; e também uma reforma administrativa que, juntamente com a financeira, habilite o Estado a alcançar uma boa governança (BRESSER PEREIRA, 1997).

Junquilha (2004) aponta que para o alcance dos objetivos do Plano é proposta a substituição do protótipo do “administrador burocrático” (considerado ineficiente, descomprometido e pouco atento ao usuário) pelo do “novo gerente” (empreendedor, criativo e atento ao cliente). Este novo gerente, idealizado pela administração pública gerencial, é caracterizado como empreendedor, capaz de conduzir seu pessoal a realizar projetos individuais que gerem auto-realização, encorajando-os a tornarem-se responsáveis por si próprios, como também indivíduos altamente identificados com os valores organizacionais em busca da eficiência no trabalho.

Porém, Junquilha (2004) salienta que é atribuído ao novo gerente um “perfil de uso universal”, ou seja, possível de ser adotado em qualquer instituição pública brasileira, sendo desconsideradas as questões culturais e históricas de cada organização. Para o autor, é fundamental que sejam consideradas as diversas subjetividades presentes nas organizações públicas, ou seja, as experiências e práticas sociais que orientam a vida em conjunto.

Dessa forma, o autor propõe um perfil gerencial concreto, que configura um hibridismo entre os tipos ideais do administrador burocrata e do novo gerente, a partir de experiências vividas por gerentes públicos pesquisados por ele. Tal tipologia de perfis é apresentada a seguir no quadro 2.

Quadro 2 - Tipologia de perfis gerenciais

| Tipologia de perfis gerenciais e suas principais características | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| "Administrador burocrático" a partir do tipo ideal weberiano | "Gerente caboclo" a partir de dados empíricos coletados pelo autor | "Novo gerente" a partir de concepções da <i>nova gestão pública</i> |
| <ul style="list-style-type: none"> § Cumpridor de deveres § Apego às regras formais § Planejador/metódico § Adepto da autoridade formal § Zelo pela hierarquia § Inflexível à informalidade | <ul style="list-style-type: none"> § Contemporizador § Dividido entre o "coração" e a "razão" § Tendência à centralização § Conjuga personalidade e impessoalidade § Capaz para contornar excessos formais via "jeitinho" § Dificuldades para observação de controles formalizados e planificação | <ul style="list-style-type: none"> § Empreendedor § Atento à competição e ao mercado § Criativo/adaptado a mudanças § Apto à liderança de pessoas § Gosto por resultados/metas § Autônomo/flexível |

Fonte: Junquilha, 2004, p 149.

Na Reforma do Aparelho do Estado, fica clara a distinção entre políticos e administradores. Neste período, é criticado fortemente o tamanho da máquina pública, com isso, há redução dos concursos públicos, criação de programas de demissão voluntária e privatização de diversas empresas estatais (PECI, PIERANTI E RODRIGUES, 2008).

Em 1998, as reformas administrativas globais começam a perder espaço na agenda, que começa a ter maior foco em propostas de reformas especializadas, a partir da integração entre o plano e o orçamento, na figura do Plano Plurianual (PPA) (FERRAREZI, 2007).

Ferrarezi (2007) aponta que no segundo mandato de Fernando Henrique, a partir de 1999, ocorre a reorganização do governo e a extinção do MARE, sendo este unificado ao Ministério do Planejamento. A partir deste momento, a reforma administrativa perde sua força. O autor (p. 14) assevera que

“Encerrava-se assim esse ciclo de reformas, com alguns sucessos, mas com resultados aquém dos esperados. (...) As tentativas de reformar o caráter irracional ineficiente da administração pública burocrática brasileira, mesmo com as reações contrárias de corporações e setores políticos, criaram novas possibilidades para o surgimento de arranjos administrativos e institucionais para viabilizar políticas públicas de forma participativa (...) e colocaram na agenda novos instrumentos gerenciais (...) abrindo um campo para inovações no governo federal”.

A partir de 2003, com o governo Lula há a continuidade de algumas políticas de modernização do Estado da experiência do governo passado, principalmente no que se refere ao combate à ineficiência e à corrupção (ABRUCIO, 2007).

Lula busca, por meio da democracia participativa, discutir de forma mais profunda o Plano Plurianual (PPA) com a sociedade, realizando um grande avanço no campo do planejamento (ABRUCIO, 2007).

Ainda em 2003, por meio do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, o Governo Lula lança um plano de gestão chamado de Gestão Pública para um Brasil de Todos, tendo como metas a redução do déficit institucional e a ampliação da governança, a fim de conquistar mais eficiência, transparência, participação e alto nível ético (Slomski *et al*, 2008).

Para tal, Slomski *et al* (2008, p. 182) apresentam ações de intervenção idealizadas no sentido de se proceder:

- “- à recomposição da força de trabalho do setor público, segundo as necessidades e requisitos identificados, além do redesenho dos sistemas de cargos, carreiras, benefícios e concursos;
- ao realinhamento de salários, de carreiras, posições e condições gerenciais da burocracia;
- à definição de requisitos e modalidades de capacitação técnica e gerencial permanente de servidores;

- à promoção da saúde ocupacional e melhoria da qualidade de vida;
- ao redesenho de estruturas e processos de trabalho, mediante, inclusive, a adoção de novas concepções institucionais, e o conseqüente redimensionamento de recursos orçamentários, logísticos e de tecnologias da informação, de forma intensiva e em bases confiáveis;

- à integração entre planejamento e orçamento, tanto no que se refere à elaboração quanto à execução e avaliação orçamentária;
- à redefinição de marcos regulatórios e à conseqüente redefinição de papel das agências reguladoras;
- ao aprimoramento dos mecanismos de controle e prestação de contas;
- à simplificação administrativa, reduzindo-se os requisitos de formalidades processuais e tornando as decisões mais ágeis e próximas dos interessados;
- à definição de indicadores objetivos de desempenho organizacional, que permitam uma contratualização efetiva de resultados e a avaliação do custo-benefício, dotando o processo orçamentário de mais racionalidade;
- ao estabelecimento de formas de interlocução, participação e atendimento ao cidadão, que o informe ao respeito de seus interesses legítimos e proporcione uma prestação de serviços condizente com altos padrões de qualidade;
- ao estabelecimento de altos padrões de conduta ética e de transparência no trato de questões públicas.”

Segundo Martins (2003) a adoção do Plano Gestão Pública para um Brasil de Todos visa resultar na construção e manutenção de uma burocracia ao nível dos países mais desenvolvidos, vencendo o patrimonialismo e dando início a um processo de revitalização do Estado, por meio da disponibilidade de tecnologias de gestão e da existência de massa crítica na burocracia governamental. O autor (p.10) aponta que a adoção do plano é capaz de:

“Em síntese, a construção de uma burocracia governamental condizente com os anseios da sociedade brasileira é possível. E o Plano de Gestão Pública constitui um instrumento importante para enfrentar, com êxito, o maior desafio do Governo: **A CONSTRUÇÃO DE UM BRASIL PARA TODOS**”.

O Governo Lula desenvolve uma estratégia de ação, cujas fases são estruturadas em três livros: azul, verde e branco. Tal estratégia visa garantir a participação de diferentes atores no processo.

De acordo com Marini (2003) o livro azul apresenta um diagnóstico institucional que busca identificar previamente os problemas da Administração Pública Federal. O livro verde apresenta um plano com as estratégias para a solução dos problemas indicados no livro azul. Finalmente, no livro branco são publicadas as atividades escolhidas para legitimar as soluções propostas, que é o Plano de Gestão Pública.

O livro verde institui, em uma perspectiva de curto e médio prazos, um modelo de gestão e aborda o uso de instrumentos de gestão, além de indicar questões estruturantes conexas. Já o livro branco, a partir de uma visão de curto e longo prazos, trata também sobre questões estruturantes e apresenta instrumentos de gestão correlatos e possíveis desdobramentos para o modelo de gestão do PPA (MARTINS 2003).

O que é proposto nestes livros é para aplicação no âmbito do Poder Executivo Federal, porém pode ser utilizado como documento de inspiração para os demais Poderes e esferas federativas. Dessa forma, o Governo Lula busca, de forma participativa e transparente, criar um amplo processo de debate para identificar os reais problemas e dificuldades da administração pública federal (MARTINS 2003).

Abrucio (2007) aponta a adoção de estratégias de gestão que privilegiam a competência técnica e o monitoramento das políticas públicas já está gerando bons resultados ao Governo. Entretanto, o autor salienta uma questão fundamental e que perdura os últimos 20 anos: a necessidade de uma visão integrada e de longo prazo para a gestão pública brasileira.

A fim de estabelecer um projeto de um Brasil alinhado com os ideais de equidade e dinamismo e que possibilite um novo perfil de atuação para o Estado, o Governo Lula cria o Plano Plurianual 2004-2007.

“Com efeito, o novo modelo de desenvolvimento exige um Estado atuante, promotor do crescimento e da justiça social e fiscalmente sustentável, a partir das reformas que a sociedade apoiar. A construção deste Estado requer esforços sistemáticos de transformação da gestão pública, objeto de um plano de gestão pública, que, para ser efetivo, exige um processo de formulação participativo, prévio diagnóstico e formulação de soluções inovadoras e arranjos de implementação em rede” (MARTINS, 2003, p.1).

No médio e longo prazos, o plano para a gestão pública pretende contemplar, de forma alinhada com os objetivos de políticas públicas e com os programas do Plano Plurianual, a redefinição de estratégias, o direcionamento dos recursos para uma administração mais eficiente e direcionada para o alcance de resultados, a recomposição da força de trabalho e a reorganização das estruturas e processos. A construção de uma nova forma de relacionamento entre o governo e as empresas estatais, em que são definidos os marcos da gestão empresarial e da gestão voltada ao interesse público é também um dos objetivos (MARTINS 2003).

O PPA 2004-2007 tem também como uma de suas propostas a reativação da função de planejamento, e para isso tem-se como fundamental as competências relativas ao fortalecimento da inteligência estratégica governamental e a adoção de novas práticas de interlocução e participação. De acordo com Martins (2003, p. 4), Slomski, Mello, Tavares Filho e Macêdo (2008, p. 179), a implementação destas propostas necessita de instrumentos que proporcionem à gestão pública o foco nos resultados, o que requer:

- “- O ajuste das estratégias, mediante a redefinição de suas missões, de seus objetivos e de suas metas;
- O desenvolvimento de sistemas contínuos de monitoramento e avaliação de políticas, programas, projetos e desempenho institucional;
- A adequação das estruturas e modelos institucionais para agilizar o processo decisório e de ação, otimizar a comunicação, permitir o alcance de resultados e a eliminação de lacunas, paralelismos e sobreposições;
- A otimização dos processos de trabalho, adotando novos parâmetros de desempenho, regras mais flexíveis e incorporando inovações tecnológicas e gerenciais que permitam redimensionar, quantitativa e qualitativamente, os recursos humanos, orçamentários, financeiros e logísticos;

- O aprimoramento do atendimento ao cidadão, mediante simplificação de processos, eliminação de exigências e controles desnecessários e facilitação do acesso aos serviços públicos;
- A adequação dos quadros funcionais, reestruturando carreiras e quadros de cargos, remunerando-os em níveis compatíveis com as responsabilidades e competências exigidas;
- O aprendizado contínuo e a efetiva gestão do conhecimento, mediante, principalmente, capacitação intensiva e permanente de servidores e dirigentes;
- Uma conduta ética e participativa pautada em elevados padrões de transparência e responsabilização; e
- O aprimoramento de sistemas de informações, que contribuam para a melhoria da qualidade dos serviços e da agilidade decisória.”

As propostas apresentadas no Plano de Gestão Pública constituem o instrumento de alinhamento estratégico entre os programas do PPA e as transformações organizacionais para concretização das políticas públicas (MARINI, 2003).

Para Abrucio (2007), já se observam grandes avanços em termos de democratização do Estado. Porém é necessário ainda maior foco neste processo, uma vez que para a administração pública ser mais eficiente e efetiva é fundamental que possa haver maior cobrança e controle pela sociedade.

O autor aponta que dois projetos implementados pelo Governo Lula - o Programa Nacional de Apoio à Modernização da Gestão e do Planejamento dos Estados e do Distrito Federal (Pnage) e o Programa de Modernização do Controle Externo dos Estados e Municípios Brasileiros (Promoex) – têm se apresentado como experiências positivas na modernização da gestão pública brasileira, uma vez que têm como objetivo a modernização da administração pública das instâncias subnacionais, principalmente no nível estadual.

Porém, segundo ele, o governo Lula tem sido incapaz de estabelecer uma agenda orientada para a reforma da gestão pública, “ (...) um erro grave para quem tem o objetivo declarado de aumentar a efetividade das políticas públicas, notadamente as sociais, sem prejudicar o necessário ajuste fiscal”. (ABRUCIO, 2007, p.77)

Martins (2003) construiu um quadro das recentes reformas brasileiras, apresentando os princípios orientadores das reformas e os principais processos utilizados nas tentativas de solucionar os problemas identificados. O quadro 3 é apresentado a seguir.

Quadro 3 – Principais reformas administrativas do Brasil

| CONCEPÇÃO | EXEMPLO | ORIENTAÇÃO | PROCESSO |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Reforma Administrativa | DASP | O problema está nos meios (a burocracia é necessária) Princípios: centralização e padronização | Soluções (a burocracia ortodoxa) em busca de problemas (burocracia patrimonial) Projeto Mauricio Nabuco implementado de forma autoritária |
| Modernização Administrativa | Administração Paralela (Governo JK) Administração para o Desenvolvimento (Regime Militar) | O problema está na adequação entre meios e fins: é necessário uma burocracia flexibilizada para os fins de desenvolvimento (Plano de Metas e Planos Nacionais de Desenvolvimento, respectivamente) Princípios: descentralização e flexibilização | Problemas (rigidez e incapacidade) em busca de soluções (grupos executivos e Decreto Lei 200, respectivamente) Elabora-se diagnóstico (Comissão de Simplificação Burocrática -COSB; e Comissão Amaral Peixoto, respectivamente); proposições legais; e implementa-se mediante forte liderança <i>top-down</i> (grupos executivos) ou de forma autoritária (DL 200) |
| Reforma do Estado | Governos FHC | O Estado como problema (a crise do Estado e da administração burocrática segundo a visão neoinstitucionalista econômica) Construção do Estado regulador Descolamento entre planejamento e gestão: um plano de adequação do estado (Plano Diretor) não atrelado a metas de desenvolvimento; e um plano de desenvolvimento (PPA 2000-2003) sem um modelo de adequação do Estado para sua implementação Orientação dominante do ajuste fiscal obstruiu tanto o Plano Diretor quanto o PPA Princípios: desestatização, flexibilidade, foco no cliente, orientação para resultados, controle social | Soluções (nova gestão pública; “administração gerencial”) em busca de problemas (a “administração burocrática”) Elaboram-se planos (PD, PPA) com baixo envolvimento e participação dos atores envolvidos, o que gera baixo grau de implementação as políticas de gestão se fragmentam e a orientação do ajuste fiscal prevalece |
| Revitalização do Estado | O Plano de Gestão Pública do Governo Lula | O Estado como solução: papel ativo na redução das desigualdades e promoção do desenvolvimento A Administração Pública pode e deve ser otimizada para aumentar a capacidade de governo Princípios: redução do déficit institucional; fortalecimento da capacidade de formular e implementar políticas; otimização de recursos; participação, transparência e ética | Problemas (diagnóstico institucional da APF) em busca de soluções (um plano de gestão pública) O Plano de Gestão como uma agenda positiva: implementação do PPA, inovações gerenciais e equacionamento de problemas estruturais da administração federal Elabora-se um diagnóstico participativo; debatem-se os problemas; elabora-se um plano coletivo de governo; constrói-se uma rede de implementação com ampla sustentação |

Fonte: Martins (2003, p. 11)

Pode-se observar que a administração pública brasileira sofre intensas modificações no decorrer de sua história e que para acompanhar as constantes transformações que ocorrem no mundo organizacional e atender eficazmente a sociedade, o Estado precisa continuar investindo em mudanças estruturais.

Uma eficiente gestão de pessoas é fundamental para a viabilização destas mudanças, que possuem forte caráter político e cultural. Os administradores públicos precisam ter a habilidade de analisar e resolver problemas, de forma a se adaptarem às novas tecnologias e a aperfeiçoar os processos produtivos para atingir os resultados almejados na esfera pública.

O presente capítulo aborda os fatos históricos que viabilizam as maiores reformas na administração pública brasileira. Pode-se observar que as diversas mudanças políticas, durante os últimos anos alteram, significativamente, a forma de administrar o setor público.

No próximo capítulo é apresentada a evolução da gestão de pessoas na administração pública nas últimas décadas e as principais consequências para os subsistemas da área de gestão de pessoas.

3. Gestão de pessoas na administração pública

A área de gestão de pessoas possui papel determinante na implementação das metas e objetivos definidos no planejamento, de forma a colaborar com a realização das mudanças estruturais no país. Para isso é importante a adoção de políticas de promoção e avaliação, uma vez que a gestão de pessoas tem também que atender estrategicamente suas próprias necessidades. Pessoas satisfeitas e motivadas podem contribuir mais para a organização (ALMEIDA, TEIXEIRA e MARTINELLI, 1993).

Segundo Fischer (2002), a gestão de pessoas consiste em uma maneira de gerenciar e orientar o comportamento humano no ambiente de trabalho. Para isso, são definidas estratégias, políticas e práticas de gestão. Por meio destas são implementadas diretrizes que orientam a atuação dos gestores em sua relação com aqueles com quem trabalham.

O presente capítulo trata das principais características e mudanças ocorridas na gestão de pessoas na administração pública brasileira, principalmente, durante as reformas ocorridas no país. Além de serem apresentadas suas peculiaridades enquanto área da administração pública, são também abordadas as mudanças ocorridas em suas principais atividades.

3.1. Evolução da gestão de pessoas na administração pública

Nas últimas décadas, observa-se que há um descompasso entre a teoria e a prática da gestão de pessoas, principalmente no que se refere às instituições públicas brasileiras. Seu movimento de mudança ocorre em momentos diferentes em diversos países e nos diferentes setores da economia (LACOMBE e TONELLI, 2001).

Carbone (2000) aponta que, historicamente, nunca houve real preocupação com bons indicadores de gestão no Brasil; a administração pública foi sempre orientada por políticas paternalísticas, por meio de amizades e jogos de influências. Segundo o autor, para que sejam

realizadas mudanças estruturais no país é importante compreender seus vieses culturais, para assim poder desenvolver competências para a sua capacitação.

Durante a realização de reformas de gestão ocorrem naturalmente choques e ajustes e para isso é fundamental a correta observação do contexto onde a mudança está sendo realizada (CARBONE, 2000).

Para Marini (2005) outro aspecto importante do debate contemporâneo é a realização de uma gestão que faça uso de ferramentas que valorizem a cooperação e o comprometimento em detrimento dos sistemas tradicionais. Assim, as práticas utilizadas deixariam de ser baseadas na hierarquia e passariam a adotar uma atuação em rede.

Durante as reformas da administração pública é proposto que seja alcançado o máximo de eficiência, tentando fazer com que as instituições públicas funcionem como empresas privadas. Para realizar tal aproximação são utilizados diversos mecanismos.

De acordo com a OCDE, (2001, p. 50)

“em vários setores, os serviços foram privatizados, comercializados ou repassados a prestadores de serviços de fora do setor público. Neste sentido, numerosas regulamentações que governavam as administrações públicas sofreram inúmeras modificações, o que reduziu ou ocultou as diferenças entre o emprego no setor público e o emprego no setor privado. Esta tendência fez com que uma parte importante dos cargos das administrações públicas fosse eliminada na busca de uma maior eficiência econômica”.

Com as reformas há também a descentralização das responsabilidades da gestão de pessoas, que anteriormente eram concentradas na administração central, agora são distribuídas entre ministérios e agências administrativas e entre seu quadro operacional. A idéia de que é importante a motivação e responsabilização dos servidores para melhorar seu desempenho é norteadora deste processo de descentralização, dando maior autonomia de ação ao administrador público (OCDE, 2001).

Desde a década de 30 até os dias atuais, as práticas de gestão de pessoas estão mudando na administração pública. As pessoas passam a ser reconhecidas como essenciais para o sucesso organizacional e, com isso, o papel da área torna-se cada vez mais estratégico. Porém, ainda encontram-se instituições que utilizam práticas ultrapassadas, não existindo uma homogeneidade entre as metodologias de gestão de pessoas utilizadas (ALMEIDA, TEIXEIRA e MARTINELLI, 1993).

A partir dos anos 70 e 80 surge uma insatisfação com o controle rígido e centralizado da gestão de pessoas na esfera pública, o que motiva a adoção de políticas imparciais de profissionalização e a tentativa de acabar com práticas paternalistas e com a corrupção. (NUNBERG, 1998).

A partir da incapacidade das burocracias uniformes e centralizadas de atender com efetividade às demandas da sociedade, o governo começa a buscar formas de reduzir as despesas do serviço público e melhorar seu desempenho.

“Em contraposição a esses sistemas tradicionais, vários países vêm desenvolvendo um modelo alternativo de gerenciamento de recursos humanos descentralizado. Tal modelo amplia a autonomia decisiva dos dirigentes da área operativa na maioria dos assuntos sobre pessoal, deixando somente as diretrizes políticas de caráter geral para serem formuladas pela área central” (NUNBERG, 1998, p.29).

Com isso, o comportamento humano vem recebendo maior atenção dos gestores e a gestão de pessoas torna-se um dos principais focos do contexto organizacional. Uma vez que, a gestão de pessoas tem como objetivo principal orientar e adequar o comportamento humano aos objetivos organizacionais, alinhando os padrões de comportamento aos pressupostos da cultura organizacional vigente (FISCHER, 2002).

Também na década de 80 surge, nos Estados Unidos, o conceito de administração estratégica de recursos humanos, que só começa a ser discutido no Brasil alguns anos depois. Na década

de 90 poucas eram as práticas de gestão estratégica adotadas aqui (LACOMBE e TONELLI, 2001).

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) apontam que as organizações utilizam-se da administração estratégica para obter um bom desempenho e desenvolver competitividade estratégica. De acordo com os autores, a estratégia é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definido para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva.

Segundo Motta (2004) a reflexão estratégica consiste em um investimento no processo de aprendizagem, por meio de produção de dados ou análises sistemáticas para as melhores decisões. Whittington (2006) salienta que a estratégia é um processo racional de planejamento a longo prazo, vital para garantir o futuro.

Entretanto, o setor público em geral ainda não se apresenta de forma estrategicamente competitiva frente ao privado para atrair e manter empregados qualificados. Realidades como remunerações mais baixas, realização de atividades triviais e perda de prestígio têm levado diversas pessoas bem qualificadas a preferir uma carreira em organizações privadas (OCDE, 2001, P.64).

A OCDE (2001) aponta que apesar das melhorias geradas com as reformas na gestão de pessoas, algumas questões emergiram. Observa-se que com a aproximação da gestão de pessoas do setor público com a do privado, os funcionários públicos perdem alguns de seus benefícios em relação à estabilidade, legislação e condições de trabalho, e em contrapartida não obtêm melhorias salariais.

Ainda há na administração pública uma sobreposição entre ferramentas democráticas, como a existente entre concursos públicos e sistemas meritocráticos. O concurso por si só não garante que a seleção esteja privilegiando o mérito; existem outros mecanismos que mantêm o mérito como forma de reconhecimento (BARBOSA, 1996).

O grande desafio da Gestão de Pessoas é encontrar alternativas e adotar mecanismos que viabilizem aos indivíduos condições de atenderem às demandas organizacionais sem ferirem sua integridade. A gestão de pessoas vem evoluindo de uma visão meramente burocrática para uma visão estratégica das questões humanas em um contexto organizacional (MADRUGA, VENTURINI e FAGAN, 2006).

Dessa forma, a gestão de pessoas vem se apresentando como importante instrumento de administração estratégica e um dos pontos mais importantes das reformas na administração pública, sendo uma das prioridades estabelecidas pelo poder público o aumento da produtividade da função pública para melhorar o atendimento das necessidades da sociedade (OCDE, 2001).

Porém, Salles e Nogueira (2006, p.135) afirmam que

“por mais que gestores vislumbrem modelos que objetivam colocar o servidor público na chamada era da modernidade, buscando-se minimizar o tempo perdido em relação à inovação de sua gestão, os meios utilizados para que tais ações sejam implementadas são geralmente confusos. Isto é decorrência da própria complexidade do sistema público federal, de suas legislações, bem como das diversas instâncias de poder envolvidas nas decisões gerenciais e administrativas”.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) apontam que esta falta de planejamento dificulta a adoção de estratégias conjuntas entre as esferas governamentais e também entre órgãos da administração direta e indireta. Para os autores “qualquer intervenção visando à modernização do Estado (...) deve ser precedida de uma reestruturação organizacional e do perfil de atuação dos órgãos da administração direta e indireta” (Tachizawa, Ferreira e Fortuna, 2001. p. 116).

Para Nunberg (1998), é fundamental o desenvolvimento e motivação de funcionários competentes para o desempenho das atividades essenciais de governo. Para isso, a autora acredita que deve ser realizado um planejamento de médio e longo prazo para a gestão de pessoas na esfera pública.

Lucena (1995, p. 87) acredita que

“o Planejamento dos Recursos Humanos integrado ao Planejamento Estratégico significa dimensionar a quantidade e a qualidade dos Recursos Humanos exigidos, como e quando isto pode ser conseguido, a fim de que os profissionais que, no futuro, substituirão aqueles que hoje definem os destinos da empresa, apresentem a competência e o desempenho necessários, para assegurar sua continuidade com sucesso”.

Carbone (2000) elaborou um quadro a fim de identificar a origem de comportamentos sociais no Brasil e sua influência na gestão pública. O quadro 4 apresenta, segundo a visão do autor, os fatores que facilitam e dificultam a mudança na administração brasileira.

Quadro 4 - Fatores influenciadores da mudança

| Fatores que dificultam a mudança | | | |
|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Fator | Origem | Objetivo | Decorrencia para a administração pública |
| Burocratismo | O processo de colonização e dominação, preocupado em consolidar o poder de um determinado grupo social: utilização do aparato de leis e regras como instrumento de defesa de <i>status quo</i> , antes que elemento de justiça e ordem social. | Controle impessoal das relações econômicas e sociais. | Excessivo controle de procedimentos, gerando uma administração engessada, complicada e desfocada das necessidades do país e do contribuinte. |
| Autoritarismo/centralização | O processo de colonização e dominação, que estabeleceu dupla função para a gestão pública: o controle das relações econômicas e sociais e a definição do modelo de produção vigente. | Submissão a estrutura social vigente. | Excessiva verticalização da estrutura hierárquica e centralização do processo decisório. Como consequência, há o fenômeno da socialização do autoritarismo (Carbone, 1991) organizacional no Brasil. Quem age autoritariamente culpa a estrutura. |
| Aversão aos empreendedores | A sociedade dividida e estratificada, onde o papel social de cada "cidadão" e sempre previamente definido. | Restrição ao surgimento e a ascensão de novas lideranças no meio produtivo. | Ausência de comportamento empreendedor para modificar e se opor ao modelo de produção vigente. |
| Paternalismo | Apaziguamento de conflitos sociais e econômicos decorrentes do processo de centralização de riquezas. | Amenização de conflitos econômicos, gerando núcleos particulares de apoio político. | Alto controle da movimentação de pessoal e da distribuição de empregos, cargos e comissões, dentro da lógica dos interesses políticos dominantes. Surgimento dos "administradores de plantão" da máquina pública. |
| Levar vantagem | Estado histórica e tradicionalmente poderoso, opressor, normatizador, autoritário e determinante no cotidiano do cidadão. | Criação de mecanismos de inversão em relação ao poder formal estabelecido. | Permanente vingança em relação ao opressor, tirando vantagem da coisa pública. Desconsideração do bom senso (tudo o que não está legalizado é legal!). Ética dubia, nepotismo, fisiologismo, apadrinhamento e intermediação generalizada de favores e serviços. |
| Reformismo | Disputas históricas de poder no interior da própria oligarquia e de outros sistemas de poder dominantes. | Criação de clima favorável junto a opinião pública para a prolação de mudanças que viabilizem o exercício do poder. Redefinição e recomposição dos pactos de lealdade. Desqualificação da gestão adversária passada. Reconstrução a partir de valores e paradigmas maquiados. | Desconsideração dos avanços conquistados, descontinuidade administrativa, perda de tecnologia e desconfiança generalizada. Corporativismo como obstáculo a mudança e mecanismo de proteção a tecnocracia. |
| Fatores que alavancam a mudança | | | |
| Fator | Origem | Objetivo | Decorrencia para a administração pública |
| Flexibilidade/mobilidade/mutabilidade/alta criatividade | Necessidade de adaptação a um cenário econômico, político e social permanentemente adverso.. | Sobrevivência. | Facilidade de conviver num cenário de permanente mudança e ambiguidade nas relações sociais. "Jeitinho" extraordinário para solucionar problemas complexos e de difícil encaminhamento. |
| Boa convivência intercultural | Formação multirracial da sociedade brasileira. | Harmonização das diferenças culturais e raciais. | Facilidade para gerenciar grupos raciais e étnicos. Boas perspectivas de convivência num cenário globalizado. Diversidade potencializadora de saídas inusitadas. |
| Alegria/simpatia/festividade | As dificuldades estruturais de uma sociedade economicamente polarizada, historicamente enfrentadas a partir de uma postura de vida positiva, alegre, cheia de bom humor e de muitos amigos. | Busca permanente de descontração, harmonização, confraternização e compartilhamento. | Relacionamento e sistemas de apoio informais, baseados na afinidade e complementaridade. Desenvolvimento de lideranças e grupos informais, tecendo redes de influência. Clima de trabalho cooperativo, alegre, criativo e favorável. |

Fonte: Carbone, 2000, p. 3.

Os fatores influenciadores da mudança não se apresentam da mesma forma em todas as instituições, e nem são sempre os mesmos que interferem nos processos de mudança. Dessa forma, não existe um modelo pronto a ser implementado.

É fundamental que a área busque o equilíbrio dinâmico com as demais áreas da organização de forma a atender às necessidades de seu ambiente interno com eficácia (ALMEIDA, TEIXEIRA e MARTINELLI, 1993).

Marini (2005, p. 6) assevera que:

“O cenário atual é caracterizado pelo fortalecimento da democracia e a afirmação da cidadania como valores centrais (ainda que as práticas democráticas não estejam consolidadas), pela emergência de um novo Estado, que gradativamente abandona funções de prestação direta de serviços e de produção de bens e que assume os papéis de articulação e regulação e por uma administração pública que enfrenta o esgotamento do modelo burocrático e, a necessidade de aumentar sua capacidade (governança) para promover o desenvolvimento”.

Para o autor estas inúmeras transformações geram a necessidade de fortalecimento da imagem do setor público junto à sociedade e de organização dos instrumentos de gestão para a redução das diferenças entre mercado de trabalho público e privado.

Dessa forma, as mudanças na gestão de pessoas na área pública surgem em um momento no qual os servidores não recebem as sanções e recompensas adequadas, são mal qualificados para a realização de suas atividades, além de estarem desmotivados com o serviço público. De acordo com Nunberg (1998), é fundamental a análise profunda da estratégia de gestão de pessoas.

“A GRH é um dos instrumentos de gestão mais eficazes para melhorar a eficiência e o rendimento no setor das administrações públicas. A melhoria da GRH, em áreas como a dos métodos de remuneração e de emprego, métodos de trabalho, a cultura organizacional e a satisfação profissional, permitirá às organizações de serviço público serem mais eficazes e eficientes. A integração desta forma de gestão a outros instrumentos de gestão, em particular a

condução, a qualidade, a programação orçamentária e a contabilidade da instituição, terá um efeito sinérgico” (OCDE, 2001, P. 67).

Com a descentralização da gestão de pessoas é possível adequar a gestão pública às reais necessidades de trabalho, de forma que as decisões sejam tomadas da melhor forma possível e o mais rápido possível em observância às características locais.

As experiências atuais apontam como essencial o estabelecimento de práticas de controle e planejamento institucional para a conquista de melhorias na gestão de pessoas. O recrutamento e a lotação inicial são alguns dos fatores influenciadores da qualidade do serviço prestado pela administração pública, e são condicionados por questões culturais e educacionais (NUNBERG, 1998).

Segundo Nunberg (1998) a descentralização vem sendo implementada juntamente com sistemas avançados de informação e administração financeira para o controle dos custos operacionais, o que demanda capacitação técnica e gerencial. Uma vez que, “os dirigentes precisam estar preparados para tomar decisões de ordem financeira e de pessoal, enquanto o *staff* da área operacional técnica deve estar suficientemente capacitado para administrar a movimentação dos recursos humanos” (NUNBERG, 1998, p. 30).

Lucena (1995, p.89) afirma que

“o papel da Área de Recursos Humanos vem assumindo as características de área prestadora de serviços e de assessoria às Gerências da organização, tendo em vista responder, com qualidade e pontualidade, às necessidades gerenciais, através de programas, atividades e informações que venham a atender a estas necessidades”.

Tachizawa *et al.* (2004, p.131) complementam este pensamento uma vez que definem que

“o processo de gestão de pessoas não é um fim em si mesmo, porém um meio para que os órgãos voltados para as atividades-fim (processos produtivos) e as demais atividades-meio (processos de apoio) cumpram eficazmente os objetivos corporativos delineados”.

3.2 A nova gestão de pessoas

É fundamental para todo governo estabelecer políticas públicas que apresentem como a gestão de pessoas contribuirá para o alcance dos objetivos estratégicos. Neste processo deve ser utilizada uma linguagem que possa ser compartilhada entre todos e que transmita os padrões e expectativas de desempenho (ONU, 2006).

Para Malik (1998), uma alternativa interessante para o desenvolvimento dos servidores consiste em uma maior interação entre as pessoas de um mesmo quadro funcional, de forma que haja estímulo à integração, viabilizando um ambiente de trabalho mais harmônico e saudável. Malik afirma:

“O aprimoramento da máquina administrativa é condição básica para o cumprimento dos objetivos traçados. Implica a adoção de medidas de curto, médio e longo prazos, de caráter objetivo, como investimentos consistentes nas áreas de Recursos Humanos, contratação de funcionários, remuneração digna, qualificação profissional, empenho e produtividade dos servidores, bem como investimentos nas áreas de equipamentos, de informática e de condições materiais e físicas para a realização do trabalho” (MALIK, 1998, p. 128).

A ONU (2006, p.390) identifica componentes que acredita ser importante para o desenvolvimento de um quadro sintético da gestão de recursos humanos da administração pública. A identificação dos componentes visa a auxiliar os governos no alcance de seus objetivos de desenvolvimento, de maneira a atender suas necessidades específicas. Estes são apresentados a seguir:

- “• um serviço público politicamente imparcial, profissional e baseado no mérito;
- a existência de um órgão guardião central, que exerça liderança estratégica e monitore um sistema de gestão descentralizado no lugar de operar por meio de controles burocráticos;
- forte foco na gestão por resultados por meio do uso de padrões de desempenho e indicadores efetivos, assim como critérios de promoção que confirmam maior peso à eficiência relativa (em detrimento da antiguidade);
- a existência de regras duras e objetivas e de órgãos de combate à corrupção;
- disposições legais e normas profissionais que facilitem o controle/escrutínio externo do serviço público; e
- conjuntos de sistemas e competências que garantam um alto nível de capacidade de comunicação por meio da formação de redes, articuladas pelo emprego eficiente da tecnologia da informação.”

Para estimular o interesse dos mais qualificados pelo serviço público devem ser implementadas políticas de recrutamento e remuneração tempestivas, de forma a cortejá-los a fazer parte da administração pública brasileira.

Diz Nunberg (1998, p. 39) que “a formação de boas equipes pode compensar inúmeras outras deficiências do sistema; inversamente, a falta de quadros qualificados é difícil de ser superada mais adiante”.

A criação de um mecanismo de estímulo salarial desvinculado da estrutura remuneratória das carreiras também se apresenta como uma maneira diferenciada de recompensar e incentivar organizações e indivíduos mais eficientes. Porém para sua aplicação deve haver ainda maior participação da gerência nas políticas e programas de desenvolvimento dos servidores.

Marconi (2003, p. 31) argumenta: “e essa é uma das diretrizes mais relevantes de uma política remuneratória e, de forma mais geral, de recursos humanos que pretende ser eficiente e estar associada aos princípios da gestão empreendedora”.

A necessidade de modelos e práticas que considerem o indivíduo e o situe nas estruturas sociais e econômicas das organizações encontra-se na falta de habilidade dos gestores em

abordar questões humanas, que possuem aspectos como afetividade e equilíbrio profundamente inseridos (DAVEL E VERGARA, 2001).

A consciência de que a gestão de recursos humanos é uma função das gerências de todas as áreas e não somente da área de Recursos Humanos consiste em um dos desafios a serem superados pela administração pública para a implementação de sistemas e processos mais modernos e efetivos. Os dirigentes “devem tornar absolutamente claro, por meio de suas palavras e ações, que a gestão dos recursos humanos faz parte da função de todos os gerentes e não deve ser simplesmente delegada a especialistas” (NININGER, 2004, p. 74).

Atualmente, é fundamental que os gestores, além de desenvolver conhecimentos técnicos relativos às suas funções, desenvolvam competências sociais para, dentre outros, ajudar na formação de equipes e acompanhar seu trabalho, solucionar conflitos e estimular o aprendizado (DAVEL E VERGARA, 2001).

Os sistemas de gestão de pessoas precisam estar sempre atualizados, da mesma forma que os sistemas relativos ao desempenho financeiro sempre estão. As informações geradas devem ser de alta qualidade e orientadas para a consecução dos objetivos organizacionais, além dos objetivos de desempenho do corpo funcional (NININGER, 2004).

Dessa forma, para a consecução dos objetivos organizacionais e dos da própria gestão de pessoas é fundamental que suas atividades sejam planejadas e estejam alinhadas aos objetivos macros da organização. A seguir são apresentados como se organizam as principais atividades da gestão de pessoas na administração pública.

3.2.1 Remuneração

Nunberg (1998) destaca que a remuneração no serviço público vem sendo orientada pelo desempenho tanto em organizações públicas quanto privadas, sendo a avaliação de desempenho sua principal ferramenta. A remuneração orientada pelo desempenho consiste em

uma mudança profunda na gestão pública, uma vez as políticas salariais sempre foram orientadas pelos critérios tempo de serviço e aumentos salariais automáticos.

A partir de 1995, o governo federal modifica a remuneração que era praticada desde a Constituição de 1988. O governo passa a realizar aumentos diferenciados de acordo com os cargos na tentativa de minimizar as diferenças entre o que é praticado na área privada e na área pública. No período anterior, os salários que são corrigidos com o mesmo índice de reajuste para toda a administração pública mantendo os cargos de menor qualificação mais bem recompensados do que os de maior qualificação (PACHECO, 2002).

Apesar de, em média, o salário pago pela área pública ser maior que o pago pela privada, os funcionários mais qualificados recebem salários menores no setor público e os menos qualificados recebem salários maiores comparados ao setor privado, o que representa uma diferença importante quando comparada a remuneração por nível de qualificação. Dessa forma, o serviço público torna-se menos atrativo para os mais qualificados, o que prejudica a efetividade da gestão pública (MARCONI, 2003).

Segundo Marconi (1997), para que a remuneração praticada na administração pública seja a mais adequada possível, deve-se diminuir sua distância em relação ao setor privado e tornar sua escala salarial mais próxima da hierarquia de atribuições. Uma justa escala remuneratória deve considerar as atribuições, a qualificação e o desempenho do servidor.

Marini (2005) corrobora tal pensamento, uma vez que afirma que reformulações na remuneração tradicionalmente utilizada na administração pública brasileira são de extrema importância. Segundo o autor as políticas de remuneração geralmente possuem alta complexidade operacional e não estão atreladas aos resultados organizacionais, não estimulando o comprometimento com os objetivos da instituição.

Entretanto, os limites orçamentários e negociações com sindicatos se apresentam como entraves para a adoção de uma remuneração atrativa no setor público. A política salarial que

deveria atrair, reter e manter pessoas motivadas acaba encontrando dificuldades de se concretizar diante de restrições políticas e fiscais.

De acordo com a ONU (2006, p.408) uma estratégia salarial para a gestão pública deve contemplar as seguintes questões:

- “• alinhar os salários com os objetivos políticos gerais do governo, o que inclui identificação de todos os grupos de servidores (por exemplo, professores de ensino fundamental) que atualmente estejam recebendo salários demasiadamente altos ou baixos nas áreas às quais o governo deseja dar prioridade. É desta forma que os salários contribuem para alcançar os objetivos estratégicos do governo;
- determinar a base salarial e, em especial, a mistura adequada entre os seguintes fatores primários e secundários:
 - Fatores primários: disponibilidade orçamentária e conteúdo da função exercida, possivelmente baseada na “avaliação do trabalho”.
 - Fatores secundários: custo de vida, salários baseados no mercado, desempenho individual e qualificações.
- estabelecer uma “relação de compressão” adequada entre os servidores mais e menos bem pagos, e
- alcançar equilíbrio entre salários, outros benefícios (inclusive aposentadoria) e outros subsídios. É importante reconhecer que a remuneração não-monetária (tais como moradia) e promessas de benefícios a serem pagos no futuro (tais como pensões) são uma despesa corrente; caso contrário, os salários do serviço público são significativamente sub-avaliados.”

A grande diferença entre a renda dos servidores faz com que as posições mais altas sejam mais atraentes, o que é gerado por uma “descompressão salarial”, que corresponde à maior diferenciação entre os salários do topo e os da base (ONU, 2006).

Tal situação gera um sentimento de injustiça e desmerecimento naqueles que recebem os menores salários. Para que isso seja minimizado ou até resolvido é importante que ocorra uma reestruturação nos processos de gestão de pessoas na administração pública, principalmente no sistema de carreiras.

Marconi (1997, p.142) assevera que:

“A gestão de recursos humanos deve direcionar os seus esforços para corrigir as atuais distorções salariais inibidoras do desenvolvimento profissional dos indivíduos; flexibilizar o atual sistema de cargos e carreiras; introduzir formas adequadas de estímulo à capacitação; e concentrar o recrutamento de pessoal nas áreas finalísticas que se encontram desfortalecidas”.

3.2.2 Carreiras

Para Marconi (1997) é necessária a reestruturação do sistema de contratação e de carreiras das áreas tidas como fundamentais pela área de gestão de pessoas. A estrutura da administração pública federal é muito menos flexível que a do setor privado.

Marconi (1997, p.132) aponta que

“na administração pública federal, a estrutura é muito mais rígida. Os cargos foram desenhados com atribuições muito específicas, e o servidor que ingressa para desempenhar determinada função não pode ser deslocado para outra, sob pena de os administradores cometerem uma inconstitucionalidade. Muitas vezes, o cargo é também exclusivo do quadro de pessoal de um determinado órgão, o que impede o exercício de seus servidores em outros locais.”

A partir de 1995, busca-se a flexibilização da estabilidade no serviço público, que é garantida pela Constituição de 1988, uma vez que somente ocorre demissão nos casos de falta grave. Com as novas mudanças os servidores podem ser demitidos não só devido à falta grave, mais também por insuficiência de desempenho ou por necessidade de redução de despesas com pessoal. O que é aprovado através da Emenda Constitucional nº 19, de maio de 1998, porém esta não foi regulamentada até os dias atuais (PACHECO, 2002).

De acordo com Marconi (1997, p.132)

“é fácil perceber que a flexibilização desta estrutura é necessária tanto para aumentar a eficiência da administração como para impedir o inchamento desnecessário de órgãos, resultante da excessiva especialização de cada cargo perante o imenso número de atribuições desempenhadas pelo Estado. A rigidez impede uma proximidade maior com as regras praticadas nas instituições modernas cuja administração possua características eminentemente gerenciais e dificulta a adequação do perfil do servidor ao processo de reestruturação do governo federal”.

Outra mudança realizada neste período é o aumento da amplitude de algumas carreiras, a fim de trazer de volta seu real significado que estava sendo descaracterizado pela proximidade praticada entre seus salários iniciais e finais. São reestruturadas 14 carreiras e 43 cargos, de forma a beneficiar inicialmente 43.643 servidores (PACHECO, 2002).

Tal medida é adotada porque a redução da distância entre o salário inicial e o final quase acaba com a evolução temporal de diversas carreiras, enfraquecendo a política de treinamentos e de avaliação de desempenho que devem nortear a progressão salarial, característica forte de uma carreira burocrática defendida pela administração pública (MARCONI, 1997).

Esta redução tem sua origem a partir de reivindicações de grupos de servidores, pertencentes às áreas essenciais de atuação do Estado e com maior poder de barganha, por gratificações diferenciadas, o que, inicialmente, não gera peso significativo na folha de pagamentos e torna salários de início de carreira mais altos. Realmente, carreiras que possuem maior relevância estrategicamente merecem uma remuneração diferenciada, porém a forma como estas gratificações são calculadas prejudicou a amplitude salarial, característica essencial do sistema de carreiras, e o próprio incentivo ao desenvolvimento pessoal (MARCONI, 1997).

Marconi (2003) aponta que devem ser consideradas como critérios mais relevantes para a progressão nas carreiras as avaliações das competências adquiridas e a possibilidade de acúmulo de novas atribuições, pois dessa forma o funcionário recebe maiores estímulos para seu desenvolvimento profissional.

Assevera Marconi (2003, p. 29), “as melhorias remuneratórias associadas à promoção estão se tornando mais relevantes para o servidor, à medida que a amplitude salarial das diversas carreiras vem aumentando”.

Um dos possíveis caminhos para mudar a forma como a carreira se desenvolve na administração pública, encontra-se na incorporação dessa sistemática por parte das instituições que já apóiam tal mudança, para posteriormente romper o vínculo da carreira somente com a antiguidade. No cenário em que há uma busca pela modernização da gestão de recursos humanos, não é interessante a manutenção de um sistema de carreiras que privilegie a antiguidade como maior forma de ascensão (MARCONI, 2003).

Outras atividades que merecem destaque na gestão de pessoas na administração pública são a seleção e o desenvolvimento. Estes processos têm sofrido mudanças na tentativa tornar o serviço público mais profissional e eficiente.

3.2.3 Seleção e desenvolvimento

Dentre as diversas alterações estabelecidas com a Emenda Constitucional de 1998, encontram-se modificações relativas à realização de concursos públicos, permitindo que haja diferenciação em sua realização em função dos cargos. Tal medida permite uma seleção mais direcionada aos perfis necessários (PESSOA e MARTINS, 2003).

No Brasil, a realização de concursos públicos sempre teve como característica a não periodicidade, sendo realizados grandes concursos seguidos por extensos períodos sem contratação. Este fato gerou *gaps* entre gerações no serviço público, prejudicando a continuidade de políticas públicas. A partir da observação desta realidade, foi estabelecida a prática de concursos públicos anuais para carreiras essenciais do Estado, conforme afirma PACHECO (2002).

“Tal medida tinha por objetivo promover ingressos regulares e sistemáticos no setor público, tendo como parâmetro geral, para a definição do número de vagas por concurso, a reposição de 1/30 do total de cargos de cada carreira a cada ano — considerando ser este, aproximadamente, o ciclo de reposição de servidores. Por outro lado, a previsibilidade de cinco anos permitiria aos candidatos um melhor planejamento de seu ingresso no setor público, e servia de argumento às pressões de determinados órgãos pela criação imediata de grande número de vagas” (PACHECO, 2002, p. 93).

Com estas mudanças, há a redução do número de vagas por concurso e o fim da realização de longas listas de espera, o que possibilita a convocação de pessoas que já estão aprovadas há alguns anos e que talvez já não tenham tanto interesse no setor público (PACHECO, 2002).

A profissionalização do Estado brasileiro vem sendo considerada com uma das prioridades das políticas de recursos humanos. Dentre as preocupações principais encontra-se o alinhamento com as macros transformações que ocorrem no mundo do trabalho e da tecnologia e a manutenção das políticas de profissionalização alinhadas aos objetivos políticos do governo federal (FARIAS e GAETANI, 2002).

Com a crise fiscal de 1999, há uma desaceleração da realização de concursos públicos e do ingresso na administração pública por tempo determinado, sendo este quadro posteriormente normalizado. Segundo Pacheco (2002) para que a forma de ingresso no setor público seja melhor constituída, a questão da previdência pública deve ser solucionada e a emenda constitucional da administração pública, que cria o emprego público como regime de contratação, regulamentada .

Farias e Gaetani (2002) apontam que

“as principais linhas de atuação do governo com vistas à profissionalização do Executivo incluem a) a institucionalização do princípio do mérito nas políticas de recrutamento, seleção e promoção de funcionários, b) o gerenciamento informado da força de trabalho do setor público bem como de suas necessidades de alocação e dimensionamento, c) a gestão integrada dos aspectos organizacionais, financeiro e de pessoal envolvidos na implementação de uma política de recursos humanos, d) a realização de investimentos sistemáticos e em larga escala em recursos humanos através da promoção de programas de capacitação orientados para dirigentes, quadros de carreira e empregados públicos em geral e e) a adoção generalizada de mecanismos de avaliação de desempenho vinculando remuneração diferenciada a resultados satisfatórios”.

Pode-se observar que para acompanhar as constantes mudanças do mundo organizacional é cada vez mais exigido dos indivíduos competências e habilidades distintas, principalmente a capacidade de estar em contínuo aprendizado (COELHO, 2004).

É imprescindível que as organizações governamentais estabeleçam diversos canais para a transferência do conhecimento. O fortalecimento de uma cultura que estimule o compartilhamento do conhecimento, por meio dos relacionamentos formais e informais, e a valorização do aprendizado individual e institucional estabelece um sólido alicerce para o gerenciamento de seu capital intelectual (AZEVEDO, 2002).

Com a conscientização da necessidade de adoção de processos de aprendizagem contínua para a elevação dos níveis das habilidades dos funcionários públicos, o setor público vem utilizando recursos tecnológicos para aumentar sua eficácia, de forma a facilitar o acesso da sociedade à administração pública. Além destes recursos, é imprescindível a disponibilização de sistemas que viabilizem a ação diante de necessidades operacionais e com mecanismos adequados de *accountability* (NININGER, 2004).

Durante as reformas administrativas são criadas escolas de governo, com o objetivo de promover a formação e desenvolvimento de funcionários públicos para o atendimento das especificidades próprias do serviço público e introduzir novas culturas na administração

pública brasileira. Como exemplo de escolas que desempenham papel fundamental de elaboração e institucionalização de políticas de desenvolvimento da esfera pública pode-se citar a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) e a Escola Fazendária (ESAF) (MARINI, 2005).

Em 1998, é criado o decreto que estabeleceu a Política Pública Nacional de Capacitação, que indica qual o público alvo prioritário para a capacitação e os temas prioritários, além de apresentar uma visão gerencial da capacitação, propondo o compartilhamento e a publicação dos dados comparativos sobre os gastos e resultados dos programas de capacitação entre as instituições federais (PACHECO, 2002).

Esta, dentre outras medidas, objetiva novas formas de gerenciar o conhecimento de seus funcionários, um de seus maiores ativos corporativos. Tal objetivo representa uma tentativa de evitar a perda de conhecimento por meio das aposentadorias e transferência de pessoal e a degradação do conhecimento, além de criar novos conhecimentos para atender às novas demandas da sociedade (AZEVEDO, 2002).

Porém, Azevedo (2002) aponta que a implementação de modelos de gestão do conhecimento em instituições públicas enfrenta alguns problemas, como: o tamanho, a complexidade e a cultura do setor. Para o autor (p. 3),

“estes obstáculos são essencialmente de ordem estrutural e cultural. Os órgãos governamentais possuem linhas rígidas de demarcação entre departamentos, funções e níveis de gestão, que acabam gerando “feudos” do conhecimento, dificultando, deste modo, o compartilhamento voluntário entre funcionários e entre departamentos. Por a estrutura ser tão hierarquizada, o conhecimento tende a ficar concentrado em uma ou poucas pessoas, que se consideram especialistas e utilizam o conhecimento como forma de poder”.

Azevedo (2002) argumenta que o fato de a disseminação do conhecimento não ser reconhecida, recompensada e nem incentivada por parte dos órgãos governamentais pode ser considerado outro ponto que dificulta a gestão do conhecimento.

Já Coelho (2004) aponta que apesar das instituições públicas serem intensivas em conhecimento, a administração pública não possui um ambiente e cultura propícios para a aprendizagem organizacional, além de historicamente não incentivar o desenvolvimento de seus funcionários.

“O aumento do número de treinamentos foi em parte possibilitado por uma nova visão acerca do papel da capacitação no setor público: tradicionalmente, a capacitação era vista como um requisito para promoção na carreira; com a agenda de reforma pós-95, a capacitação passou a ser considerada tanto de interesse do servidor como de sua instituição. Esta nova visão permitiu quebrar o imobilismo anterior, em que as pressões corporativas buscavam antes a criação de novas carreiras estruturadas do que a capacitação como atualização permanente” (PACHECO, 2002, p.95).

Além da adoção de políticas que de fato promovam o desenvolvimento é preciso que sejam também estabelecidas políticas de avaliação de desempenho, que tornem possível a avaliação justa daqueles que de fato estão se desenvolvendo e se capacitando.

3.2.4 Avaliação de Desempenho

Com a Emenda Constitucional da Reforma Administrativa nº. 19 de 1998 é instituída a avaliação de desempenho como novo critério para a demissão de servidores. Deve-se considerar que a aplicação de avaliações de desempenho é complexa e necessita passar por processos de ajustes em sua prática (ENAP, 2000).

Para a realização efetiva de avaliações de desempenho, estas devem ser orientadas por metas e resultados esperados definidos previamente e que façam parte de um planejamento estratégico

da organização. Além disso, a participação das chefias em todo o processo é fundamental para que a avaliação possa refletir o real desempenho dos avaliados (MARCONI, 2003).

A falta de definição das metas, objetivos e padrões de desempenho dificultam a realização da avaliação de desempenho na administração pública. Outro fator dificultador reside na definição genérica de cargos e funções, uma vez que servidores desempenham tarefas as mais diferentes possíveis das indicadas para seus cargos (ENAP, 2000).

A adoção de um efetivo sistema de avaliação de desempenho, além de ser uma ferramenta importante para a gestão de pessoas, pode representar uma forma de viabilizar a implementação de mecanismos de remuneração baseados na qualidade, eficácia e desempenho das tarefas desenvolvidas pelos indivíduos ou pelos grupos.

Para Coelho (2004, p.99) é fundamental para as instituições que almejam altos níveis de desempenho:

- “a) o desenvolvimento de um programa de capacitação que proporcione uma maior adequação ou que elimine os diferenciais existentes entre as competências desejadas (ideais) e as competências apresentadas (reais); e
- b) a criação de um “banco de talentos”, que permita identificar conhecimentos, habilidades e potenciais na equipe de colaboradores e, que também, possibilite estabelecer diretrizes para a alocação de pessoas aos grupos de trabalho”.

Santos e Cardoso (2001) comentam que os funcionários públicos relacionam a utilização de metas, indicadores e avaliações de desempenho institucional com o alcance de resultados em prol da sociedade por meio das tarefas por eles desenvolvidas. O bom planejamento de um sistema de avaliação de desempenho gera maior compromisso com os resultados em todas as fases do processo.

É evidente que as regras a que o setor público se submete possuem suas particularidades, o que diferencia seu funcionamento do da iniciativa privada. Assim, ao serem utilizados

modelos estruturados para empresas privadas nas instituições públicas, torna-se imprescindível a observação destas peculiaridades.

E é a partir deste cenário que se observa a importância da adoção de modelos orientados para uma gestão estratégica na administração pública e o modelo de gestão baseado em competências vem sendo largamente utilizado em diversas dessas instituições.

O presente capítulo aborda o desenvolvimento da gestão de pessoas na administração pública. Trata, principalmente, da realidade e das características da gestão de pessoas no serviço público no contexto contemporâneo, apresentando as características de suas principais atividades. No próximo capítulo são levantados os conceitos relativos ao modelo de gestão baseado em competências.

4. Gestão baseada em competências

O presente capítulo apresenta a importância do modelo de gestão baseada em competências, introduz os principais conceitos de competências e como elas modificam as práticas da gestão de pessoas.

4.1 A emergência de um novo modelo de gestão de pessoas

A partir da carência das organizações por maior agilidade, flexibilidade e colaboradores multifuncionais e polivalentes emerge a busca por novos modelos de gestão de pessoas que estimulem o aprendizado contínuo em todos os níveis organizacionais.

Amaral (2006) aponta que a moderna gestão de pessoas estrutura-se em um tripé estratégico, composto pela gestão baseada em competências; pela democratização das relações de trabalho, a fim de viabilizar espaços adequados à inovação; e pela intensa capacitação dos grupos de trabalho, utilizando a tecnologia da informação como uma das principais ferramentas.

Espera-se que os sistemas de gestão de pessoas possam ser utilizados como elementos integradores dos interesses das organizações e seus empregados, de forma que ambos sejam beneficiados. Dessa forma, Hipólito (2001) recomenda a utilização de uma metodologia participativa para o estabelecimento das políticas de gestão de pessoas, de modo que sejam estimulados o envolvimento e a participação de todos os níveis decisórios da organização.

Segundo Zarifian (2001), o foco na estratégia permite que os profissionais tenham pleno conhecimento das premissas produtivas e estratégicas da organização, para direcionar suas ações de forma a contribuir positivamente com os objetivos previamente estabelecidos.

Rocha e Salles (2005) apontam que estratégia e competências estão intimamente relacionadas, uma vez que a implantação da estratégia organizacional estimula o desenvolvimento de novas competências, que por sua vez influenciam novamente a formulação da estratégia.

Assim, a gestão baseada em competências vem sendo utilizada com o intuito de promover o melhor desempenho no contexto organizacional, de forma a tornar os profissionais mais capacitados e qualificados para atuar segundo o perfil exigido para as funções ocupadas. Busca-se identificar, avaliar, desenvolver e reconhecer os conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais para o desempenho de atribuições e funções (BARROS, 2004).

Santos (2001) corrobora tal pensamento ao afirmar que este modelo de gestão, isto é, a gestão baseada em competências, implica a integração entre cultura organizacional, estratégia, processos de trabalho e conhecimento das potencialidades de seus profissionais e de seu desenvolvimento. Seu conceito está intimamente relacionado a conceitos-chaves da gestão de pessoas, como formação, avaliação do potencial humano, seleção de pessoal e compensação no trabalho.

Para Amaral (2006, p.557)

“A principal consequência desse modelo de gestão é o aumento da responsabilidade dos dirigentes. Saber lidar com a incerteza, correr riscos, aprender coletivamente, questionar-se e, sobretudo, mudar o modo de encarar as vantagens proporcionadas pela experiência são algumas implicações da gestão por competências. Também, é essencial combinar, de forma flexível, competências individuais em redes de trabalho e conferir papel estratégico à sistematização dos processos de aprendizagem”.

Bitencourt (2004) salienta que a gestão baseada em competências proporciona reflexões interessantes sobre o papel dos indivíduos, o significado do trabalho e a educação contínua. Surge como uma resposta de capacitação para um contexto de mudanças constantes.

As principais características e objetivos do modelo, segundo Rocha e Salles (2005, p. 40), são:

“Direcionar o foco de atuação nos resultados do negócio; Gestão com foco em resultados e desenvolvimento; Visão de futuro da empresa traduzida em ações das pessoas; Viabilizar a mobilidade funcional e possibilitar maior abrangência de atuação atendendo as necessidades da nova gestão; Alinhamento das competências individuais às estratégias organizacionais; Permitir conjugar os aspectos de habilidades, potencial, desempenho e desenvolvimento do profissional; Priorizar o profissional ao cargo, de maneira a aproveitar os recursos disponíveis aos resultados do negócio; Melhorar o aproveitamento dos talentos existentes; Transparência nos critérios de provimento, seleção, sucessão e gestão de desempenho; Desenvolvimento de competências que agreguem valor profissional e reconhecimento; Possibilitar ao trabalhador construção de seu próprio desenvolvimento; Maior apoio da empresa para o autodesenvolvimento; Preparação do trabalhador para funções atuais e futuras”.

Os autores acreditam que a gestão baseada em competências tem como vantagem a capacidade de direcionar a empresa para o alcance de seus objetivos operacionais e estratégicos, sem que ela perca seu foco. Entretanto, salientam que esta forma de gestão é de complexa operacionalização e que para ser eficaz são necessárias profundas mudanças na organização do trabalho e nas relações sociais nas organizações.

Zarifian (2001) salienta que o que difere os modelos de gestão baseada em competência dos demais é seu foco estar, além da geração de valor econômico para a organização, na criação de valor social para os indivíduos, uma vez que a empresa passa a olhar também para o desenvolvimento de seus empregados.

Dessa forma, Hipólito (2001, p. 90) sugere que as organizações estejam atentas a algumas questões, para que resultados positivos sejam obtidos com a implementação do modelo:

“a) qual seu direcionamento estratégico e quais são as competências essenciais que a diferencia estrategicamente; b) com que intensidade reconhece o estoque de competências como elemento de diferenciação competitiva e c) estabelecimento de um clima propenso à aplicação da competência em estoque”.

Para a compreensão das premissas, objetivos e vantagens da gestão baseada em competências é fundamental o entendimento do conceito de competências. Dessa forma, são apresentados, a seguir, alguns conceitos sobre o tema.

4.2 Conceitos

De acordo com Fleury e Fleury (2001) o conceito de competência pode ser associado a alguns verbos como: saber agir, saber aprender, saber engajar-se, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, assumir responsabilidades e ter visão estratégica. Estes verbos são associados a competências para a atuação dos profissionais e são apresentadas no quadro 5, a seguir.

Quadro 5 – Competências para o profissional

| | |
|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Saber agir | Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir. |
| Saber mobilizar recursos | Criar sinergia e mobilizar recursos e competências. |
| Saber comunicar | Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos. |
| Saber aprender | Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais; saber desenvolver-se. |
| Saber engajar-se e comprometer-se | Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se. |
| Saber assumir responsabilidades | Ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido. |
| Ter visão estratégica | Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas. |

Fonte: Fleury e Fleury (2001, p. 188).

A partir desta associação, os autores (p. 188) definem competência: “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades”.

Carbone *et al.* (2006, p.43) propõem uma definição próxima a esta, conceituando as competências humanas como “combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e a organizações.”

Para Kilimnik, Sant’anna e Luz (2004, p.12) a competência pode ser compreendida

“como uma resultante de múltiplos saberes, obtidos das mais variadas formas: via transferência, aprendizagem, adaptação, os quais possibilitam ao indivíduo criar uma base de conhecimentos e habilidades capazes de resolução de problemas em situações concretas. Nesse sentido, como um misto de múltiplos ingredientes, a competência revela-se mais do que simplesmente a adição de saberes parciais ou de qualificações: ela é uma síntese de saberes”.

O conceito de competências é relacionado por diversos autores a três componentes: conhecimento, habilidades e atitude. Esta abordagem da competência é popularmente conhecida como CHA.

Carvalho, Passos e Saravia (2008) buscam descrever estes componentes. De acordo com os autores, o conhecimento consiste no conjunto de informações que ao serem combinadas podem ser utilizadas sempre que necessário; a habilidade é a capacidade de tornar o conhecimento uma ação, gerando resultados esperados e a atitude é orientada por valores e crenças que são vinculados com o “querer ser” e o “querer agir”.

Carvalho, Passos e Saravia (2008) ainda propõem categorias que acreditam facilitar a compreensão desta abordagem. As categorias propostas são: a) saber, que corresponde ao grupo de informações sobre um tema específico; b) saber fazer, capacidades que implicam a mobilização do saber para o atendimento de resultados previamente estabelecidos e c) saber ser, conjunto de características psicológicas que contextualizam o saber e o saber fazer.

Após o estabelecimento destas categorias, os autores (p.42) propõem um conceito para competências, “um atributo que se aplica a pessoas ou a organizações, em função de sua capacidade de realizar algo em conformidade com um determinado padrão de qualidade, requerendo a mobilização de saberes diversos – saber, saber fazer e saber ser. É um atributo variável em espécie e intensidade”.

Porém, Ribeiro e Guimarães (1999) observam que as competências devem ser compreendidas em uma perspectiva dinâmica, ou seja, o que hoje é essencial pode não ser no futuro próximo. Isto implica no acompanhamento das competências por meio de diagnósticos para que sejam mantidas e desenvolvidas as competências essenciais em todos os momentos, principalmente, nas fases de mudança das condições ambientais externas e internas à organização.

Logo, as competências podem ser constantemente transformadas para atender às mudanças que ocorrem no ambiente, por meio de um processo ininterrupto. Somente instituições que investem constantemente em suas competências são capazes de criar novas alternativas de crescimento estratégico (OLIVEIRA Jr., 2001).

A competência é a prática do que se sabe em determinada situação, ou seja, só realmente se observa a competência quando há competência em ação. Os indivíduos são agentes de transformação de conhecimento, habilidades e atitudes em competências (DUTRA, 2007).

Fleury e Lacombe (2003) concordam com tal pensamento, uma vez que apontam que as competências não são apenas conhecimentos e habilidades, mas são a manifestação desses conhecimentos e habilidades no contexto organizacional e que são desenvolvidas em cada instituição. As competências individuais se apresentam de forma diferente, conforme a atuação do indivíduo em cada ambiente organizacional.

Dutra (2007) salienta que o enfoque das competências como conhecimentos, habilidades e atitudes é pouco instrumental, uma vez que esse conjunto não garante que os indivíduos irão agir adequadamente no ambiente organizacional.

O conhecimento, as habilidades e as atitudes não são suficientes para definir competência na sua totalidade. Além de conhecimento, atitudes e habilidades a competência é externalizada por meio das ações, é preciso agir para que a competência seja percebida e possa ser avaliada.

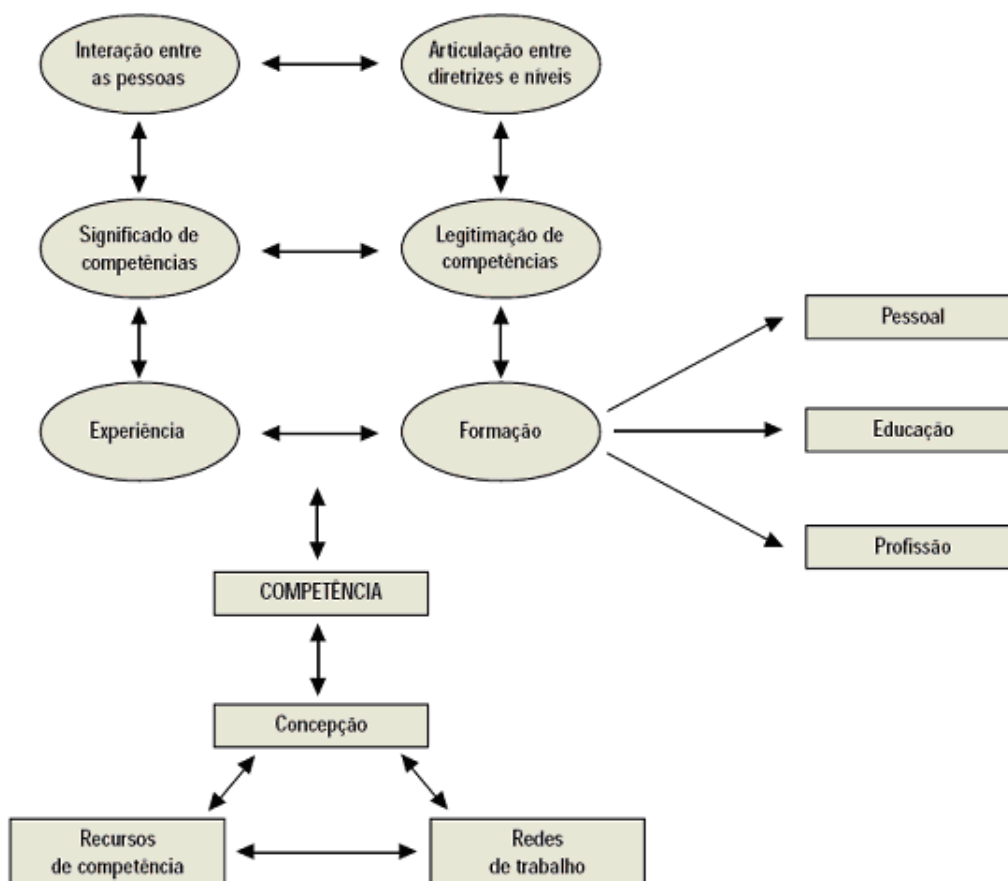
Para Oliveira Jr. (2001, p. 248)

“a noção de competência aparece como uma forma renovada de pensar o papel e a performance do trabalho nas organizações: não seria um estado de formação educacional ou profissional, nem tampouco um conjunto de conhecimentos adquiridos, não se reduz ao saber, nem ao saber-fazer, mas a sua capacidade de mobilizar e aplicar esses conhecimentos e capacidades numa condição particular, na qual se colocam recursos e restrições próprias à situação específica”.

Guimarães (2000) indica que algumas condicionantes devem ser atendidas para a implementação da gestão baseada em competências, são elas: a) a definição clara de uma estratégia, que estabeleça a missão, a visão, os objetivos e indicadores de desempenho da organização; b) um ambiente de trabalho voltado para o pensamento estratégico, o *empowerment*, a inovação e a criatividade, onde existam equipes técnicas bem preparadas e gestores dotados de autonomia e responsabilidade e c) a coerência entre as políticas e as diretrizes de gestão organizacional com as da gestão de pessoas, de forma que haja uma consistência entre sua intenção e sua prática.

Bittencourt (2004) propõe uma análise das competências, na qual a competência é desenvolvida por meio das experiências vividas pelo indivíduo e de sua formação que ocorre em três esferas: profissional, educacional e pessoal. Esse processo legitima as competências, atribuindo significados a elas e promovendo a interação entre as pessoas. O processo de análise é apresentado na figura 1, a seguir.

Figura 1 – Análise de competências



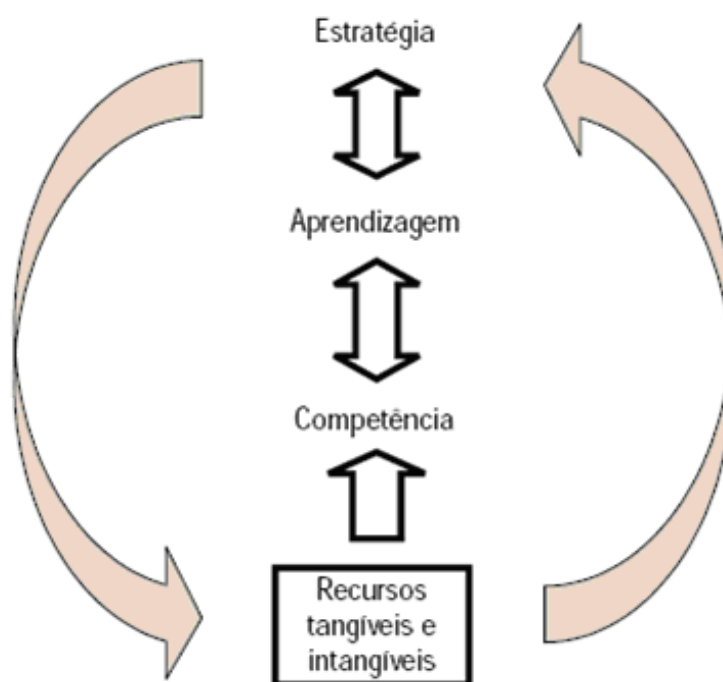
Fonte: Bitencourt (2004, p. 61)

Além de serem desenvolvidas por meio das experiências nos diversos momentos de formação dos indivíduos, as competências têm no espaço organizacional o principal direcionamento para o desenvolvimento profissional dos indivíduos.

Fleury e Fleury (2004b) acreditam que o processo de formação das competências e a formulação das estratégias formam um círculo que se retroalimenta, uma vez que as competências se formam por meio de recursos tangíveis e intangíveis e as estratégias são estabelecidas a partir das competências e dos recursos. Com a implantação da estratégia, novas

combinações de recursos são geradas e novas competências identificadas, o que influencia a formulação da estratégia. Os autores apresentam este ciclo, conforme a figura 2, a seguir:

Figura 2 – Estratégias e competências essenciais



Fonte: Fleury e Fleury (2004b, p. 46).

A partir desta visão, os autores (p. 47) defendem que

“a organização possui diversas competências organizacionais, localizadas em diversas áreas; destas, apenas algumas são as competências essenciais, aquelas que a diferenciam e que lhe garantem uma vantagem competitiva sustentável perante as demais organizações. Tal competitividade vai depender, no longo prazo, da administração do processo de aprendizagem organizacional, que vai reforçar e promover as competências organizacionais e vai dar foco e reposicionar as estratégias competitivas”.

Para selecionar e gerenciar as pessoas por meio de suas competências, a organização precisa definir suas próprias competências essenciais para o cumprimento das diretrizes organizacionais e para a implementação das ações traçadas no planejamento no nível institucional e setorial.

4.3 A competência em ação

Fleury e Lacombe (2003) apontam que antes de serem desenvolvidas as competências da organização, devem ser desenvolvidas as competências individuais no espaço organizacional. Tal espaço é constituído por recursos tangíveis e intangíveis e por processos oriundos de trabalhos em grupo. É por meio dos diferentes arranjos entre as pessoas, recursos e processos que se originam as competências.

Nesse processo devem ser considerados não só os objetivos organizacionais, mas também as práticas adotadas devem ser direcionadas para desenvolver as potencialidades e a responsabilidade nas pessoas.

Trujillo (2000) acredita que, para definir quais são as competências necessárias para o desempenho de determinada atividade, é essencial que, primeiramente, seja feita uma análise de como as pessoas que desempenham tais atividades obtêm êxito. É importante diferenciar as competências necessárias para desempenhar um trabalho com êxito das características pessoais daqueles que realizam as atividades.

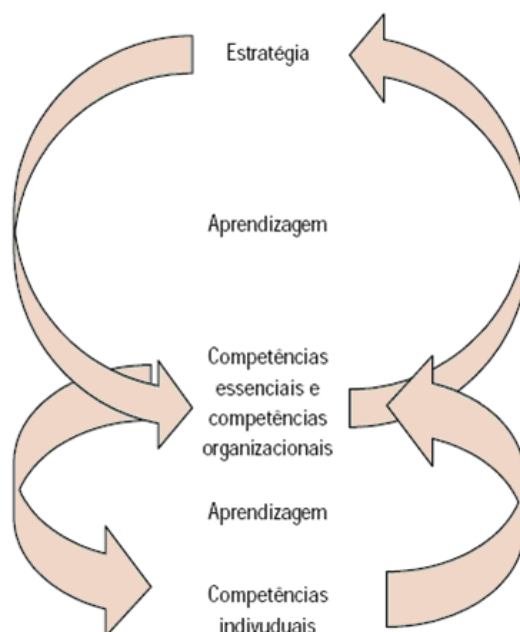
Para Fleury e Fleury (2004b) as combinações entre as competências individuais e os recursos organizacionais constituem as competências essenciais e as organizacionais, sendo o resultado total maior que a soma de competências individuais.

“A dinâmica entre os diversos níveis de competência que se formam na organização pode ser explicada da seguinte maneira: em um nível mais geral, temos as competências organizacionais, que se formam nas unidades e funções; destas, algumas são consideradas competências essenciais e são básicas quando da elaboração da estratégia competitiva; as competências essenciais produzem

atributos que constituem as competências distintivas percebidas pelos clientes. Essas competências são formadas a partir da combinação de recursos da organização e de competências individuais (FLEURY e FLEURY, 2004b, p. 49)”.

Os níveis de competências se inter-relacionam. É a partir da análise do ambiente, dos recursos disponíveis e das competências organizacionais que é estabelecida a melhor estratégia. Já as competências organizacionais são compostas pelas competências individuais que utilizam os recursos organizacionais. A aprendizagem contínua alenta este processo que é cíclico (FLEURY e FLEURY, 2004b). Ver figura 3.

Figura 3 - Estratégia, competências organizacionais e competências individuais



Fonte: Fleury e Fleury (2004b, p. 50).

Dessa forma, as competências individuais devem estar em harmonia com as competências organizacionais. Para isso é importante que a área de gestão de pessoas, ao estabelecer suas

políticas para captação e desenvolvimento de pessoal, dentre outras, esteja baseada no alinhamento entre as competências organizacionais e as competências individuais requeridas.

De acordo com Fleury e Lacombe (2003, p. 26), com a adoção de um modelo baseado em competências, o papel da gestão de pessoas torna-se mais claro e, conseqüentemente; as competências são desenvolvidas em seus diversos níveis, ou seja, os objetivos são direcionados para

“elaborar políticas e práticas que possibilitem prospectar e identificar competências nos três níveis, com a finalidade de (i) desenvolver as competências necessárias para a implementação da estratégia; (ii) auxiliar no levantamento de novas competências organizacionais e no desenvolvimento das existentes e; (iii) desenvolver as competências individuais para que as pessoas possam de fato se apropriar do seu trabalho e agregar valor a si e à organização”.

Para isso, Wood Jr. e Picarelli Filho (1999) propõe que o processo de identificação das competências seja dividido em quatro passos. O primeiro passo consiste no levantamento das informações estratégicas da organização como visão, missão e objetivos. O segundo refere-se à identificação das competências essenciais da organização. O terceiro passo é o desdobramento dessas competências em cada área e em cada processo. E finalmente, o quarto passo consiste no desdobramento destas competências coletivas em competências individuais.

Segundo Carbone *et al.* (2006) para o alcance dos objetivos estratégicos da organização, deve haver um esforço para que as competências humanas possam criar e sustentar competências organizacionais.

Na identificação das competências organizacionais é importante a realização de pesquisa documental, principalmente nos documentos relativos à estratégia organizacional e a coleta de dados com pessoas-chave. A utilização de outros métodos como grupos focais e entrevistas estruturadas também podem ser muito úteis no processo (BRANDÃO e BAHRY, 2005).

Já as competências humanas são desenvolvidas por meio da aprendizagem, seja ela individual ou coletiva. A manifestação da competência é observada no desempenho da pessoa no trabalho, que consiste no espaço onde pode ser expresso tudo aquilo que se aprendeu (CARBONE *et al.* 2006).

De acordo com Zarifian (2001) a mobilização de competências profissionais possibilita a criação de novos campos de desenvolvimento de valor, devido ao surgimento de novas necessidades e a criação de novos produtos e serviços.

As competências são sempre contextualizadas. Para adquirirem *status* de competência os conhecimentos precisam ser trocados e comunicados. “A rede de conhecimento em que se insere o indivíduo é fundamental para que a comunicação seja eficiente e gere competência” (FLEURY e FLEURY, 2004a, p.30).

São também relativas, uma vez que não dependem somente de variáveis intrínsecas dos indivíduos ou das organizações, mas também dependem de variáveis externas oriundas do ambiente organizacional e de situações imprevistas (CARVALHO, PASSOS E SARAVIA, 2008).

O conhecimento associado a uma competência essencial deve ser parte de um sistemático processo de aprendizagem capaz de contemplar descobrimento, inovação e capacitação de pessoas (FLEURY e FLEURY, 2001).

Assim, apresentam-se como fatores importantes da gestão baseada em competências: como transformar o conhecimento individual em propriedade coletiva e como disseminar o conhecimento organizacional entre todos que nela trabalham (OLIVEIRA Jr., 2001).

De acordo com Fleury e Fleury (2001) a aprendizagem é um processo de mudança que sofre diferentes estímulos, influenciado por emoções que podem manifestar-se ou não no comportamento individual. Para os autores (p. 192) o processo de aprendizagem ocorre nos diferentes níveis: do indivíduo, do grupo e da organização.

É no nível do indivíduo que o processo de aprendizagem é iniciado, por meio de caminhos diversos, e influenciado por emoções positivas e negativas. No nível do grupo a aprendizagem pode ocorrer em um processo coletivo e social, a vontade de fazer parte do grupo é um elemento motivacional do processo de aprendizagem. A aprendizagem no nível organizacional é originada por meio da aprendizagem individual e dos saberes partilhados pelo grupo e é institucionalizado nos diversos artefatos organizacionais (FLEURY e FLEURY, 2001)

Para Prahalad e Hamel (1990) as competências essenciais são resultado do aprendizado coletivo da organização. Principalmente a forma como coordenar as diversas habilidades de produção e os diferentes instrumentos tecnológicos disponíveis em uma instituição, influenciam diretamente o modo como a empresa se desenvolve.

Ao trabalharem para desenvolver as competências essenciais, as pessoas acabam por desenvolver-se como cidadãos organizacionais, investindo assim em si mesmas (FLEURY e FLEURY, 2001).

As competências essenciais estão também relacionadas à comunicação, ao envolvimento e ao comprometimento em ultrapassar limites, o que demanda o envolvimento de pessoas de diferentes níveis e funções organizacionais (PRAHALAD e HAMEL, 1990).

Segundo Boyatzis, Goleman e Rhee (1999) as competências se relacionam de quatro diferentes formas:

- a) As competências fazem parte de um todo, se complementam formando um comportamento funcional, ou seja, a existência de algumas competências não influencia a existência de outras, mas se usadas em uma mesma situação aumentam a eficiência do indivíduo.
- b) As competências podem se manifestar de formas alternadas. Uma competência específica pode ser expressa de diferentes maneiras, de acordo com a situação e o estímulo recebido.
- c) O desenvolvimento de uma competência pode compensar a falta de outra competência.

- d) Em determinadas situações uma competência pode ser antagônica a outra, impossibilitando sua manifestação neste momento.

Assim, quanto mais variadas são as formas de manifestação das competências, maiores são as possibilidades de ação dos indivíduos, o que possibilita a maximização de seu potencial e desenvolvimento de novas habilidades.

Prahalad e Hamel (1990) apontam que quando as competências não são desenvolvidas, oportunidades são perdidas e habilidades tendem a se atrofiar.

É essa plasticidade da lógica da competência, como define Zarifian (2001), que a difere da lógica do cargo tradicional, ou seja, sua flexibilidade em adequar-se às mudanças e às oportunidades que surgem. Dessa forma, enquanto a ocupação dos cargos possui normas rígidas, a lógica da competência se apresenta como uma abordagem aberta da ocupação.

Fleury e Fleury (2001, p. 186) apontam que hoje

“O trabalho não é mais o conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, mas se torna o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa. Esta complexidade de situações torna o imprevisível cada vez mais cotidiano e rotineiro”.

Dutra (2007, p. 28) corrobora este pensamento, uma vez que afirma que “esse é um dos principais descompassos entre a realidade e o sistema formal de gestão. Ao avaliarmos as pessoas pelo que fazem e não pelo que entregam, criamos uma lente que distorce a realidade”.

A partir desta distorção, a gestão baseada em competências traz de volta a discussão de um conceito muito conhecido da gestão de pessoas: a complexidade do trabalho (BARROS, 2004).

Dutra (2007) acredita que a complexidade é uma característica intrínseca de determinado contexto, uma vez que determinada situação pode exigir diferentes níveis de articulação de uma pessoa. Quanto maior a complexidade, mais as pessoas se desenvolvem, uma vez que suas atribuições e responsabilidades tornam-se mais complexas.

Dutra (2001) afirma que as competências humanas podem ser avaliadas de acordo com o nível de entrega dos indivíduos. Para mensurá-los é sugerida a análise da complexidade de suas responsabilidades e tarefas, não só no momento presente, mas também no processo de desenvolvimento do profissional.

Para a realização desta análise, o autor aponta que esta seja desdobrada na análise das pessoas a partir de sua individualidade, de suas deficiências individuais, da efetividade das ações de desenvolvimento e da adequação das ações de desenvolvimento.

Dutra (2001) também propõe, como forma de analisar a complexidade, o estudo do espaço ocupacional do indivíduo na organização. O espaço ocupacional é mais abrangente do que o cargo, pois engloba não só as atividades estabelecidas formalmente, mas também as demais atividades demandadas ao funcionário e que não pertencem ao seu cargo.

Quanto maior o nível de complexidade mais a pessoa oferece à empresa, mais ela se desenvolve, aumentando seu valor. Conseqüentemente, maior é o espaço ocupacional que a pessoa possui na organização, independente do cargo que ocupa.

Barros (2004, p. 4) sugere o estabelecimento de critérios objetivos para traduzir os níveis de complexidade das competências, o que permite acompanhar e avaliar o desenvolvimento individual. Tais critérios podem apresentar, dentre outras, as seguintes propriedades e vantagens:

- “• parametrizam uma gestão integrada de pessoas, orientando ações relativas aos diversos subsistemas de Recursos Humanos e sua interface com remuneração e reconhecimento;
- permitem orientar as decisões de remuneração fixa, haja vista que raramente as pessoas “regridem” em sua capacidade de lidar com determinados níveis de complexidade; (...)
- dão suporte para decisões de movimentação salarial; (...)
- constituem referencial flexível de gestão salarial, acompanhando as mudanças no ambiente e na organização;
- estimulam o desenvolvimento contínuo dos profissionais, reforçando seu compromisso com a organização.”

Tanto a análise do espaço ocupacional quanto da complexidade permite uma observação mais realista das competências disponibilizadas e necessárias a cada um na empresa, uma vez que permitem análise do real desempenho de cada um.

Dessa forma, Rocha e Salles (2005) apontam que a premissa básica da gestão baseada em competências consiste na convicção de que o desenvolvimento das pessoas é a base para o crescimento.

Carbone *et al.* (2006) corroboram tal pensamento, uma vez que entende a competência como algo além do conjunto de competências, habilidades e atitudes, considerando o desempenho expresso em determinado contexto decorrente da mobilização desse conjunto como parte do conceito.

Para planejar ações de desenvolvimento de competências, as organizações devem identificar seu *gap* ou lacuna de competências. Um *gap* ou lacuna de competências consiste na distância entre as competências existentes em uma organização e as necessárias para estratégia organizacional (Brandão *et al.*, 2008).

Para a identificação do *gap*, os comportamentos descritos que representam as competências devem ser objetivos e claros, de forma que as competências não possam ser interpretadas de forma muito subjetiva (CARBONE *et al.* 2006).

Segundo Brandão *et al.* (2008) é a partir deste diagnóstico que a organização pode criar um planejamento para a gestão de pessoas, de forma a captar e desenvolver as competências de que necessita. Para os autores os resultados do processo devem ser constantemente avaliados, de forma a gerar informações para sua retroalimentação.

Brandão e Bahry (2005) salientam que caso a organização não invista em ações de captação e desenvolvimento de competências o *gap* ou lacuna tende a crescer, uma vez que a complexidade do ambiente organizacional exige cada vez mais novas competências. Inclusive, com o passar do tempo as competências internas disponíveis podem se tornar obsoletas.

Para que isto não ocorra, a gestão baseada em competências não pode ser apenas um instrumento acessório a gestão de pessoas, o conceito de competência deve ser utilizado em todos os seus subsistemas para que seja estabelecido um modelo de gestão de pessoas realmente novo, caso contrário será preservada uma gestão de pessoas nos moldes tradicionais.

Carbone *et al.* (2006) apontam também que os subsistemas da gestão de pessoas possuem papel fundamental para a eliminação de *gaps* e lacunas de competências, uma vez que devem ser integrados de forma alinhada à estratégia organizacional, visando o desenvolvimento das competências humanas.

Dessa forma, a gestão baseada em competências se apresenta como um modelo de gestão que busca alcançar os objetivos organizacionais por meio da aprendizagem e desenvolvimento. A seguir é apresentado como o enfoque nas competências direciona a gestão de pessoas e suas práticas.

4.4 Competências e a gestão de pessoas

Para Carvalho, Passos e Saravia (2008) a gestão baseada em competências deve ser um norte para as diversas políticas e subsistemas da gestão de pessoas. Assim, o modelo deve orientar as práticas de seleção, carreira, desenvolvimento, avaliação e remuneração, a fim de disponibilizar à organização o conjunto de saberes necessários.

Zarifian (2001), além de ratificar a importância da adoção da gestão baseada em competências na gestão de pessoas como um todo, destaca quatro práticas que, primeiramente, sofreram modificações com o modelo:

- a) novas práticas de recrutamento: o processo de recrutamento torna-se mais rigoroso, a análise dos candidatos passa a contemplar também o aspecto comportamental;
- b) novo tipo de compromisso com a mobilidade interna: adoção de um sistema de promoção profissional flexível, no qual o indivíduo compromete-se em desenvolver suas competências e em contrapartida a organização compromete-se em facilitar o desenvolvimento destas competências e viabilizar a progressão tanto horizontal quanto vertical;
- c) maior responsabilidade dos empregados: maiores responsabilidades são delegadas em função do potencial de cada indivíduo, a maior responsabilização dos funcionários é encarada como a chave para novos ganhos de eficiência e
- d) modificação nos sistemas de remuneração: passa a ser considerada uma questão crítica, se apresentando como expectativa em relação ao desenvolvimento do modelo nas demais práticas de gestão de pessoas.

Segundo Wood Jr. e Picarelli Filho (2004, p. 140) gestão de pessoas baseada em competências “possibilitará que os processos da função de RH operem de forma integrada e seu adequado gerenciamento propiciará a disseminação das competências entre todos os profissionais da organização.”

Assim, com a gestão baseada em competências os processos de gestão de pessoas sofrem alterações. Algumas destas mudanças serão apresentadas a seguir e se referem a seleção, desenvolvimento, avaliação de desempenho, carreiras e remuneração.

4.4.1 Seleção

A definição de um perfil de competências é fundamental para os subprocessos da gestão de pessoas. A seleção de pessoas baseada nas competências tem sua especificidade centrada nos elementos necessários para a construção deste perfil. Nos modelos tradicionais de seleção, o perfil era construído a partir da descrição do cargo, já na seleção baseada em competências é mapeado o conjunto de saberes que os futuros ocupantes do cargo devem ter (CARVALHO, PASSOS E SARAIVA, 2008).

As competências organizacionais e indicadores de competências funcionais são elementos norteadores da seleção baseada em competências que, juntamente com o perfil do profissional desejado, direcionam todo o processo de escolha (CARVALHO, PASSOS E SARAIVA, 2008).

Assim, as competências mapeadas como relevantes para a organização são estratégicas para orientar a definição dos perfis profissionais que por sua vez irão orientar as ações de recrutamento e seleção (CARBONE *et al.* 2006).

4.4.2 Desenvolvimento

Atualmente, há uma tendência para que a gestão de pessoas seja orientada pela idéia do desenvolvimento mútuo. As organizações e os indivíduos viabilizam um processo contínuo de troca de competências, uma vez que ao se desenvolverem as pessoas transferem para a organização seu aprendizado, e ao viabilizar o desenvolvimento profissional as organizações facilitam o aprendizado individual (DUTRA, 2001).

Os sistemas tradicionais, ao reconhecer as pessoas apenas pelo que elas fazem e não pelo que elas entregam, não são capazes de identificar qual o real espaço ocupacional das pessoas, o que dificulta a orientação para o desenvolvimento e reconhecimento dos funcionários (DUTRA, 2001).

Já a gestão baseada em competências mantém uma ligação direta entre aprendizagem organizacional e desenvolvimento de competências. Segundo Bitencourt (2004), a aprendizagem organizacional é direcionada a partir das estratégias e procedimentos utilizados para o alcance dos objetivos, processo no qual há a participação efetiva dos indivíduos através da disseminação do conhecimento e da manifestação de suas competências.

Carbone *et al.* (2006) sugere que ao adotar uma política de desenvolvimento orientada por competências torna-se necessário pontuar, nos objetivos dos treinamentos, os comportamentos esperados durante o desempenho individual e os conhecimentos, habilidades e atitudes que devem ser desenvolvidos durante o programa.

Para Wood Jr. (2004) as competências devem ser orientadas por padrões determinados, para isso elas devem ser observáveis e certificáveis, o que facilita as políticas de desenvolvimento. O autor (p. 125) salienta que a competência é “o conhecimento aplicado e orientado para melhorar o desempenho do grupo e da organização”.

4.4.3 Avaliação de desempenho

Brandão e Guimarães (2001) associam a gestão de competências à gestão de desempenho, pois conclui que o resultado alcançado, que é o desempenho, representa a competência do indivíduo. Logo, além de políticas de desenvolvimento e capacitação dos funcionários é também importante a utilização de ferramentas que, eficazmente, sejam capazes de mensurar e avaliar o desempenho individual.

Para a realização de avaliação de desempenho baseada nas competências, as competências devem estar descritas sob a forma de comportamentos observáveis para que o desempenho possa ser avaliado com base em comportamentos já estabelecidos (CARBONE *et al.*, 2006).

Carbone *et al.* (2006) e Brandão *et al.* (2008) apontam que a utilização de instrumentos de avaliação de desempenho também contribuem para a identificação de competências já existentes na organização. Dentre estes instrumentos, indicam a auto-avaliação dos indivíduos e a avaliação 360° como exemplos interessantes.

As lacunas de competências identificadas podem ser utilizadas para direcionar ações de *feedback* e orientação profissional, de forma a alinhar as necessidades organizacionais de competências e as oportunidades de crescimento profissional na instituição para os indivíduos (CARBONE *et al.* 2006).

Diferentemente da avaliação de resultados, que é realizada de forma objetiva, a avaliação de competências exige certa subjetividade, já que é baseada na observação de um avaliador, enquanto que a avaliação dos resultados é orientada por metas e indicadores quantitativos. Logo, a avaliação de competências pode ser carregada de vieses, devido a questões pessoais e políticas (BRANDÃO *et al.*, 2008).

Wood Jr. e Picarelli Filho (2004) sugerem que a avaliação de competências seja baseada em uma escala de avaliação que considere diferentes níveis de proficiência.

“A escala de avaliação pode ter quantidades diferentes de níveis de proficiência, variando de empresa para empresa ou mesmo de competência para competência. Podem ser definidos quantos níveis de proficiência forem necessários, com base nos quais a empresa irá medir o desenvolvimento do profissional e identificar sua contribuição na conclusão dos propósitos estabelecidos para o espaço ocupacional” (Wood Jr. e Picarelli Filho, 2004, p. 134).

Wood Jr. e Picarelli Filho (2004) criaram um exemplo de escala de avaliação de competências, que é apresentado, a seguir, no quadro 6.

Quadro 6 - Exemplo de Escala de avaliação de competências

| Níveis de Proficiência | Definição |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| DESENVOLVIMENTO | <i>Competência sendo desenvolvida.</i> O colaborador é capaz de solucionar questões simples da atividade ou processo. O desempenho das atividades requer o acompanhamento de profissionais experiente. |
| APLICAÇÃO | <i>Competência sendo aplicada.</i> Sua utilização focaliza a realização das atividades ou o processo dentro dos padrões de qualidade e desempenho estabelecidos. |
| OTIMIZAÇÃO | <i>Competência sendo usada de forma otimizada.</i> Sua utilização focaliza o aperfeiçoamento das atividades ou processo, superando os padrões esperados de desempenho. |
| EXCELÊNCIA | <i>Competência sendo usada em estado de excelência.</i> Sua utilização focaliza atividades de criação e inovação, treinamento e orientação e/ou liderança de equipes. |

Fonte: Wood Jr. e Filho (2004, p. 134).

4.4.4. Carreiras

Dutra (2007) sugere que as empresas definam as competências mais importantes de seus eixos de carreira, para que possam ser identificadas as entregas necessárias a cada um. “Cada competência em cada um dos eixos pode ser descrita no seu nível de complexidade. Essa descrição permite o acompanhamento do desenvolvimento da pessoa em sua trajetória”. (Dutra, 2007, p. 80)

Dessa forma, uma gestão baseada em competências é um facilitador para a construção das carreiras dos indivíduos, propiciando a estes possibilidades de crescimento dentro da instituição.

Wood Jr. e Picarelli Filho (2004, p. 137) relacionam as vantagens que consideram principais na adoção de carreira e remuneração por competências:

- “- Conduz ao melhor entendimento da organização;
- Viabiliza a disseminação dos conhecimentos relacionados ao negócio e das estratégias da empresa, visando construir uma organização de alta performance;
- Garante que a disseminação dos conhecimentos junto aos empregados promova sua evolução profissional e, em contrapartida, traga benefícios organizacionais, como flexibilidade, agilidade, inovação e velocidade;”

Os autores (p.137) também identificam como pontos positivos para as atividades da gestão de pessoas o fato de que o modelo:

- É um instrumento de comunicação das mensagens-chaves relativas a conhecimentos, habilidades e atitudes esperadas para cada colaborador;
- Forma uma base de dados confiável de cada empregado (com base nos resultados das avaliações), tornando-a disponível para a organização;
- Serve como uma valiosa fonte de informação para as necessidades de treinamento e desenvolvimento, plano de sucessão, seleção interna e externa;
- Compromete os líderes na gestão efetiva e no desenvolvimento de sua equipe.”

4.4.5 Remuneração

Diferentemente dos sistemas tradicionais, a remuneração baseada em competências não se orienta pelas atribuições do cargo que mantidas por estruturas rígidas, mas sim pelas competências que direcionam a avaliação e certificação dos profissionais (WOOD Jr., 2004).

Com a implementação de políticas de remuneração baseada em competências torna-se possível o reconhecimento do desempenho profissional, uma vez que pode ser adotada uma parcela variável como parte da remuneração.

Assim, o reconhecimento do mérito baseado na *performance* não prejudica a estrutura da remuneração, mas reconhece as diferenças nos níveis de competências existentes e minimiza o risco de que sejam remunerados aspectos não relevantes para a organização (HIPÓLITO, 2001).

Wood Jr. (2004) aponta a identificação das competências como uma das tarefas primordiais para a construção de um sistema de remuneração e carreira baseado em competências. A escala de avaliação dos níveis de proficiência e o valor agregado por cada indivíduo servem de base para as políticas de remuneração.

Hipólito (2001, p. 93) aponta que

“Cabe às organizações, portanto, construir sistemas de recompensa que, ao mesmo tempo em que se demonstrem flexíveis em acompanhar as mudanças ambientais, sinalizem com clareza para o que ela espera de seus profissionais, de forma a possibilitar que o resultado das ações individuais concretizem-se na realização dos objetivos estratégicos da companhia. Não resta dúvidas, no entanto, que esse sistema deve romper com os preceitos estabelecidos pelos sistemas de compensação tradicionais e orientar-se por novos “valores” em sua concepção e utilização”.

Wood Jr. e Picarelli Filho (1999) afirma que a remuneração baseada em competências opera como catalisador de mudanças. Segundo o autor é reduzida a distância entre líderes e liderados, uma vez que as decisões são descentralizadas, há maior autonomia do quadro funcional e é fortalecida a prontidão para mudanças. Seus resultados são observáveis aos níveis de eficiência, eficácia, flexibilidade e agilidade.

Entretanto, Hipólito (2001) aponta que ao utilizar as competências como instrumento orientador das políticas de remuneração é preciso muita atenção para que estas políticas estejam alinhadas aos objetivos estratégicos da instituição.

Não se pode esquecer que as competências que são construções sociais, por vezes são produzidas sobre modelos de organizações ideais que nunca foram testados na prática. Os problemas teóricos enfrentados pela gestão baseada em competências são, em sua maioria, os

mesmos enfrentados pela gestão de pessoas, ou seja, a natureza prescritiva das teorias, a escassez de casos empíricos e a pouca clareza dos conceitos (HONDEGHEM, HORTON E SCHEEPERS, 2006).

Logo, a decisão de adoção do modelo deve ter como base o profundo conhecimento das características do setor e das organizações onde será implementado modelo. O presente capítulo trata dos principais conceitos e aplicações da abordagem da competência na gestão de pessoas e as principais vantagens do modelo de gestão baseada em competências para as atividades da gestão de pessoas.

A seguir, são abordadas algumas questões sobre a utilização da gestão baseada em competências na administração pública.

5. Gestão baseada em competências na Administração Pública brasileira

Este capítulo trata da adoção da gestão baseada em competências na administração pública, apresentando seus principais desafios e mudanças.

5.1. Uma nova perspectiva

Nos últimos anos, vem se difundindo de forma rápida a gestão baseada em competências em organizações públicas. Essas novas experiências refletem as mudanças que estão orientando a nova gestão pública para a obtenção da efetividade necessária à boa implementação da política pública (SOUZA, 2004).

Amaral (2006, p. 554) aponta que um modelo de gestão baseada em competências:

“estimula a aprendizagem e a disseminação do conhecimento; atribui ao conhecimento a chave para a inovação e a melhoria da gestão pública; altera a separação entre o decidir e o executar; busca a qualidade de vida no trabalho (saúde física e emocional); valoriza a informação compartilhada; e, finalmente, cria alto grau de envolvimento de dirigentes e de servidores no ambiente de trabalho”.

O Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão (MPOG) (2009) encontra na gestão baseada em competências uma alternativa inovadora de modernização da administração pública, uma vez que identifica na abordagem da competência uma maneira de flexibilizar o conceito de posto de trabalho e envolver e responsabilizar os indivíduos permanentemente no seu desenvolvimento.

Barros (2004) acredita que a grande vantagem de adoção de um modelo de gestão baseado em competências para a gestão pública é ela fazer parte de um sistema maior de gestão organizacional. As ações são direcionadas para atender os objetivos institucionais por meio do desenvolvimento das competências individuais e organizacionais, processo este que se constitui por meio da aprendizagem.

Pires *et al.* (2005, p. 36) também identifica na aprendizagem um importante vetor de mudança, uma vez que afirma que:

“O desenvolvimento de competências profissionais ou humanas é um processo de aprendizagem que visa suprir o hiato entre os conhecimentos, as habilidades e as atitudes requeridos pelo órgão público e os apresentados pelos servidores. Estabelecidas em função do cargo ou da posição ocupada pelo indivíduo na organização, essas competências remetem, sob a ótica da qualificação profissional, não apenas aos saberes cognitivos e técnicos, mas também aos saberes em ação, ou seja, à capacidade de os servidores resolverem problemas, de lidarem com situações imprevistas e de compartilharem e transferirem conhecimentos”.

Amaral (2006) salienta que apesar de a gestão baseada em competências ainda ser pouco conhecida no setor público, consiste em modelo que significa enxergar o trabalho por meio de um olhar que contempla o saber-fazer, as experiências, o conhecimento e os comportamentos em situações específicas. O foco do modelo não está nas atribuições formais dos cargos.

Segundo os autores Amaral (2006, p. 554) as competências “só são constatadas quando utilizadas em situação profissional, a partir da qual são passíveis de validação. Nesse sentido, cada órgão público deve passar a identificá-las, avaliá-las, validá-las e fazê-las evoluir”.

Ao implantar a gestão baseada em competências a instituição deve identificar o conjunto de competências necessárias para o seu desenvolvimento e de seus colaboradores. Utilizar modelos baseados em competências de outras organizações ou modelos genéricos sem adaptações desconsidera e descaracteriza a cultura e a estrutura da própria instituição.

Hondeghem, Horton e Scheepers (2006) apontam que a gestão baseada em competências não deve ser implementada por ser um modismo, mas por ser capaz de gerar melhorias e resultados concretos para os indivíduos, as organizações e a sociedade como um todo.

Para que não ocorra a generalização dos conceitos, órgãos e instituições públicas buscam fazer uma releitura dos principais conceitos acerca da competência no contexto da gestão pública. O

MPOG (2009, p. 27), por exemplo, busca definir conhecimento, habilidades e atitudes na gestão baseada em competências:

“O conhecimento corresponde a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, que lhe permitem entender o mundo, ou seja, é a dimensão do saber. A habilidade, por sua vez, está associada ao saber-fazer, ou seja, à capacidade de aplicar e fazer uso produtivo do conhecimento adquirido e utilizá-lo em uma ação, com vistas ao atendimento de um propósito específico. Finalmente, a atitude é a dimensão do querer saber- fazer, que diz respeito aos aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho. As três dimensões da competência estão interligadas e são interdependentes”.

Barros (2004) observa que a cada dia vem se fortalecendo a idéia de que para ter melhor desempenho no serviço público é preciso investimento em aprendizagem. Dessa forma, tem se buscado correlacionar as estratégias dos programas de governo com o desenvolvimento dos responsáveis por sua implementação.

Segundo Barros (2004) a abordagem da competência busca ir além da qualificação e do processo de formação técnica. Modelos de gestão baseada em competências têm sido largamente utilizados no âmbito governamental, principalmente no campo da educação e do trabalho. Conhecimentos e atitudes relacionadas ao trabalho estão, cada vez mais, sendo considerados no processo de desenvolvimento profissional dos empregados.

A obtenção de maior qualidade em seus serviços também se apresenta como um dos motivos que tem levado a esfera pública a adotar a gestão baseada em competências. Acredita-se que uma gestão mais flexível e empreendedora possibilita um ganho em qualidade para os serviços públicos (BRANDÃO e BAHRY, 2005).

Para isso, é fundamental que o gestor público tenha competência para administrar as competências organizacionais e humanas que estão inseridas nas equipes e nas redes sociais, de forma que as instituições públicas alcancem o estágio de desenvolvimento da atual sociedade do conhecimento e da informação (GUIMARÃES, 2000).

Entretanto, observa-se que os formuladores da política pública e gestores de organizações governamentais devem descobrir como prestar um serviço com qualidade e eficiência e simultaneamente estabelecer condições para que haja qualidade de vida no trabalho, associada a uma sustentabilidade orientada para o desenvolvimento da cidadania e a proteção dos recursos naturais. Dessa forma, a gestão baseada em competências pode ser um modelo empreendedor sem ser excluyente (GUIMARÃES, 2000).

Marini (2005, p.11) sugere que a adoção do modelo na administração pública seja orientada pelos seguintes princípios:

- “- o conhecimento é o valor central da organização para o alcance dos seus objetivos e a gestão do conhecimento é o instrumento básico de alinhamento entre a política de RH e a estratégia organizacional;
- o comprometimento das pessoas com o resultado é o fator chave de sucesso para a obtenção de desempenho superior;
- o desempenho das equipes e das pessoas deve ser reconhecido e recompensado a partir de critérios meritocráticos, transparentes e legitimados dentro da organização;
- a avaliação de desempenho deve ser um instrumento de fortalecimento institucional e do desenvolvimento pessoal;
- como consequência, devem ser evitados procedimentos que estimulem a competição predatória no âmbito da organização;
- as competências necessárias para o alcance dos objetivos (de programas e organizações) e o grau de alcance dos mesmos são os elementos básicos para o estabelecimento da remuneração”.

Para Amaral (2006) a implementação da gestão baseada em competências busca modernizar a gestão pública, por meio da inovação e do aprimoramento da capacidade de atender mais e melhor, com a mobilização dos talentos dos servidores. Dessa forma, o desenvolvimento de profissionais públicos recebe maior atenção e a gestão baseada em competências pode ser utilizada em todo o ciclo de ações da gestão de pessoas: seleção, alocação, desenvolvimento, avaliação de desempenho e remuneração.

Além das mudanças de gestão, Pires *et al.* (2005) acreditam ser as instituições públicas um espaço onde seja possível resgatar a perspectiva de valorização do trabalho, uma vez que ampliar os níveis de lucratividade não é, em geral, o objetivo de maior importância.

Dessa forma, Amaral (2006) aponta que, dentre as competências que devem ser desenvolvidas no serviço público, deve-se manter o foco permanente nos princípios de equidade e democracia.

É fundamental também o conhecimento efetivo da estrutura e do funcionamento do órgão e a clareza de sua missão e objetivos, além do comprometimento e envolvimento dos gestores de forma a legitimar o processo de implantação do modelo (MPOG, 2009).

Dentre as iniciativas no setor público de implementação do modelo de gestão baseada em competências encontra-se a criação do decreto nº 5.707 pelo Presidente da República que institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, trazendo a abordagem da competência para as atividades públicas.

5.1.1 Decreto nº 5.707/2006

A nova política de capacitação e de desenvolvimento de pessoas instituída pelo Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 aponta a importância da gestão baseada em competências para a gestão de pessoas na administração pública. Desde então, este modelo de gestão tem ganhado cada vez mais importância para a esfera pública (AMARAL, 2006).

O Decreto Nº 5.707 (2006) institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a ser implementada pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Tem como algumas de suas finalidades promover a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão e o desenvolvimento permanente do servidor público.

Este mesmo decreto (p. 1) conceitua gestão por competência como “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”.

Entretanto, apesar do estudo e implementação do modelo pela administração pública ainda existem desafios a serem superados para que a gestão baseada em competências possa trazer ganhos reais para as instituições.

5.2. Desafios para o modelo de gestão baseado em competências

A administração pública brasileira, por ser orientada por regras rígidas e complexas e por não possuir grande espaço para a experimentação, apresenta entraves para a gestão baseada em competências, uma vez que “a grande referência para a ação coletiva não é a descrição das atribuições do órgão, mas a visão compartilhada, o sentido comum do trabalho” (AMARAL, 2006, p.557).

Hondeghem, Horton e Scheepers (2006) apontam que algumas questões devem ser consideradas ao pensar em gestão baseada em competências no setor público. Modelos de gestão baseada em competências são oriundos do setor privado e por isso são, geralmente, orientados pelo espírito empresarial, apresentando uma visão muito autocentrada.

Para Brandão e Bahry (2005) constitui um grande desafio para o setor público a adoção de um postura incentivadora do desenvolvimento profissional, criação de um ambiente estimulador da aprendizagem e oferecer aos funcionários reais oportunidades de crescimento.

Segundo Pires *et al.* (2005) a falta de uma cultura em instituições públicas que valorize o planejamento e a avaliação de resultados é também um forte fator de desmotivação e descrença dos servidores no sistema de controle e no processo de avaliação.

Já Souza (2005, p. 18) aponta que

“Qualquer análise isenta da administração pública conduz à conclusão de que as diferenças entre setor público e setor privado são insuperáveis no Estado Democrático de Direito. Imaginar, simplificando a abordagem, que a administração pública possa submeter-se a regras iguais às do setor privado, é desconhecer a própria natureza dos valores e recompensas associados à gestão estatal. O Estado é instrumento a serviço da sociedade, e deve ser gerido tendo em vista o bem comum, e por isso se submete a condicionamentos e limitações”.

Porém, Hondeghem, Horton e Scheepers (2006) defendem que a gestão baseada em competências se apresenta como um instrumento de coerência para um setor público muito fragmentado, uma vez que se facilita a compreensão de comportamentos necessários para a consecução dos objetivos organizacionais.

Salles e Nogueira (2006) apontam que, apesar do serviço público brasileiro ser orientado pelo princípio da isonomia, o que reflete no direcionamento das políticas de gestão de pessoas, é possível que seja implementado um modelo de gestão de pessoas orientado para o desenvolvimento de talentos e valores e por uma ótica meritocrática alinhada à missão da instituição.

De acordo com o MPOG (2009), para o setor público, mais do que para qualquer outro setor, a gestão baseada em competências torna-se o conceito dinâmico de habilidades e competências necessárias ao cumprimento da missão do órgão, indo além do desenho de cargos.

Dessa forma, a gestão pública tem como desafio, além da apropriação do conceito de competências, transformar sua estrutura hierarquizada e burocrática e que tende ao insulamento em organizações flexíveis e empreendedoras (MPOG, 2009).

Assim, a gestão baseada em competências pode ser considerada como um vetor de mudança cultural e uma maneira de injetar mais flexibilidade e adaptabilidade no serviço público. A comunicação eficiente entre a organização, principalmente com a direção e gerências é fundamental para esse processo.

Hondeghem, Horton e Scheepers (2006) salientam que não se pode esquecer a essência do modelo, que se concentra na idéia de que os indivíduos constituem o capital humano das organizações e devem ter a oportunidade de se desenvolverem e utilizarem seus talentos e potencial para oferecer a sociedade um serviço público de qualidade.

Os autores afirmam que a aplicação de um modelo que dê importância demasiada à gestão em detrimento dos demais papéis da função pública pode acarretar em um modelo muito restritivo e que desconsidere as características e atividades principais do setor público.

Para superar tal dificuldade, Pires *et al.* (2005) apontam que o principal desafio consiste no desenvolvimento de metodologias e mecanismos que respeitem suas atribuições particulares e especificidades culturais.

Amaral (2006) conclui que tornar a atividade pública cada vez mais inovadora consiste em um grande desafio. Pois é preciso inovar sem esquecer os princípios da impessoalidade e da legalidade, de forma que a sociedade seja ouvida e seja construído um serviço público com grande capacidade de responder a problemas públicos antigos e aqueles como os quais nem ousamos a pensar que virão.

Brandão e Bahry (2005, p. 190) levantam algumas questões pertinentes sobre a gestão baseada em competências na administração pública:

“Poderia o setor público instituir formas de remuneração variável baseadas na expressão de competências profissionais? Como realizar concursos públicos com base nas competências mapeadas? Quais as implicações da gestão por competências no provimento de cargos de confiança? Em que medida a expressão de competências profissionais, por parte dos servidores públicos, explicam o desempenho organizacional?”

Ao tentar responder estes e outros questionamentos, são propostas mudanças estruturais na gestão de pessoas na administração pública, alterando práticas tradicionais na forma de gestão do setor público.

5.3. Mudando com as competências

Salles e Nogueira (2006) apontam como possibilidades de mudança a profissionalização e valorização dos profissionais que atuam no serviço público, o que pode ser alcançado a partir de estímulos de produtividade grupal ou individual, reordenamento das carreiras, adoção de programas de treinamento, dentre outros.

No Brasil, a avaliação de desempenho na administração pública ainda é fortemente orientada pela condescendência, pelo paternalismo e pela discricionariedade. É imperativo a adoção de mecanismos e critérios mais uniformes, que sejam capazes de tornar a aferição do desempenho mais justa e menos pessoal, de forma a eliminar as distorções deste sistema (SOUZA, 2005).

Por isso, existe a necessidade de serem instituídos no serviço público, inclusive por determinação da Constituição Federal Brasileira, mecanismos específicos de capacitação e avaliação de desempenho para cada carreira, visando atualização dos bancos de dados da área de gestão de pessoas.

Assim, torna-se possível manter um efetivo sistema de méritos na administração pública, uma vez que são produzidos constantemente insumos para o sistema de promoções e é mantida uma política de capacitação e aperfeiçoamento de seus funcionários (SOUZA, 2005).

Segundo Pires *et al.* (2005), ações baseadas em competências fornecem importantes subsídios, uma vez que podem auxiliar na estruturação de concursos públicos, nos processos de recrutamento e seleção interno e na lotação e movimentação de pessoal. Além de possibilitar a criação de critérios claros para os processos de avaliação, desenvolvimento pessoal e

profissional e remuneração, de forma a promover a integração dos subsistemas de gestão de pessoas.

A capacitação gerencial e a ocupação de cargos de Direção e Assessoramento Superiores recebem maior atenção com a utilização deste novo modelo de gestão, o que reforça seu caráter de política orientada para a profissionalização do serviço público federal. Além do foco na valorização do servidor, por meio da revisão políticas de seleção, de remuneração, de avaliação de desempenho e de capacitação (AMARAL, 2006).

Muitas vezes a nomeação para cargos de confiança desempenha a função de reconhecer os servidores que se destacam por seu desempenho, porém a nomeação em cargos de confiança é influenciada por fatores políticos e relacionais, em detrimento das competências potenciais ou reais dos candidatos (PIRES et al., 2005).

De acordo com Pires *et al.* (2005) os planos tradicionais de cargos e remuneração possuem como características a falta de objetividade, flexibilidade e visão de futuro. Os autores acreditam que a falta de uma política de reconhecimento e remuneração baseada em competências pode ser a principal causa de desmotivação no serviço público brasileiro.

Souza (2005, p. 13) salienta que

“não reconhecer aquelas pessoas que vão além dos limites estabelecidos pelo cargo tem sido, certamente, motivo de frustração e descontentamento para aqueles profissionais talentosos, que buscam assumir, de forma sistemática, responsabilidades adicionais (e são justamente estes profissionais que as organizações devem tentar preservar)”.

Diante deste quadro, Pires *et al.* (2005) defendem a superação do conceito de “cargo de confiança” pelo conceito de “cargo de competência”, o que implica menor peso ao critério “relações de confiança” e maior peso para o critério “competências adequadas” de forma a estimular o desenvolvimento de relações maduras baseadas no profissionalismo e que estimulem o crescimento pessoal e a reflexão crítica.

No serviço público, as políticas de carreiras sempre estiveram mais atreladas a políticas governamentais do que a modelos de gestão de pessoas e as demandas de gestão da própria instituição. Como afirma Salles e Nogueira (2006, p. 139) é fundamental “resgatar a auto-estima do servidor público, sua energia potencial, direcionando sua competência para a participação na construção do seu próprio destino”.

Souza (2004, p.6) comenta que,

“Como neste novo cenário não se espera mais a reprodução simples de um conjunto de atividades prescritos em seu cargo, pelo contrário, deseja-se que elas extrapolem estes limites, assumindo proativamente atribuições e dando respostas a problemas não anteriormente especificados, o desafio passa a ser encontrar modelos alternativos de gestão da remuneração que considerem a crescente transformação do mundo e a nova dinâmica da atuação dos profissionais”.

Na medida em que as práticas funcionais na gestão de pessoas caem em desuso, os parâmetros de remuneração orientados somente pelo cargo, que durante anos auxiliaram a composição da remuneração, tornam cada vez mais inadequados (SOUZA, 2005).

Adotar um modelo de gestão baseada em competências implica repensar as políticas tradicionais de remuneração da administração pública que possuem alta complexidade operacional e são desvinculadas dos resultados organizacionais (MARINI, 2005).

Pires *et al.* (2005, p. 33) acreditam que a adoção da abordagem da competência na reestruturação de sistemas de cargos e carreiras e remuneração no serviço público podem ter como principais resultados:

- “a) clareza na definição dos pré-requisitos necessários para a progressão na carreira (competências);
- b) criação de critérios baseados em competências para o exercício de cargos de confiança;
- c) desenvolvimento de sistemática de comparação/avaliação do sistema de remuneração e reconhecimento da organização em relação ao praticado pelo mercado – público e privado, nacional e internacional;
- d) desenvolvimento de sistemática de remuneração vinculada ao aprimoramento e reconhecimento de competências que são determinantes para a melhoria do desempenho da organização (competências estratégicas);
- e) desenvolvimento de estudos que permitam a incorporação do desempenho e das competências efetivamente demonstrados pelo servidor como fatores importantes para a formulação de estratégias de remuneração e planejamento de carreiras adequadas, reduzindo o peso da qualificação acadêmica e do tempo de serviço; e
- f) desenvolvimento de banco de talentos que permita a identificação e a formação dos potenciais sucessores para os cargos gerenciais e críticos da organização”.

Dessa forma, o desenvolvimento dos profissionais públicos passa a ser orientado pelo desenvolvimento das competências na organização e sobre a organização (AMARAL, 2006).

Os concursos públicos devem ter como função a seleção daqueles que apresentam as competências necessárias para o desenvolvimento de atividades nas áreas a serem supridas. Porém, atualmente a regulamentação que orienta a realização dos concursos somente considera a avaliação ao nível de conhecimentos e habilidades, desconsiderando os aspectos relacionados às atitudes (PIRES *et al.*, 2005).

Pires *et al.* (2005) comentam que, na tentativa de transpor esta barreira, algumas instituições públicas têm utilizado mais uma etapa no processo de seleção: a realização de cursos de formação.

Os autores também apontam que atividades de desenvolvimento de competências na administração pública também podem auxiliar o planejamento de carreiras. Ao ingressar em uma carreira, pode ser identificado o nível inicial de competências do indivíduo e a partir daí ser definido seu plano de desenvolvimento, necessário para progressão funcional e promoção. Para eles (p. 37), o plano de desenvolvimento deve ter como objetivos:

- “a) ampliar a capacidade individual para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade;
- b) apontar os pontos fortes e as deficiências individuais para o seu desenvolvimento profissional;
- c) estruturar um plano de capacitação voltado à redução do gap de competências; e
- d) estimular o aprendizado contínuo e o autodesenvolvimento”.

Salles e Nogueira (2006) apontam que a forma como são estruturadas as carreiras na esfera pública contribui para o engessamento da vida profissional. A inflexibilidade legal dificulta a identificação de novas possibilidades para a situação funcional, de forma a frustrar as expectativas dos funcionários na relação de trabalho.

Segundo Guimarães (2000), uma forma de transpor tais barreiras consiste no emprego de ações envolvendo a constante capacitação e requalificação dos funcionários ou a redistribuição das pessoas pelas diversas áreas da instituição, para que elas possam desempenhar funções mais próximas a seu perfil.

Conclui-se que, para a melhora da gestão pública são necessárias diversas mudanças estruturais e culturais e a adoção de um modelo de gestão de pessoas estratégico se faz imperativa.

A gestão baseada em competências é uma alternativa inovadora de modernização da administração pública, sendo um modelo de gestão que atribui ao conhecimento a chave para a inovação e a melhoria da gestão pública, além de envolver e responsabilizar os indivíduos permanentemente no seu desenvolvimento.

A adoção deste modelo de gestão pelo setor público tem como vantagem o fato de ser parte de um sistema maior de gestão organizacional. As ações são voltadas para atender os objetivos institucionais por meio do desenvolvimento das competências individuais e organizacionais, processo este que se concretiza por meio da aprendizagem.

Ao utilizar modelos baseados em competências é importante considerar a cultura e a estrutura da própria instituição. A sua implementação não deve ser realizada por ser o modelo um

modismo, mas por ser este capaz de gerar melhorias e resultados positivos, ir além do processo de formação e da qualificação técnica e ser uma forma de gestão mais flexível e empreendedora para os serviços públicos.

É fundamental que, a gestão baseada em competências seja implementada sem que sejam esquecidos os princípios de equidade e democracia. De forma que, apesar do princípio da isonomia, seja adotado um modelo de gestão de pessoas orientado para o desenvolvimento de talentos e valores e por uma ótica meritocrática alinhada à missão da instituição.

Consiste em um desafio para a gestão pública, além da apropriação do conceito de competências, transformar sua estrutura hierarquizada e burocrática em organizações flexíveis e empreendedoras e com foco na valorização de seus funcionários.

Dessa forma, ao abordar a importância da adoção de modelos orientados para uma gestão estratégica na administração pública, percebe-se a relevância, a partir do referencial levantado, de um sistema de gestão baseada em competências, sendo, entretanto, necessário verificar se a implementação deste é realmente viável neste contexto.

6. Análise dos Resultados

Após identificar as características próprias da administração pública brasileira, da gestão de pessoas na administração pública e da gestão baseada em competências e suas possíveis implicações para a esfera pública, se faz necessário inferir se a implementação de um sistema de gestão baseada em competências é realmente viável neste contexto e por quê.

O presente capítulo busca introduzir os dados empíricos existentes e analisá-los por meio do método Mapa de Associação de Idéias, com objetivo de gerar resultados que permitam responder à pergunta inicial do estudo. Tal Mapa privilegia aspectos considerados relevantes na fala do entrevistado e as perguntas do roteiro prévio que foram julgadas fundamentais para o entendimento do processo.

O capítulo está dividido em três seções. A primeira introduz os critérios de escolha das categorias que são analisadas pelo modelo; a segunda apresenta o processo de tratamento dos dados coletados no Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro, em Furnas e no Banco do Brasil, o ajuste destes dados ao modelo e a análise individual de cada instituição, e a terceira seção consiste na análise final dos modelos de gestão baseados em competências nestas instituições.

6.1 A Escolha das Categorias

A escolha das categorias ocorreu com base na revisão da literatura e na análise das entrevistas realizadas para a presente pesquisa. Como afirmam Spink e Lima (2000, p. 107) o método “Mapas de Associação de Ideias” não é uma técnica fechada. “Dessa forma, embora iniciando com categorias teóricas, que refletem os objetivos da pesquisa, o próprio processo de análise pode levar à redefinição das categorias, gerando uma aproximação paulatina com os sentidos vistos como atividade-fim”.

As categorias escolhidas são:

- Implantação do modelo
- Alterações das atividades de gestão de pessoas

- Dificuldades/facilidades de implementação
- Mudanças geradas pelo modelo
- Vantagens e desvantagens da gestão baseada em competências

6.2. Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro

O Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro, no sistema jurídico brasileiro, é um órgão colegiado, que começou a implementar a gestão baseada em competências no período de 2004/2005. A decisão de desenvolver um projeto de gestão baseada em competências ocorreu quando a área de desenvolvimento institucional estabeleceu como objetivo estratégico a implementação de sistemas de gestão da qualidade, devido a necessidade de atender aos requisitos do item 6.2 da NBR ISO 9001:2000.

O projeto foi elaborado pelo Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (DEDEP) em parceria com a consultoria da Fundação Getulio Vargas, tendo como principal objetivo estabelecer a estrutura necessária para que as unidades em processo de certificação do sistema de gestão da qualidade pudessem atender ao item 6.2 da norma, que estabelece:

“6.2 Recursos humanos

6.2.1 Generalidades

O pessoal que executa atividades que afetam a qualidade do produto deve ser competente, com base em educação, treinamento, habilidade e experiência apropriados.

6.2.2 Competência, conscientização e treinamento

A organização deve

- a) determinar as competências necessárias para o pessoal que executa trabalhos que afetam a qualidade do produto,
- b) fornecer treinamento ou tomar outras ações para satisfazer essas necessidades de competência,
- c) avaliar a eficácia das ações executadas,
- d) assegurar que o seu pessoal está consciente quanto à pertinência e importância de suas atividades e de como elas contribuem para atingir os objetivos da qualidade, e
- e) manter registros apropriados de educação, treinamento, habilidade e experiência”.

Foram realizadas cinco entrevistas com pessoas escolhidas intencionalmente, sendo estas todas as pessoas que formam a equipe responsável pelo modelo de gestão baseada em competências.

Os entrevistados autorizaram o uso do material coletado. O quadro a seguir apresenta uma síntese dos dados dos entrevistados no Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro.

| Nº | Faixa Etária | Sexo | Tempo de Serviço | Função |
|----|--------------|-------|------------------|---------------------------------------------------------|
| 01 | 30-40 | Fem. | 8 anos | Diretora da Divisão de Desenvolvimento do DEDEP |
| 02 | 40-50 | Fem. | 16 anos | Chefe de Serviço de Desenvolvimento Profissional |
| 03 | 30-40 | Masc. | 7 anos | Membro equipe Avaliação de Potencial de Desenvolvimento |
| 04 | 40-50 | Fem. | 5 anos | Membro equipe Desenvolvimento Profissional |
| 05 | 30-40 | Fem. | 6 anos | Chefe de Serviço de Avaliação de Potencial e Desempenho |

6.2.1 Análise das entrevistas

A utilização dos mapas tem como objetivo compreender os repertórios utilizados pelos entrevistados ao falar sobre o modelo de gestão baseado em competências utilizado na instituição, sua implementação e principais vantagens e desvantagens.

6.2.1.1 Mapa 1 – Implantação

| Entrevista nº 01 – Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------------------------------|
| Implantação do modelo | Comentários | Atividades de Gestão de Pessoas |
| <p>P: Qual foi o motivo para a adoção do modelo?</p> <p>E: Eu acho que foi mais essa necessidade de dar conta desse 6.2 da norma (ISO 9001:2000), que falava de avaliar as competências; (...) não falava especificamente de gestão por competências, mas você tinha que estabelecer os conhecimentos e as habilidades necessárias para que os</p> | | |

| | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>servidores exerçam suas atividades; esse era um item da norma.</p> <p>P: E foram mapeadas as competências da organização já existentes, e aquelas que a organização ainda pretende desenvolver?</p> <p>E: A gente não mapeou as competências organizacionais. A gente fez um primeiro trabalho assim, que foi uma parte de entrevistas; a gente analisou a documentação dos processos, distribuição, valores, as resoluções, atribuições de cada unidade administrativa, e a gente fez uma lista provisória com algumas competências organizacionais, mas que ainda não foram aprovadas, né? Então, na verdade, hoje o que a gente tem são... a gente mapeou as competências técnicas; a gente ainda não entrou na parte de competências comportamentais. Hoje, a gente tem só as competências que a gente chama de competências profissionais técnicas, que são ligadas diretamente à atuação de cada papel profissional.</p> | <p>E: Então, eu acho que foi a certificação mesmo que deu mais força pra gente, o processo de certificação.</p> | <p>P: E com a implementação do modelo, quais foram as atividades de gestão de pessoas que foram alteradas?</p> <p>E: Olha, alterado foi o processo de recrutamento e seleção, porque quais são os sistemas de seleção de pessoas, baseado aqui em competência? A partir de avaliação, que não foi modificada, na verdade, foi criada; não havia um sistema de avaliação. A parte de desenvolvimento também não havia; então, na verdade, foi criado com a implementação do modelo. E o único sistema que foi modificado foi a parte de recrutamento e seleção, que antes não era levado em consideração uma matriz de competências. Hoje, quando se faz um processo seletivo, e é responsabilidade do departamento também, eles levam em consideração o material principal pra elaboração do edital de convocação, é a matriz de competência.</p> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| Entrevista nº 02 – Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Implantação do modelo | Comentários | Atividades de Gestão de Pessoas |
| <p>P: Qual foi o motivo para a adoção do modelo?</p> <p>E: Bom, atualmente, eu acho que é o mais usual, e é o que realmente atende, né, a gestão por competências. Como eu falei, ainda não há toda a utilização que o sistema daria. O ideal é que você tivesse uma remuneração por competências.</p> <p>E: Então, quando se começou, se começou com a certificação, a certificação ISO; então, era necessário que se atendesse um item de extrato de recursos humanos, de competências, de treinamento. Então, o processo veio para dar esse apoio a essas unidades, porque tinha pessoas competentes, um pessoal treinado, capacitado, dentro dessa linha de competências.</p> <p>P: E foram mapeadas as competências da organização já existentes, e aquelas que a organização ainda pretende desenvolver?</p> <p>E: É, nós estamos assim, ainda numa fase, né, de... vamos dizer, de identificação, mas da elaboração mesmo das competências organizacionais, o mapeamento das competências organizacionais. Nós partimos das competências individuais, as competências técnicas individuais; nós não temos ainda as competências organizacionais; isso ainda está em fase de elaboração, vamos dizer assim.</p> | <p>E: Eu acho que é um modelo que vem dando certo nas organizações. Acredito que tenha se optado por isso, né? A gente até sabe que existem muitos modismos, mas eu acho que é um sistema que vem dando mais resultado.</p> | <p>P: E com a implementação do modelo, quais foram as atividades de gestão de pessoas que foram alteradas?</p> <p>E: Assim, o que a gente poderia dizer: essa parte da lotação, antes as pessoas eram</p> |

| | | |
|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | <p>lotadas não porque tinha a matriz de competências; então, as pessoas eram lotadas independente de formação acadêmica, de experiência, não digo, que não é muito exigido experiência; normalmente, existia muita lotação por indicação, né? Hoje, já tem a matriz de competências, que norteia essa parte da lotação. Mas a lotação não ocorreu como primeiro ingresso, não. A lotação, quando as pessoas mudam de uma unidade pra outra, a matriz é considerada; isso foi uma mudança. Ainda existem pessoas lotadas à revelia da matriz; pode acontecer; mas a tendência é a competência, a própria capacitação. Antes as pessoas podiam fazer o que quisessem; hoje, com a matriz de competências, você direciona a sua capacitação. Algumas capacitações são gerais para todos os servidores, mas outras são específicas.</p> |
|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| Entrevista nº 03 – Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Implantação do modelo | Comentários | Atividades de Gestão de Pessoas |
| <p>P: Qual foi o motivo para a adoção do modelo?</p> <p>E: Não. O que eu sei foi da criação do departamento, que tinha essa função, de trazer a gestão de pessoas pro Tribunal, mas eu não participei dessa escolha, (...), eu não participei desse processo, como foi eleito esse processo de implementação. Então, no início, eu não sei te dizer como foi escolhido.</p> <p>P: E foram mapeadas as competências da organização já existentes, e aquelas que a organização ainda pretende desenvolver?</p> <p>E: A gente está nesse momento de mapeamento das competências organizacionais. A previsão é de, acredito, que no início próximo ano, a gente vai iniciar esse trabalho de mapeamento. Acredito que até ao final do primeiro semestre já esteja mapeado, com a conclusão dessas competências organizacionais. Essas, até o momento, não foram mapeadas.</p> | | <p>P: E com a implementação do modelo, quais foram as atividades de gestão de pessoas que foram alteradas?</p> |

| | | |
|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | <p>E: Eu acho que a principal atividade que sofreu influência – pelo menos da minha parte do processo, que é o mapeamento de competência – foi a parte de treinamento na Escola de Administração. Porque a escola fornece a infra-estrutura pra capacitação. E antes, quando não existia a matriz, o servidor podia escolher o curso que ele queria fazer; muitas vezes ele fazia um curso que não estava voltado para o seu desenvolvimento profissional. E com a criação das matrizes (...)é priorizado que ele faça cursos de acordo com os conhecimentos necessários pro seu papel. Então, a escola, ela vai estar, de certa forma, criando cursos de acordo com essa necessidade de desenvolvimento, e, ao mesmo tempo, o servidor, para se capacitar, vai ter que buscar cursos que estejam relacionados à sua matriz.</p> <p>E: A matriz também auxilia o processo de recrutamento e seleção, principalmente seleção interna, porque vai ser analisada a matriz de competências, quando de uma seleção interna, pra verificar se a pessoa atende os requisitos, ou pelo menos demonstrar o que é necessário apresentar ou desenvolver, até pra que a pessoa possa ter noção: “Ah, eu vou trabalhar em determinada área”; muitas vezes ela não tem conhecimento das atividades. Através da matriz, ela, pelo menos, vai ver quais os conhecimentos que ela vai precisar desenvolver ao longo da vida profissional pra atingir um bom desempenho naquela unidade. Então, a matriz influencia principalmente nessas áreas, de capacitação, de auxílio de recrutamento e seleção. Na parte de remuneração, até o momento, eu não vejo assim, nenhuma influência do processo.</p> |
|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| Entrevista nº 04 – Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------------------------------|
| Implantação do modelo | Comentários | Atividades de Gestão de Pessoas |
| <p>P: Qual foi o motivo para a adoção do modelo?</p> <p>E: É, na verdade, eu acho que é um modelo que já vem sendo introduzido, principalmente acho que em empresas da iniciativa privada, nessa parte de gestão</p> | | |

por competências. Eu acho que aqui, por ser um departamento de desenvolvimento de pessoas, houve essa vontade, né, da instituição de começar a trabalhar com isso, já que estava sendo implantado aqui também a certificação, de acordo com a norma ISO. Enfim, eu acho que houve, por parte da administração superior, essa estratégia de trabalhar com esse modelo, porque é um modelo que tem sido adotado, né?

P: E foram mapeadas as competências da organização já existentes, e aquelas que a organização ainda pretende desenvolver?

E: A gente já mapeou as competências técnicas. Agora, está em elaboração a lista das competências organizacionais, e, possivelmente, a gente também pretende mapear as competências comportamentais. Está tudo assim, em andamento.

P: E com a implementação do modelo, quais foram as atividades de gestão de pessoas que foram alteradas?

E: Olha, isso é o que a gente pretendia que estivesse acontecendo, mas assim, até agora não houve ainda. Isso é assim, é uma mudança mesmo de ideologia, né, é uma coisa muito gradativa. A gente, quando implanta isso, as pessoas tendem também a buscar alguma coisa: você vai participar, você vai desenvolver, buscando também uma melhoria de salário, almejando um novo cargo; só que isso a gente não vê muito ainda aqui, no Tribunal, entendeu? É lógico, tem um ganho? Tem; é bom participar, conhecimento nunca é demais, entendeu, mas a gente vê que há uma desmotivação, porque as pessoas não vislumbram realmente um resultado efetivo daquilo que se propõe, entendeu, todo esse processo. Então, às vezes, a gente chega na unidade, e até fala: “Ah, vocês precisam se capacitar, é importante vocês identificarem as competências necessárias, os conhecimentos a serem desenvolvidos”, mas as pessoas trazem muito essas questões. “Pra quê? A gente fica parado no mesmo lugar, sem aumento, sem uma promoção”. Então, a gente esbarra nas dificuldades mesmo da instituição.

| Entrevista nº 05 – Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Implantação do modelo | Comentários | Atividades de Gestão de Pessoas |
| <p>P: Qual foi o motivo para a adoção do modelo?</p> <p>E: Se tratando de gestão de pessoas no serviço público, a gente acredita que esse seja um modelo que facilite a construção e o desenvolvimento de um modelo didático; você trabalhar com gestão por competências é você trabalhar com o desenvolvimento dos servidores, como se você tivesse trabalhando com a educação; então, você primeiro desenvolve, você busca até mesmo o interesse dos servidores pelo desenvolvimento, para mais tarde poder falar de desempenho, de outras coisas, também outros assuntos inerentes à gestão de pessoas.</p> <p>P: E foram mapeadas as competências da organização que já existiam e as que se pretende desenvolver?</p> <p>E: A gente mapeou as competências organizacionais; essas competências estão em fase de aprovação; e dessas competências organizacionais vão derivar as competências comportamentais dos servidores, mas ainda estão em fase de aprovação da alta administração. Porque aqui nós temos muitas hierarquias; então, o nosso trabalho é técnico, mas tem que passar também por aprovação política, uma série de outras aprovações.</p> | | <p>P: E quais as atividades de gestão de pessoas que foram alteradas com a gestão baseada em competências?</p> <p>E: Nenhuma, porque ela é pioneira, né? Antes, a própria estrutura era diferente, estava mais focada no departamento pessoal do que na estrutura de gestão de pessoas; então, isso também, começamos junto: o departamento, a gestão de pessoas por competências; então, não tem como te informar de um, de um antes. (...) Existe o processo seletivo interno, mas isso tudo vem se desenvolvendo junto com a gestão. Os processos seletivos foram feitos com base em competências. O que a gente tem assim, de mais antigo, vamos dizer assim, é a ESAJ, a</p> |

| | | |
|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | Escola de Administração Judiciária, com os seus cursos voltados pras atividades, pras atribuições dos servidores, que a gente tem uma obrigatoriedade anual, uma carga horária obrigatória para cumprir. E agora com o desenvolvimento da gestão de pessoas por competência, a gente está fechando isso, né, unindo uma necessidade individual do servidor a um fornecimento de um recurso da escola. |
|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Ao analisar o Mapa 1 - Implantação pode-se observar que não houve uma intenção direta de adoção de um modelo de gestão baseada em competências. O que ocorreu, de fato, foi a necessidade de atender às exigências do processo de certificação do Sistema de Gestão da Qualidade.

O item da norma referente à gestão de pessoas está voltado para a identificação das competências necessárias para o desempenho de atividades, treinamento e avaliação das ações executadas pelos servidores. É provável que, na urgência de atender às exigências da norma tenha sido dada ênfase para o desenvolvimento das competências técnicas em detrimento das competências organizacionais e das competências comportamentais dos servidores.

Conforme afirmam Fleury e Fleury (2004b) os níveis de competências se inter-relacionam, e a melhor estratégia de ação é estabelecida a partir da observação do ambiente, dos recursos disponíveis e das competências organizacionais, que são compostas pelas competências individuais que utilizam os recursos organizacionais. A aprendizagem contínua alenta este processo que é cíclico.

Dessa forma, com a definição das competências comportamentais e das organizacionais o sistema de gestão de pessoas baseada em competências pode gerar resultados mais eficazes. Todos os entrevistados mencionaram que já se encontra em andamento a definição tanto das competências comportamentais quanto das organizacionais.

A demora para a conclusão desta etapa, uma vez que o modelo começou a ser implementado em 2004/2005, é justificada por alguns entrevistados pela necessidade de muitas aprovações

das etapas do projeto, dentre elas aprovações políticas. Esta demora prejudica a credibilidade e o desenvolvimento do projeto.

Apesar de ainda se encontrar em fase inicial, já são observadas alterações nas atividades de gestão de pessoas. Segundo os entrevistados, as mudanças mais notáveis estão relacionadas à capacitação e treinamento dos funcionários. Os servidores que têm de realizar, obrigatoriamente, uma carga horária de cursos e treinamentos durante cada ano, agora podem escolher, com seus supervisores, os cursos que mais atendem às necessidades de desenvolvimento de seus papéis profissionais.

Papel profissional no Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro corresponde ao conjunto de atividades desempenhadas por cada servidor; o conceito vai além do conceito de cargos. O conceito de papel profissional vai ao encontro de estudo do espaço ocupacional do indivíduo na organização proposto por Dutra (2001), já que, o espaço ocupacional é mais abrangente do que o cargo, pois engloba não só as atividades estabelecidas formalmente, mas também as demais atividades demandadas ao funcionário e que não pertencem ao seu cargo.

Ao serem definidas as competências técnicas necessárias para cada papel profissional, são elaboradas as matrizes de competências que abrangem os conhecimentos técnicos necessários. Essas matrizes têm orientado os processos seletivos internos e a lotação de novos servidores, constituindo-se em uma importante ferramenta para o direcionamento da atuação e desenvolvimento destes.

A Escola de Administração Judiciária (ESAJ) também obteve melhorias com a implantação do novo modelo de gestão, pois pode oferecer cursos mais voltados para as necessidades reais de capacitação dos servidores.

Apesar, contudo, dos ganhos gerados pelo modelo, observa-se um descontentamento dos servidores pela não existência de reconhecimento pessoal e financeiro quanto ao seu desenvolvimento e capacitação, o que pode ser justificado por o modelo ainda não orientar todas as atividades de gestão de pessoas.

6.2.1.2 Mapa 2 – Dificuldades x Facilidades

| Entrevista nº 01 – Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| Implementação | | |
| Dificuldades | Facilidades | Administração Pública |
| <p>P: E quais as principais dificuldades e facilidades para a implementação desse sistema aqui, no Tribunal de Justiça?</p> <p>E: A principal dificuldade por se tratar de um setor público, e a mudança de gestão, que aqui, no nosso caso, é de dois em dois anos; então às vezes (...) para tudo, né? A gente tem um planejamento, tem um processo implementado, e a nova administração entende que não é importante pro momento; então é a descontinuidade. Eu acho que a cultura também dos servidores, a cultura dos gestores também... É tudo muito difícil. Quando você fala em avaliar, “Vamos fazer uma avaliação. Ninguém vai avaliar o desempenho, vai ser uma avaliação pra direcionar sua capacitação, pra ver...”, sempre gera um estardalhaço. Então, eu acho que uma das maiores dificuldades é a descontinuidade, e a cultura organizacional de uma maneira geral.</p> | <p>E: as facilidades é que a gente tem assim, uma escola, né, que como hoje o nosso sistema trabalha principalmente com a capacitação, o objetivo principal – remuneração não trabalhamos ainda, avaliação de desempenho também não –, então, o principal objetivo hoje do nosso modelo é direcionar a capacitação e desenvolvimento dos servidores; então, facilidade realmente vem daí. Porque antes, os servidores iam pra escola de administração ESAJ, chegavam lá: “Quais os cursos que você tem aí? Ah, vou fazer esse”. Agora não, agora ele é direcionado; ele tem uma matriz de competência, que diz: “Ó, você precisa disso, isso</p> | |

| | | |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>e isso”. E ele tem um instrumento que vai proporcionar a ele sentar com o seu gestor, e ver: “Ó, o que você acha do meu trabalho? Você acha que eu estou precisando desenvolver isso e tal? Que tal fazer um curso sobre isso?” Então, ele consegue direcionar o seu desenvolvimento. Então, essa foi a maior facilidade que o sistema trouxe.</p> | <p>P: E dentre as dificuldades, quais são próprias da administração pública?</p> <p>E: Ah, esses que eu te falei: a descontinuidade e a cultura.</p> <p>P: E dentre as facilidades?</p> <p>E: É... as facilidades? Olha, assim, a gente tem uma instituição (...) que possibilita e até incentiva o desenvolvimento profissional. A gente tem uma escola de administração, que tem cursos disponíveis o ano todo, tem até uma resolução que obriga, na verdade – que é uma coisa que a gente não concorda muito, mas, enfim –, obriga que o servidor faça 30 horas de capacitação. Então, como sistema, a gente facilitou esse direcionamento, né, facilitou até a tomada de decisão por parte mais do servidor na direção do que fazer: “Por onde seguir? Por onde vou me capacitar?” O sistema permite que ele trace uma diretriz para ele.</p> |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| Entrevista nº 02 – Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------------------|
| Implementação | | |
| Dificuldades | Facilidades | Administração Pública |
| <p>P: E quais as principais dificuldades e facilidades para a implementação desse sistema aqui, no Tribunal de Justiça?</p> <p>E: Assim, uma que eu</p> | | |

| | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| <p>identifico é a motivação, a questão da motivação dos servidores para o próprio desenvolvimento. Então, nós temos hoje um problema salarial, hoje não há um plano de carreira, que atenda às necessidades. Assim, o processo, ele visa o desenvolvimento, mas as pessoas se perguntam: “O desenvolvimento pra quê?”, se não vislumbram a carreira, se as pessoas ficam no mesmo lugar, vamos dizer assim. Então, isso é um fator que dificulta muito. Nossa área, a gente tenta passar a importância das pessoas se capacitarem, de desenvolverem um trabalho de mais qualidade.</p> <p>E: São duas dificuldades: os próprios gestores, que hoje estão na instituição, que são pessoas... muitos são antigos, que ascenderam por antiguidade, isso é um problema; dá até pra entender que tem uma matriz, que tem que seguir. Aí, quando a gente propõe, às vezes... quando a gente recebe a informação, eles botam conhecimentos que não tem nada a ver com a área deles.</p> <p>E: Tem ainda uma resistência, né? Eles querem ter liberdade de fazer o curso que eles quiserem, em termos de capacitação. Então, alguns acham que ou limita, porque quer fazer outra área, e tem que buscar aquela área. E a questão da motivação dos servidores, porque eles não querem mais cumprir. Há uma exigência da instituição de cumprir uma carga horária de capacitação para promoção, mas como essa promoção não sai ou custa muito a sair, (...) quando tem, ela não atinge a todos, atinge às vezes a uma parcela pequena, e aí as pessoas vão ficando</p> | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|

| | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>assim, desmotivadas, desacreditadas. Às vezes, as pessoas, de alguma maneira, já até estão capacitadas, elas já trabalham naquela área há alguns anos, já dominam tudo aquilo, e não vislumbram outra carreira, né? Então, vão ficar ali trabalhando no cartório a vida toda, né?</p> | <p>P: E como facilidade?</p> <p>E: Olha, a facilidade é que de uma maneira geral, a própria administração tem aceito o trabalho. A gente tem conseguido desenvolver o trabalho sem grandes barreiras. Não há... como é que eu vou dizer?... grandes incentivos, né? A gente ainda não conseguiu fazer esse alinhamento, né, do processo, trazer algum ganho pro servidor (...) que até há essa questão da motivação. Por que é que eu estou falando isso? Porque em alguns tribunais, o servidor, ele tem um percentual que ele recebe... um salário por capacitação; o funcionário que cumprir tantas horas de capacitação, ele ganha – um exemplo – 1% de aumento a cada ano, por capacitação; você tem um curso de pós-graduação, você passa a receber mais – um exemplo – 10%; se tem o mestrado, passa a receber 15%. Então, é um adicional de qualificação. Então, alguns tribunais já trabalham com esse adicional de qualificação, e isso estimula realmente as pessoas a se desenvolverem. Então, esse processo que a gente tem ainda dentro de uma parcela pequena no tribunal, ele seria totalmente expandido, se tivesse um ganho, né? Se as pessoas percebessem que “Ao me capacitar tenho chance de ou mudar de carreira, dentro do tribunal, ou um ganho mesmo salarial, de remuneração”.</p> | <p>P: E dentre as dificuldades, quais são próprias da administração pública?</p> <p>E: A cada dois anos mudam o presidente do Tribunal e muda o</p> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| | |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>corregedor; então, isso é uma mudança de gestão a cada dois anos. Então, numa gestão, o nosso trabalho é mais valorizado, é mais incentivado; a outra, já não; então, o trabalho meio que paralisa, né? Não é que paralise, ele vai patinando, vamos dizer assim. (...) Mas há uma dificuldade de o Tribunal ser um órgão muito grande; nós temos 15 mil servidores; então, você implementar qualquer coisa com tudo mundo é sempre muito difícil; e está em todo o estado, todas comarcas muito distantes, comarcas no interior. Então assim, uma das dificuldades é essa, mudança na administração a cada dois anos.</p> <p>P: E dentre as facilidades, quais estão relacionadas às características próprias da administração pública?</p> <p>E: Facilidades? (silêncio) Assim, não estou conseguindo ver uma... Assim, é isso que eu coloquei, depende muito da administração que assume a cada dois anos, de estar colaborando com esse trabalho, apoiando esse trabalho ou não... é um trabalho muito difícil aqui, na instituição.</p> <p>P: Mas por quê?</p> <p>E: Então, o volume de trabalho é um volume muito grande; e o quadro da instituição é um quadro reduzido, talvez não bem aproveitado, em algumas situações. Então, quando a gente traz essa visão da gestão de pessoas por competências, que as pessoas têm que se capacitar, ou identificar as competências dos servidores pra que eles possam ser melhor aproveitados ali mesmo, dentro da unidade, isso muitas vezes não é bem aceito: “Ah, isso aqui não dá pra fazer. Se eu tenho quatro funcionários, como é que eu vou enviar um servidor pra se capacitar? Eu não tenho como”. Aí tem unidades que dizem que não tem como liberar o servidor dentro do horário de trabalho; o servidor não quer, ou não quer ou não pode fazer um curso fora do horário de trabalho, ou faz faculdade, ou porque tem outros compromissos.</p> |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| Entrevista nº 03 – Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Implementação | | |
| Dificuldades | Facilidades | Administração Pública |
| <p>P: E quais as principais dificuldades e facilidades para a implementação do sistema?</p> <p>E: Mas a dificuldade muitas vezes é assim, a própria resistência de alguns servidores; não de todos, mas sempre existe um grupo que não vislumbra a necessidade de desenvolvimento; às vezes por conta de insatisfação com a própria instituição; até por questões pessoais, e a pessoa acaba não se interessando em se desenvolver, de se capacitar. O principal impacto negativo é esse: uma parcela que não consegue ver essa necessidade de capacitação, de desenvolvimento; isso acaba impactando muitas vezes no processo; aí você tem que ter um trabalho de convencimento desse servidor, mostrar o porquê da implementação do projeto, qual a importância da implementação, e, no final, o que é que ele vai ter de ganho com esse processo.</p> | <p>E: Bom, facilidades, eu acho que, primeira, a possibilidade desse desenvolvimento profissional do servidor; de certa forma, é a instituição preocupada com a qualidade, fornecendo uma forma de capacitação e desenvolvimento gratuito – a gente não tem desconto em salário, não tem que pagar nada pra fazer os cursos.</p> | <p>P: E dentre as dificuldades, quais são próprias da administração pública?</p> <p>E: Da administração pública, muitas vezes a dificuldade de implementação do processo. Por exemplo, a gente depende de um sistema informatizado; pra fazer o controle por meio de papel, é um complicador também, até para as próprias unidades. E as dificuldades aqui são</p> |

| | |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>no sistema, porque por ser um órgão público, depende de licitação, então é uma coisa mais demorada; a gente não consegue muitas vezes trabalhar com a mesma agilidade que a iniciativa privada. A questão do tamanho da instituição também, que é uma instituição com 15 mil servidores; então, você fazer uma implementação de um modelo que vá abranger o estado inteiro; a gente não está falando só da capital; no modelo, o objetivo é implementar no Tribunal, como um todo. (...) Não é como uma empresa privada, que você tem recursos disponíveis... “Não, eu preciso de um curso. Eu preciso de uma capacitação. Eu preciso de um programa. Eu preciso de instrumentos pra facilitar a implementação”. Na administração pública, isso já é mais escasso, porque tem toda vinculação de licitação, há recursos públicos que vão poder ser utilizados no desenvolvimento. Então, acho que isso dificulta um pouco o processo; tem todas essas dificuldades que, muitas vezes a iniciativa privada não apresenta.</p> <p>P: E, por outro lado, quais as facilidades que você identifica como próprias da administração pública?</p> <p>E: Olha, no momento, não me ocorre nenhuma. É claro, de certa forma, o objetivo da instituição pública, que é uma instituição que tem que prestar serviço, que tem que buscar a melhoria da qualidade, buscar atender ao que o cidadão busca, a prestação jurisdicional, isso, de certa forma, faz com que seja necessário essa implementação de um modelo, que vá possibilitar o desenvolvimento do servidor, que vá fazer com que ele possa prestar o seu serviço de uma forma cada vez melhor. Só que assim, isso não é uma questão só da administração pública; numa empresa privada, você também vai ter isso, você vai ter essa busca pelo atendimento das expectativas do cliente. Então, eu não vejo uma característica de administração pública – pelo menos, no momento,</p> |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| | | |
|--|--|------------------------------------------------|
| | | não me ocorre nenhuma –, que possa contribuir. |
|--|--|------------------------------------------------|

| Entrevista nº 04 – Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Implementação | | |
| Dificuldades | Facilidades | Administração Pública |
| <p>P: E quais as principais dificuldades e facilidades para a implementação do modelo aqui no Tribunal?</p> <p>E: A dificuldade, assim, se você quer viver uma idéia, mas essa idéia não mostra efetivamente qual é o seu ganho, aquilo acaba meio que esvaziado, entendeu? Então, se você diz assim: “Ah, compra essa blusinha que ela é ótima, é fresquinha no calor”, e a pessoa realmente percebe isso, ela vai: “Ah, então eu vou, vou passar isso adiante”. E quando a pessoa não vê um ganho, ela desmotiva.</p> | <p>E: Olha, facilidade, a gente tem um bom grupo de trabalho, tem pessoas que estudaram, que desenvolveram, eu acho que um trabalho de excelência aqui, entendeu? Existe a DGDIN é uma diretoria que dá todo esse apoio, estimula, mas assim, a gente encontra mais dificuldades do que realmente as facilidades pra desenvolver esse trabalho aqui dentro.</p> | <p>P: E dentre as dificuldades, quais são próprias da administração pública?</p> <p>E: Eu acho que a administração pública, ela tem um apoio muito diferente da iniciativa privada. Na iniciativa privada, a gente vê que, realmente, vamos dizer assim, o lucro gera também um desenvolvimento diferente. Então, você tem uma pessoa que tem uma carreira, e que, de repente, dependendo do que a empresa consiga com o desempenho dos funcionários, ela vai te dar um retorno, ela vai te dar um aumento, ela vai te dar um cargo melhor. No serviço público, isso é diferente, entendeu? A</p> |

| | | |
|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | <p>própria característica do trabalho da gente não tem esse cunho, de lucro, enfim; então, é tudo muito devagar, é tudo muito diferente no serviço público do que na iniciativa privada, com certeza. Não que não haja dificuldades lá, mas eu acho que a forma mesmo de trabalho, de visão, é outra. Eu acho que isso, pra esse tipo de trabalho, competências e tal, é mais complicado. Eu vejo mais dificuldade nesse sentido.</p> <p>P: E, quais as facilidades que você identifica como próprias da administração pública?</p> <p>E: Olha... não vejo (risos)... Eu não vejo muitas facilidades. Até rio, porque assim... a gente... eu até estou brincando sobre isso, né? Eu acho que o nosso trabalho é difícil. Na verdade, muitas facilidades, eu acho que a gente não encontra não, sabe? Eu não vejo assim, muita... É complicado mesmo. Por exemplo, a cada dois anos, muda a gestão; então, a forma de ver o trabalho é outra, muitas vezes totalmente diferente; então, você está desenvolvendo um trabalho, de repente, muda toda a direção: “Ah, não é mais assim”, volta à estaca zero, ou então espera a definição. “Ah, vamos esperar definir o que essa gestão vai querer”, entendeu?</p> <p>E: Então, isso tudo no serviço público é diferente. Existe a parte assim, de magistrados; eles visam o quê? A legislação jurisdicional; então, muitas vezes essa outra parte... essa visão organizacional muitas vezes não é valorizada, não é incentivada. Então, na empresa privada, eu acho assim, a impressão que eu tenho – eu já trabalhei – os interesses são os mesmos, entendeu, tem diretores, tem toda aquela pirâmide de gestores, e todos caminhando... Aqui, é uma coisa meio... tem os magistrados de um lado, tem a parte da administração do outro, tem os gestores que mudam. Essa gestão, por exemplo, que está agora, mudou tudo; nós quase que tivemos um retrocesso aí, entendeu?</p> |
|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| Entrevista nº 05 – Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Implementação | | |
| Dificuldades | Facilidades | Administração Pública |
| <p>P: E quais as principais dificuldades e facilidades que vocês estão tendo para implementação desse modelo aqui?</p> <p>E: Bom, as dificuldades estão ligadas tanto à parte hierárquica, quanto à parte política existente, que acaba interferindo na técnica. Então, a gente fica às vezes ilhado num conhecimento técnico, que pessoas que decidem, que tomam a frente, não têm... às vezes não há interesse, ou não há uma prioridade; então, isso acaba dificultando o nosso trabalho, ainda numa instituição de 15 mil servidores espalhados em todo o estado. Então, a gente tem isso como uma limitação.</p> | <p>E: Agora, facilidade, de repente, agora, com o CNJ (Conselho Nacional de Justiça), né, uniformizando com as metas, a gente consiga ter um trabalho mais organizado, mais disciplinado, ter uma abertura maior pra implementação das nossas atividades, das nossas atribuições.</p> | <p>P: E dentre as dificuldades, quais que, na sua opinião, estão relacionadas às características próprias da administração pública?</p> <p>E: Eu acho que é essa parte da hierarquia... a parte política própria da administração pública; isso não é uma questão nossa, é por não ser mesmo o objetivo final. É importante a gestão de pessoas, é importante desenvolver o servidor, mas existem prioridades que acabam deixando isso um pouco assim... a parte operacional, vamos dizer assim, um pouco de lado. Mas eu acho que esse abismo, que muitas vezes existe entre a política... a parte política e a parte técnica, acaba dificultando um pouco, acredito que em qualquer serviço</p> |

| | |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>público.</p> <p>P: E dentre as facilidades, você encontra algumas que estejam relacionadas à administração pública?</p> <p>E: O que pode parecer facilidade às vezes configura como facilidade, às vezes não. A gente tem, por um lado, estabilidade, mas por outro lado, como diz, não tem essa estabilidade. Então, tudo é uma questão a ser trabalhada, em relação a... quando se fala em gestão de pessoas, né? A motivação do servidor; criar espaços pra que possa existir o crescimento, uma carreira, dentro do serviço público. Então, há mais limites a serem vencidos do que propriamente facilidades.</p> |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

A análise do mapa 2 permite inferir que a implementação do modelo de gestão baseada em competências no Tribunal de Justiça do RJ encontrou mais dificuldades do que facilidades, sendo grande parte destas referentes a características próprias da administração pública.

Como principais dificuldades foram citadas:

- Descontinuidade de gestão, resultante de mudança de direção que ocorre a cada dois anos no Tribunal;
- Cultura própria do serviço público, que dificulta a modernização da gestão;
- Desmotivação, decorrente da falta de um plano de carreiras e remuneração orientado por competências;
- Resistência a mudanças por parte dos servidores;
- Falta de uma política de incentivo ao desenvolvimento, atrelada ao crescimento profissional dentro da organização;
- Influências políticas e hierárquicas que dificultam a implementação de uma política de gestão baseada em competências.

A grande maioria das dificuldades está relacionada com características da esfera pública. São elas:

- Mudança constante de direção;
- Tamanho do órgão;
- Falta de sistemas e programas mais modernos;
- Quadro de pessoal reduzido;
- Lentidão na concretização de mudanças;
- Falta de uma visão institucional norteadora e
- Influência de questões políticas nos processos administrativos.

Apesar das dificuldades citadas, a existência de uma Escola de Administração que oferece diversos cursos gratuitos aos servidores e o direcionamento da instituição por maior qualidade dos serviços prestados e para o desenvolvimento do corpo funcional caracterizam as principais facilidades, apontadas pelos entrevistados, que viabilizam a adoção do modelo neste Tribunal, e que também estão relacionadas com características próprias da administração pública.

Mesmo enfrentando dificuldades, o Tribunal já identifica mudanças que alteraram, não só a gestão de pessoas do órgão, mas também a forma de trabalhar na instituição. O que é apresentado a seguir.

6.2.1.3 Mapa 3 – Mudanças geradas

| Entrevista nº 01 – Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| Mudanças | | |
| Citadas | Impacto | Forma de Trabalhar |
| <p>P: E já foram observadas mudanças?</p> <p>E: Ah, bastante, bastante. Sem dúvida. Por mais dificuldade que a gente tem, eu acho que a mudança mais significativa é essa possibilidade do gestor ter aquele momento de sentar com o servidor, e avaliar as necessidades do desenvolvimento, pensar no desenvolvimento do servidor, da sua equipe, e o próprio servidor no seu autodesenvolvimento, ele saber o que a instituição pretende pra ele, espera ele; antes não tinha isso. Então, eu acho que essa foi a principal mudança.</p> | <p>P: E houve impacto direto nas atividades dos funcionários?</p> <p>E: Creio que não, porque assim, na verdade, esses cursos já eram oferecidos, né, eles já eram capacitados. A gente apenas criou assim, uma metodologia... Eu acho que, como no dia de hoje a gente trabalha mais assim, com um sistema de capacitação e desenvolvimento, no dia a dia lá dos servidores, eu acho que ainda não. Quando a gente começar a trabalhar com a avaliação e desempenho, sim; aí, eu acho que o impacto vai ser maior.</p> <p>P: E qual foi a receptividade dos funcionários frente o novo modelo?</p> <p>E: Há divergências, né? Mas assim, eu acho que a grande maioria recebe super bem... Às vezes, eu me lembro que quando a gente ia implementar um processo, fazer uma capacitação, muitos deles diziam: “Vocês são da Fundação?”, porque, na época, a</p> | |

| | | |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>consultoria era da Fundação Getúlio Vargas. Eles até achavam que... “É coisa de empresa particular”, né? E quando eles viam que era uma coisa que partia dos próprios colegas, que era de um departamento que foi criado aqui, no Tribunal: “Olha, que legal! Estão preocupados com o nosso desenvolvimento e tal”. (...) Mas é claro que tem todo um processo. Tem aquele: “Eu tenho que sentar com a equipe pra fazer... avaliar cada um? Isso dá muito trabalho”. (...) O que eles reclamam muito é a burocracia da coisa, porque, como eu te falei, a gente ainda trabalha com formulário, com papel; então, eu creio que quando a gente tiver um sistema informatizado, a coisa for mais prática, a receptividade vai ser bem melhor. Mas a gente tem um resultado bem positivo.</p> | <p>P: E ao comparar então o antes e depois, a gestão baseada em competências, melhorou ou piorou a forma de trabalhar na instituição?</p> <p>E: Melhorou, sem dúvida. Está muito no início, a gente tem muito pouco, porque a gente está trabalhando num nível micro, mas os benefícios são visíveis.</p> <p>P: Quais benefícios são perceptíveis?</p> <p>E: Ah, é mais esse investimento. Que o Tribunal faz um investimento muito grande na capacitação, né, e esse investimento era perdido, porque as pessoas faziam curso de qualquer coisa; faziam sempre os mesmos cursos todo ano. E com esse direcionamento, aquilo que eu te falei, o servidor conhece o que é que a instituição pretende pra ele, espera dele, em termos de desenvolvimento, o que é que ele precisa dar para a instituição. E a instituição demonstra pra ele, e oferece também, através da disponibilização dos cursos específicos, disponibiliza para ele</p> |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| | | |
|--|--|--------------------------------------------|
| | | as ferramentas também para a entrega dele. |
|--|--|--------------------------------------------|

| Entrevista nº 02 – Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| Mudanças | | |
| Citadas | Impacto | Forma de Trabalhar |
| <p>P: E já foram observadas mudanças?</p> <p>E: Olha... Sim, a gente pode dizer que sim, mas são mudanças lentas, que a gente pode considerar que não é fácil. (...) Tem unidades que utilizam o processo de uma forma muito positiva, e as pessoas têm essa visão voltada pro desenvolvimento, fazem de uma forma séria, buscam a capacitação. Outras já compreendem de uma forma mais burocrática: “Ah, tem que fazer a identificação, vou lá”, marca, ou “Não planejo porque eu não sei se o servidor vai fazer, não vai fazer, ou se ele quer fazer”. Enfim, depende da gestão.</p> | <p>P: E houve impacto direto nas atividades dos funcionários?</p> <p>E: Assim, nós não temos como medir isso; eu não teria como te dar uma resposta objetiva, através de medição. Porque, como eu falei, em muitas das unidades, o processo foi implementado junto com a certificação, com o sistema de qualidade. Outros itens foram atendidos, não só a questão da capacitação, desse atendimento dos recursos humanos; também a parte física, a parte de equipamento; então é todo um conjunto que tende a ter resultados. (...) Então, unidades que estavam funcionando muito bem, com as pessoas cumprindo com os seus programas de capacitação, chega no ano seguinte, há alguma alteração, isso pode não ser cumprido. Então, não são resultados constantes, né? A gente não tem ainda um resultado numérico, de produtividade. Ainda está muito novo; o trabalho aqui está muito novo. Por mais que a gente tenha começado em 2005... “Ah, começou em 2005, nós estamos em</p> | |

| | | |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| | <p>2009, então já tem quatro anos”, já tem quatro anos, mas sendo implementado assim, em algumas unidades do Tribunal.</p> <p>P: E qual foi a receptividade dos funcionários frente o novo modelo?</p> <p>E: Assim, de uma maneira geral, num primeiro momento, as pessoas não são receptivas, não há uma receptividade, porque as pessoas acham que o processo está impondo, como se tivesse obrigações. (...) Ainda existe uma visão antiga por parte de alguns. E existe uma insatisfação de novos, de pessoas que chegam de concurso, capacitadas, que já querem sair, porque os salários estão abaixo dos outros tribunais; então, são pessoas que entram, mas já pensam em sair. (...). Tem unidades que recebem bem. Mas, de uma maneira geral, quando a gente vai pra área judiciária, que é hoje o foco mesmo, tem essa dificuldade; os servidores estão muito desmotivados, assoberbados, e ainda não enxergam que o processo tem um objetivo maior; não é você ir lá, na escola de administração, e fazer um curso, cumprir com a capacitação... é se capacitar mesmo, buscando o desenvolvimento, né, e é algo que vai ficar pra ele, não é que é pra instituição, é pra ele também, né, como carreira, como desenvolvimento; até mesmo, quando ele vier sair daqui do Tribunal, a capacitação, ele vai levar com ele, né? Mas ainda não há essa receptividade geral, não.</p> <p>Muitas pessoas dizem: “Ah, vocês estão fazendo curso? Isso é de empresa privada”; mas a gente não tem os benefícios de empresa privada, entendeu? Teve uma pessoa que me disse; “Ah, numa empresa privada, você vai fazer um curso, ou você vai pra um hotel ou você faz no ambiente de trabalho, você tem coffe-break, você tem almoço, não sei o quê”. E aqui, normalmente, quando você vai fazer um curso, você não tem nada, não tem coffe-break, não tem cafezinho e água, né, e tal.</p> | |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

| | | |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>Então, assim, o que a gente ouve aqui é assim: “Ah, o Tribunal cada vez quer mais exigir mais, e não está retribuindo”. Isso, óbvio, é uma visão... sempre o servidor acha que está ganhando pouco e tal, mas é uma realidade. Então, a gente encontra essa situação.</p> | <p>P: E ao comparar então o antes e depois, a gestão baseada em competências, melhorou ou piorou a forma de trabalhar na instituição?</p> <p>E: Melhorou; a gente pode considerar que melhorou.</p> <p>E: Porque hoje eu acho que existe uma orientação. Quando chega um servidor novo numa unidade, onde o processo está implementado, existe uma matriz de competências, eu digo o que é importante pra esse servidor atuar, e fica mais fácil pro gestor orientar essa questão da capacitação. Antes, ficava assim, conforme fossem surgindo as necessidades, iam ser aprontadas. Agora, existe um planejamento pra que essa pessoa se adeque, né, desenvolva o que é necessário pra estar numa determinada unidade.</p> |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| Entrevista nº 03 – Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|--------------------|
| Mudanças | | |
| Citadas | Impacto | Forma de Trabalhar |
| <p>P: E já foram observadas mudanças?</p> <p>E: Olha, eu acredito que a gente está numa fase ainda, principalmente com esse modelo de gestão de competências, muito no início. A gente trabalha muito</p> | | |

| | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <p>com as unidades que passam por processo de certificação; agora que a gente está começando expandir o modelo para outras unidades que não fazem parte do processo. O que eu vejo como ponto positivo é exatamente a possibilidade de haver um direcionamento da capacitação. O gestor da unidade poder utilizar o modelo de desenvolvimento, conforme a competência, como uma forma de, junto com o servidor traçar o melhor rumo para que o servidor possa se capacitar, quanto essa capacitação possa também trazer, de certa forma, de valor, agregar alguma coisa de positivo pra unidade onde o servidor trabalha.</p> | <p>P: E houve impacto direto nas atividades dos funcionários?</p> <p>E: Acredito – é uma visão pessoal – que contribui principalmente para algumas unidades que antes da implementação do projeto tinham alguns problemas, e depois da implementação, quando o gestor sabe utilizar bem o projeto de gestão com foco em competências, isso, com certeza, traz uma melhoria. Mas eu não tenho números pra te informar, o percentual que contribuiu, das unidades onde o processo foi implementado, qual o percentual em que houve uma contribuição ou não.</p> <p>P: E qual foi a receptividade dos funcionários frente o novo modelo?</p> <p>E: Olha, no primeiro momento, de algumas pessoas, é muito positiva, porque as pessoas visualizam exatamente uma mudança na administração, uma preocupação com o desenvolvimento do servidor, uma preocupação até com a melhoria do nosso trabalho. Outras pessoas, inicialmente, acham um absurdo, porque já tem muito trabalho, e é mais uma atividade, é mais uma coisa por fazer; só que com o tempo, depois que o projeto começa a funcionar na unidade, a grande maioria vê de uma forma positiva, entende que é uma coisa importante, que vai</p> | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

| | | |
|--|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>contribuir pro dia a dia, pro trabalho dos servidores da unidade.</p> | <p>P: E ao comparar então o antes e depois, a gestão baseada em competências, melhorou ou piorou a forma de trabalhar na instituição?</p> <p>E: Eu acredito que melhorou sim, que, no início, existe uma certa resistência, até por conta por não possuímos ainda um sistema, muita coisa tem que ser preenchida em formulário; então, o gestor acaba perdendo muito tempo sentando com o servidor, fazendo preenchimento de formulário. Então, no início, existe uma certa resistência, as pessoas reclamam um pouco. Mas depois, que elas conhecem o processo, que vêm a importância do processo, eu acredito que isso contribui, sim, de forma positiva.</p> |
|--|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| | | |
|----------------------------------------------------------|---------|--------------------|
| Entrevista nº 04 – Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro | | |
| Mudanças | | |
| Citadas | Impacto | Forma de Trabalhar |

| | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <p>P: Na sua opinião, já foram observadas mudanças com a implementação do modelo?</p> <p>E: Eu acho que sim, eu acho que sempre tem um ganho, entendeu? Antes as pessoas frequentavam a escola, faziam qualquer curso, muitas vezes repetiam a mesma coisa todo ano, só por fazer. Eu acho que hoje, a gente tenta direcionar mais essa capacitação. É uma coisa que a gente está engatinhando, não é uma coisa fácil. Ainda tem muito ainda pra andar, muitas unidades ainda não estão com esse modelo implementado. Mas eu acho que a gente vê um ganho, sim, sabe? Mas é a longo prazo que eu acho que essas coisas vão realmente surtir assim, um efeito maior.</p> | <p>P: E houve impacto direto nas atividades dos funcionários?</p> <p>E: A gente tem relatos que em muitos casos sim, entendeu, de pessoas que, por exemplo, recebem um funcionário novo, então já estruturam um treinamento pra ele; antes não, a gente via que o funcionário novo chegava, ficava meio perdido. Então, com essas unidades que a gente trabalha mais diretamente, quando o servidor chega, ele já tem um plano ali de desenvolvimento, vai ser treinado. Algumas relatam também a questão da organização, que afetou diretamente às unidades, muitos falam: “A gente se organizou melhor, a gente está num momento melhor”. Então assim, eu acho que realmente... O projeto é muito bom, mas ele tem que ser ainda abraçado realmente, né, tem que ter essa visão assim, de futuro, que motive as pessoas.</p> <p>P: E qual foi a receptividade dos funcionários frente o novo modelo?</p> <p>E: É aquilo que eu estou te falando. Eles até falam assim: “Ah, isso é muito legal, mas a gente não vê, sabe? Pô! A gente capacita, e aí?” Quer fazer o curso tal, não tem, não é oferecido. Ou você vai fazer uma pós lá fora, isso vai se reverter em quê? Vai ter uma melhoria de salário?</p> | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

| | | |
|--|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>Entendeu? Então, tem muita resistência também por conta disso.</p> | <p>P: E ao comparar o antes e depois, a gestão baseada em competências, melhorou ou piorou a forma de trabalhar na instituição?</p> <p>E: Eu acho que melhora. Eu acho que, com certeza, melhora. Eu acho que as pessoas têm que ter essa visão, de que não há uma perda, há um ganho. O fator complicador é que as pessoas, eu acho, não vislumbram um real ganho pessoal para elas também. Porque todo mundo tem essa visão: “Eu quero crescer, eu quero melhorar. Eu quero... aqui, mas eu quero me desenvolver, eu quero almejar um cargo melhor, um salário melhor”. Tudo tem que ter uma contrapartida; então, para as pessoas fazerem, se capacitarem, há um ganho, com certeza. Eu acho que melhora na unidade e organização, mas impacta com esse outro lado.</p> |
|--|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| | | |
|----------------------------------------------------------|---------|--------------------|
| Entrevista nº 05 – Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro | | |
| Mudanças | | |
| Citadas | Impacto | Forma de Trabalhar |

| | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <p>P: E você acredita que, mesmo que ainda em fase inicial, já foram observadas mudanças?</p> <p>E: Sim, bem... as mudanças, elas ocorrem de uma forma bem vagarosa, mas a gente já percebe, sim. No pouco que a gente tem na identificação das competências, nas competências técnicas, e mesmo isso não estando em toda a instituição, só em algumas unidades, a gente já percebe uma mudança nessas unidades; o que antes era uma coisa complicada, que eles achavam que era algo paralelo ao serviço, ou um serviço a mais, a gente já começa a ver uma incorporação; em relação ao escrivão, ele não é só responsável pelo processo de trabalho, ele também é responsável pelas pessoas, ele também é um gestor de pessoas. Então, é uma mudança muito lenta, mas que a gente já consegue perceber de alguma forma.</p> | <p>P: E houve impacto direto nas atividades dos funcionários?</p> <p>E: Acredito que ainda não, está tudo muito recente. Só quando estiver o processo fechadinho do sistema, com avaliação. É uma coisa a longo prazo.</p> <p>P: E qual a receptividade dos funcionários frente ao novo modelo?</p> <p>E: Bom, cada novidade que a gente implementa aqui, no Tribunal, é uma dificuldade porque as pessoas são muito resistentes a mudanças, principalmente dentro da área administrativa. E como a gente começou a implementação junto com a certificação, sempre foi muito duro pro servidor.</p> <p>E: Então, era tudo com prazo, tinha que fazer 10 mil capacitações. Então, quando a gente chegava pra falar da parte da gestão de pessoas como um dos requisitos das normas, já estava todo mundo já assim, com as garras pra fora, querendo pular no pescoço</p> | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

| | | |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>de um. Então, a gente tinha que conversar, ter muita paciência, trabalhar muito com capacitação, pra poder amenizar esse impacto, né? Porque tudo é visto como mais um trabalho, e não como uma coisa que vai facilitar, que vai ser um instrumento de gestão. Então, até essa mudança de percepção, essa mudança cultural de comportamento, demora bastante, né? Não é num primeiro momento, ou com uma capacitação que isso se transforma, né? Só com o passar dos anos, com a utilização dos instrumentos, quando eles verificarem frutos, que isso vai ser melhor recebido.</p> | <p>P: E ao comparar o antes e depois, a gestão baseada em competências, melhorou ou piorou a forma de trabalhar na instituição?</p> <p>E: Não tem como fazer essa comparação ainda. Como eu disse, está tudo muito no início. Antes, não existia nenhum departamento; então, o departamento praticamente nasceu com a ideia de implementar a gestão de pessoas por competências aqui, no Tribunal. Então, não tem uma gestão de pessoas anterior pra gente poder fazer essa comparação; só práticas isoladas, no departamento pessoa, a ESAJ; nada que possa caracterizar uma gestão de pessoas.</p> |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Mesmo afirmando que o modelo não se encontra totalmente implementado, todos os entrevistados já observam mudanças. Como principal mudança é mencionada a possibilidade de, a partir de necessidades reais identificadas, realizar um planejamento e direcionamento para o desenvolvimento e capacitação dos servidores.

Esta identificação das competências que precisam ser desenvolvidas é um fator de orientação tanto para os servidores quanto para seus gestores, pois não só os servidores não sabiam como

se capacitar e se desenvolver, como seus gestores não tinham uma ferramenta que desse suporte à orientação da capacitação dos servidores.

Outra mudança positiva apontada foi a conscientização e incorporação da função de gestão de pessoas pelas demais unidades, fortalecendo a idéia de que a gestão de pessoas não acontece somente na área de gestão de pessoas.

Esse posicionamento corrobora o pensamento de Lucena (1995, p.89), segundo o qual

“o papel da Área de Recursos Humanos vem assumindo as características de área prestadora de serviços e de assessoria às Gerências da organização, tendo em vista responder, com qualidade e pontualidade, às necessidades gerenciais, através de programas, atividades e informações que venham a atender a estas necessidades”.

Uma questão interessante levantada consiste na forma pela qual as gerências recebem o novo modelo, pois este posicionamento impacta de forma negativa ou positiva no modo como os servidores vêm e se envolvem com o modelo. Essa circunstância reforça a importância do processo de conscientização e preparo para as gerências, principalmente em um momento de mudanças organizacionais.

Em relação ao impacto do modelo nas atividades dos funcionários, a maioria dos entrevistados acredita que já haja impacto direto, porém ele ainda não é muito significativo. Alguns, inclusive, acreditam que ainda não há impacto e para que esta situação seja modificada é necessário que outros processos de gestão de pessoas sejam orientados também por competências.

O que pode influenciar também na receptividade dos servidores, uma vez que estes demonstram certa resistência ao modelo, é o fato de ainda não existir uma política de remuneração e benefícios que valorize aqueles que mais se desenvolvem profissionalmente. Sem esta contrapartida a gestão baseada em competências é encarada por muitos no Tribunal como mais um trabalho a ser realizado.

Mesmo com resistência ao modelo por parte de alguns servidores, todos os entrevistados acham que a implantação do modelo melhorou a forma de trabalhar na instituição. Eles apontam que o modelo proporcionou maior organização e direcionamento para a capacitação e desenvolvimento de todo o corpo funcional da instituição, tornando todo o processo mais planejado e alinhado às reais necessidades de desenvolvimento.

6.2.1.4 Mapa 4 – Vantagens e Desvantagens do Modelo

| Entrevista nº 01 – Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Gestão baseada em competências | |
| Vantagens | Desvantagens |
| <p>P: Quais as principais vantagens e desvantagens?</p> <p>E: Então, a gente entende que para gente ampliar esse modelo, a instituição tem que pensar a base da coisa, né, tem que fazer uma política de valorização, uma política de desenvolvimento das pessoas, pensar numa política de cargos e salários. E a gente está prevendo, pro ano que vem, um grupo de trabalho pra dar conta dessas questões, que é a base do sistema.</p> <p>P: Então, a vantagem estaria no desenvolvimento. Uma desvantagem seria não ter essa valorização, esse incentivo.</p> | <p>E: A gente não tem aqui diretrizes pro desenvolvimento do servidor. Hoje, a gente faz a capacitação, ele tem a matriz, ele avalia, ele faz o plano de desenvolvimento porque ele quer, porque a gente entende que é importante o desenvolvimento, o autodesenvolvimento, e a gente passa isso pra eles, mas eles não têm nenhum incentivo da instituição nesse sentido.</p> <p>E: A gente fala: “Olha, você tem uma matriz de competências aqui, que estabelece quais são os conhecimentos, as habilidades necessárias, a escola está disponibilizando esses cursos e tal”. Aí você diz assim: “Sim, mas pra quê? O que é que eu ganho com isso? Eu vou ganhar mais? Eu vou...”...né? Enfim, ele não tem nenhum... “Ou vou ser promovido? ”. Ele não tem esse outro lado, a outra mão.</p> |

| Entrevista nº 02 – Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Gestão baseada em competências | |
| Vantagens | Desvantagens |
| <p>P: E quais as principais vantagens e desvantagens do modelo de gestão baseado em competências daqui?</p> <p>E: As vantagens é você trabalhar de uma forma mais orientada, com um planejamento, né, buscando a qualificação realmente dos servidores. Porque antes, eu acho que não se tinha muita preocupação com a qualificação; era uma coisa de “Qualquer um pode trabalhar em qualquer área”. Hoje assim, através desse mapeamento, já tem um direcionamento. Então assim, hoje, o modelo traz isso de vantagem, um maior foco mesmo no servidor, e assim, uma orientação, né?</p> | <p>E: Agora, desvantagem, eu não vejo nenhuma. Acho que a desvantagem hoje é a gente não ter um sistema informatizado; é trabalhar com papel, com formulário; é o tamanho da instituição, até você conseguir implementar isso tudo na instituição. Em algumas situações, a rotatividade; então, você tem um tremendo processo com um gestor; de repente, esse gestor sai da unidade, entra uma pessoa nova que não tem nenhum tipo de conhecimento; até essa pessoa entender, né, o que é matriz de competências, o que é identificação por competências; até entender o processo como um todo, demora um pouquinho. Então, talvez assim, há falta de cultura organizacional. Embora, esse modelo já exista há muitos anos, eu acho que pra cá é tudo muito novo; então, a cultura mesmo daqui, do Tribunal, é uma desvantagem; eu acho que falta ainda uma preparação, uma disseminação pra toda instituição.</p> |

| Entrevista nº 03 – Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro | |
|----------------------------------------------------------|--------------|
| Gestão baseada em competências | |
| Vantagens | Desvantagens |

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>P: Então, quais as principais vantagens e desvantagens do modelo?</p> <p>E: No atual modelo implementado, eu acho que a principal vantagem, como eu falei antes, é a questão da capacitação direcionada, você pode focar o desenvolvimento; até para o servidor novo, que está chegando, você, com uma matriz pronta, já consegue mostrar pra ele: “Olha, se você for trabalhar nessa área, o que você vai precisar desenvolver de conhecimentos pra atuar bem é aquilo”. Então, acaba um pouco aquela coisa do “Ah, o dono do conhecimento”: “Ah, eu sei, e aí entra um novo, aí eu não quero dividir o que eu sei”. Não, na matriz já vai estar ali: “Ó, os conhecimentos que você precisa desenvolver são esses, e a escola vai fornecer os recursos para o desenvolvimento”. Então, esse é um ponto positivo.</p> | <p>E: O ponto negativo, eu acho que há falta ainda de um entrosamento entre o sistema de gestão por competência e uma política de remuneração; ou não só de remuneração, mas uma política de privilegiar, de beneficiar a capacitação do servidor com desenvolvimento; não necessariamente com dinheiro, mas pelo menos buscar alguma forma de trazer benefícios pra aquela pessoa que busca a capacitação, que busca o desenvolvimento. Eu acho que isso está faltando ainda; a gente ainda não conseguiu esse casamento.</p> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| Entrevista nº 04 – Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Gestão baseada em competências | |
| Vantagens | Desvantagens |
| <p>P: Então, quais as principais vantagens e desvantagens do modelo?</p> <p>E: Ah, eu acho que a vantagem é assim, de você se capacitar dentro da sua atividade. Você conseguir ter um local de trabalho melhor, que as pessoas tenham mais conhecimento do que fazem; isso torna o local mais célere. Eu acho até que essa coisa dessa troca de experiência, de um ensinar pro outro, fazer um treinamento não-formal na unidade, gera um espírito de colaboração, de equipe.</p> | <p>E: Agora, o ponto negativo maior, que eu acho, é a falta de suporte profissional, entendeu? Nesse sentido. Eu acho que, se vamos implementar um modelo de gestão, vamos fazer o quê com esse modelo? As pessoas vão se capacitar, vão trazer um ganho pra instituição, mas, em contrapartida, o que a instituição vai fazer por eles? Vai ser um bônus de capacitação? Você se capacita, vamos dizer, 100 horas por ano, eu não me capacito em nada, você vai ficar exatamente da mesma forma que eu? Deveria haver um bônus de capacitação, alguma coisa em que o próprio servidor galgasse aí uma escadinha</p> |

| | |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | lentamente; e eu acho que isso facilitaria o trabalho, geraria uma motivação. Então, eu acho que a principal dificuldade é essa. |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| Entrevista nº 05 – Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| Gestão baseada em competências | |
| Vantagens | Desvantagens |
| <p>P: Então, quais as principais vantagens e desvantagens do modelo?</p> <p>E: Bom, vantagens por ser um modelo educador, na forma da gente começar a valorização pelo desenvolvimento, pela própria possibilidade de pensar de você dar ao servidor meios dele, tanto melhorar a atuação, mas como também desenvolver conhecimentos, desenvolver habilidades, e isso que acaba agregando valor à própria instituição. E com a gestão de pessoas também pensar outras formas de valorização do servidor, não só o próprio desenvolvimento dele, através de aquisição de conhecimento, e de outras habilidades, mas a gente começar a pensar crescimento na carreira, formas de, de repente, bonificação, até começar a fazer uma avaliação pelo desempenho, e, realmente, ter uma coisa no final da avaliação. Então, a gestão de pessoas por competências traz isso, né, essa possibilidade da gente fazer esse caminho dentro do serviço público.</p> | <p>P: Teria mais alguma vantagem ou desvantagem?</p> <p>E: Não.</p> |

Na visão dos servidores entrevistados, que são os integrantes da equipe responsável pela gestão baseada em competências, o modelo tem como principais vantagens e desvantagens:

Vantagens

- Investimento e incentivo ao desenvolvimento;
- Orientação e planejamento para o trabalho;
- Direcionamento da capacitação dos servidores;
- Possibilidade desenvolvimento na área de interesse do servidor;
- Servidores passaram a conhecer melhor sua função;
- Melhora no ambiente de trabalho;

- Serviço tornou-se mais célere;
- Troca de conhecimento entre as equipes;
- Gerou espírito de colaboração nos servidores;
- Modelo com caráter educador;
- Abertura para futuramente serem implementadas políticas de carreira e remuneração orientadas por competências e;
- Possibilidade de um novo caminho para a gestão no serviço público.

Desvantagens

- Falta de uma política de reconhecimento e valorização dos que se desenvolvem e se capacitam;
- Falta de um sistema informatizado como ferramenta de suporte ao modelo;
- Cultura organizacional que dificulta a implementação do modelo e
- Falta de uma política de remuneração e benefícios baseada em competências.

Pode-se observar que o que foi apresentado como desvantagens são principalmente decorrentes da falta de uma orientação por competências em todas as atividades de gestão de pessoas, principalmente em remuneração e benefícios.

Dessa forma, mesmo em fase inicial, a gestão baseada em competências já apresenta resultados positivos no Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro e se apresenta como um vetor de mudança na administração do Tribunal.

Observa-se que o modelo utilizado no Tribunal tem um caráter predominantemente educativo, voltado para o desenvolvimento profissional. Entretanto, a área responsável pelo modelo afirma que o objetivo é expandi-lo para todos os processos de gestão de pessoas, de forma a

criar uma nova cultura voltada para o incentivo à educação e ao crescimento profissional, tornando o serviço prestado pela instituição mais eficaz e de maior qualidade.

6.3. Furnas Centrais Elétricas S.A.

Furnas foi criada em 1957, através do Decreto Federal nº 41.066, para fazer frente ao acelerado processo de urbanização do país na década de 50. Furnas é uma empresa da administração indireta do Governo Federal, vinculada ao Ministério de Minas e Energia e controlada pela Eletrobrás.

Sua missão é atuar como empresa do ciclo da energia elétrica, ofertando produtos a preços razoáveis e serviços adequados para melhorar a condição humana. Sua visão é ser empresa de excelência no ciclo de energia elétrica contribuindo para o bem-estar da sociedade, o desenvolvimento tecnológico do país e a conservação do meio ambiente.

A instituição tem hoje um complexo de 12 usinas hidrelétricas, duas termelétricas e 49 subestações. A capacidade instalada da Empresa é de 10.050 MW, o que representa aproximadamente 10% da geração de energia do país.

Em 2003, Furnas aprovou um modelo de gestão que seguia as orientações emanadas pelos Critérios de Excelência da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). Estes critérios são derivados de alguns fundamentos e dentre eles encontra-se: “Valorização das pessoas - estabelecimento de relações com as pessoas, criando condições para que elas se realizem profissionalmente e humanamente, maximizando seu desempenho por meio do comprometimento, desenvolvimento de competências e espaço para empreender”.

A gestão baseada em competências começou a ser implantada no período de 2004/2005. Para a implantação do novo modelo de gestão de pessoas foi contratada uma consultoria da Universidade de São Paulo (USP), mas precisamente a equipe do professor Joel Dutra, grande

especialista no assunto. O principal objetivo era modernizar a gestão de pessoas de Furnas, que possuía um plano de cargos muito antigo e defasado.

Para a presente pesquisa, foram realizadas cinco entrevistas com pessoas escolhidas intencionalmente, sendo todas elas do Departamento de Carreiras e Remuneração, responsável pelo modelo de gestão baseada em competências de Furnas.

Os entrevistados autorizaram o uso do material coletado. O quadro a seguir apresenta uma síntese dos dados dos entrevistados de Furnas.

| Nº | Faixa Etária | Sexo | Tempo de Serviço | Função |
|----|--------------|------|------------------|----------------------------------------------|
| 06 | 30-40 | Fem. | 16 anos | Gerente de Carreiras e Remuneração |
| 07 | 40-50 | Fem. | 29 anos | Analista de Carreiras e Remuneração |
| 08 | 30-40 | Fem. | 13 anos | Assessora técnica de Carreiras e Remuneração |
| 09 | 30-40 | Fem. | 5 anos | Analista de Carreiras e Remuneração |
| 10 | 50-60 | Fem. | 31 anos | Analista de Carreiras e Remuneração |

6.3.1 Análise das entrevistas

A utilização dos mapas facilita a compreensão do discurso dos entrevistados ao falar sobre o modelo de gestão baseada em competências utilizado em Furnas.

6.3.1.1 Mapa 1 – Implantação

| Entrevista nº 06 – Furnas | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------------------------------|
| Implantação do modelo | Comentários | Atividades de Gestão de Pessoas |
| <p>P: Qual foi o motivo para a adoção do modelo?</p> <p>E: Olha, na verdade, Furnas estava com um plano de cargos muito obsoleto. Mas como durante todo o governo do Fernando Henrique, a empresa esteve no</p> | | |

| | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| <p>programa de desestatização, a gente não conseguiu fazer um plano novo dentro da empresa, porque, na verdade, todas as noções na empresa eram em função de desligar as pessoas; então, nós fizemos, nesse período, dos dois governos do Fernando Henrique, vários programas de incentivo ao desligamento. Então, nós saímos de um total de 10 mil empregados, em 1990, chegamos a 3.400 empregados no ano de 2002. Então, não tinha nenhuma intenção da gente estar produzindo algo que fosse pro futuro da empresa, porque o futuro da empresa estava meio que acabado, né, enquanto Furnas; na verdade, a empresa ia ser reestruturada, diante dos seus negócios, e no modelo privatizado; e, provavelmente, o modelo privatizado não seria uma empresa única, seria uma empresa desmembrada em transmissão de energia, geração de energia. Hoje, nós fazemos a geração e a transmissão numa empresa única. Como o governo Lula abriu uma promessa, do próprio Lula, que participou com a empresa na luta pela não privatização de Furnas, então, havia uma promessa de que a empresa saísse do programa de desestatização. Diante disso, os gestores da empresa aproveitaram o gancho pra reestruturar a empresa pra que ela pudesse voltar a crescer. Então, nós já tínhamos um edital de concurso público na rua, coisa que a empresa não fazia há anos, não contratava ninguém. E a ideia era se reestruturar enquanto seus recursos humanos. O plano de cargos era absolutamente obsoleto. E aí os técnicos de RH foram ao mercado buscar aquilo que estava se praticando de mais moderno, de cases de sucesso. Então, nós já havíamos feito um trabalho no passado com o professor Joel Dutra, um trabalho muito voltado pra área de recursos humanos, que era a atuação da área de recursos humanos, como consultoria interna, e nós consultamos o professor Joel Dutra, que na época estava lançando seu segundo livro em gestão por competências. Então, por conselho do próprio professor Joel, nós assistimos vários seminários onde ele era palestrante, ou alguém da equipe dele; visitamos algumas empresas que já trabalhavam com modelo de gestão de competências, como a UNIPAR, a</p> | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|

Brastemp – inclusive um dos livros do professor Joel Dutra é o case da Brastemp –, a própria Odebrecht, embora seja do mesmo grupo; visitamos a Santista, que também trabalhava em gestão por competências; isso tudo dentro do modelo do professor Joel Dutra, né? E aí visitamos a Petrobrás, que não tinha um modelo tão estruturado pra empresa inteira, mas já estava engatinhando no modelo de gestão;

Enfim, procuramos alguns modelos no mercado em gestão por competências, e não só no modelo do professor Joel Dutra. E achamos que era um modelo muito interessante pra nossa empresa, na maneira de se trabalhar; a gente evitaria ficar como nós estávamos naquele momento, com uma total obsolescência, porque a gente tinha um plano muito tradicional, com descrição de atividades e tarefas, e que no mundo moderno, mesmo que nós estivéssemos fazendo revisões do plano, não tivéssemos no programa de desestatização, e meio paralisado no crescimento da empresa, a gente acreditava que trabalhar daquela forma, de cargos tradicionais, ia nos demandar um tempo enorme, a gente ia estar sempre fazendo a revisão, porque hoje o que está desenhado pra um engenheiro de uma usina hidroelétrica, talvez, em 2010, já esteja obsoleto, porque muda a tecnologia. Enfim, essa descrição de atividades, a gente achava que não nos cabia mais, até porque era uma empresa que trabalha com tecnologia de ponta, até em função do seu próprio negócio, e em função da globalização mais ainda, né, a gente vem de tecnologia em algumas coisas, e buscamos muito a coisa fora também. Então, a gente precisava na verdade de algo mais amplo, que nos dissesse assim: “Esse profissional está capacitado pra abraçar essa causa”, e não “Esse profissional sabe fazer isso ou aquilo”, mas “Esse profissional tem a competência de adquirir novos conhecimentos, novas habilidades, transformar isso em resultados”. E aí a gente, internamente, dentro da RH, decidimos pelo modelo de gestão de competências; e aí passamos a ter o trabalho de tentar fazer com que os gestores da empresa comprassem essa ideia. E aí começamos a fazer uma série

de reuniões interativas, utilizamos o que nós chamamos de rede de transparência, que é uma comunicação à distância, dentro da empresa, pra tentar conscientizar o que era a tal gestão de competências, e colocar sempre que não era um modismo; na verdade, a gestão por competência não renova, mas como estava no boom, então a gente estava com muito medo disso por coisas do passado, que já tinham acontecido, como reengenharia, a gestão da qualidade, que sempre vinha como algo que vem e que passa, e que às vezes passa até deixando algumas feridas. Então, a gente tinha um cuidado com isso, de convencer essas pessoas de que não era um modismo de maneira nenhuma, mas que era uma nova forma da empresa trabalhar. E aí conseguimos comprar a ideia, e fomos adiante.

P: E foram mapeadas as competências da organização já existentes, e aquelas que a organização pretendia desenvolver?

E: Então, a empresa estava se reestruturando, a diretoria era toda nova, porque os diretores não são cargos de carreira na empresa, normalmente são cargos políticos, e hoje, por acaso, nós temos a maioria dos nossos diretores no quadro da empresa, mas é a primeira vez na história de Furnas que isso acontece. E na época do governo Lula, nós ficamos apenas com um diretor da empresa, o que tem um fator positivo, que é aquela pessoa que conhece a empresa.

E: (...) Olha, na verdade, o que nós chamamos de competências organizacionais, nós vamos implantar agora, em 2010, de uma maneira estruturada, porque agora, em 2010, nós vamos implantar um novo plano, na verdade, muito parecido com o que nós temos hoje, em Furnas, mas é o plano do sistema Eletrobrás, é um plano único pra todas as empresas da Eletrobrás, que foi construído de uma forma muito semelhante; na verdade, o nosso plano, de Furnas, foi a base pra construção do plano da Eletrobrás. Então, é um plano baseado em gestão por competências, eixos de carreira, com cargo amplo, igualzinho ao nosso, inclusive com

| | | |
|---------------------------------------|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| consultoria do professor Joel também. | | <p>P: E com a implementação do modelo, quais foram as atividades de gestão de pessoas que foram alteradas?</p> <p>E: Na verdade, muitas, enfim. A gente passou a ter a gestão de carreiras baseado no modelo de competências. Então, a gente trabalha com competências, com níveis de complexidade; esse nível de complexidade, embora a gente tenha o artigo 37 da Constituição, que não deixa você modelar bem a carreira; você só entra num cargo e... a gente tem um programa que se chama Ouro da Casa, que foi até premiado na semana passada, em que a gente premia carreiras de sucesso. Então, esse ano, por exemplo, foram eleitas pessoas que entraram como recepcionistas na empresa, e, hoje, 30 anos depois, as pessoas não estão mais no cargo de recepcionista – a gente nem tem mais esse cargo –, e evoluíram dentro da empresa; isso não acontece mais, não é a nossa realidade; hoje, você entra pelo concurso público, e se você entrar num cargo de nível fundamental ou de nível médio, pra você mudar, você de novo tem que fazer um concurso.</p> <p>Então, a gente tenta alinhar a gestão de carreiras com as amarras que a gente tem. Então, a gente trabalha com nível de complexidade; nível de complexidade, ele é exatamente a evolução na carreira; então, você aumenta as suas atribuições, aumenta as suas responsabilidades, aumenta o seu nível de complexidade. Aumentar o nível de complexidade significa você ter uma</p> |
|---------------------------------------|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| | | |
|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | <p>promoção, você ter uma progressão vertical. Então, a gestão de carreiras passou toda assim, em função da gestão de competências; a avaliação de desempenho passou a ser avaliação de competências; a remuneração passou a ser feita por competências; toda a estrutura de desenvolvimento passou a ser feita por competências. Então, hoje a gente avalia as competências; agora, em 2010, a gente vai avaliar... além das competências, vai avaliar também metas e resultados, nós não fazíamos isso. Em função da avaliação de competências, no próprio sistema de avaliação vai constar um plano de desenvolvimento individual, que é um plano construído pelo empregado com o seu gerente; no momento do <i>feedback</i> da avaliação, eles... cada um faz o... preenche a sua fichinha lá dentro do sistema – é tudo informatizado – o seu plano de desenvolvimento, e o gerente e o empregado, no momento do <i>feedback</i>, fecham aquele plano de desenvolvimento; isso é repassado pra área de treinamento, e a área de treinamento faz então todo o planejamento do ano, em desenvolvimento dos empregados, sejam avaliações formais, avaliações não formais, em função do plano individual traçado no modelo de competências; que a avaliação é toda em cima do modelo de competências.</p> |
|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| Entrevista nº 07 – Furnas | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------------------------------|
| Implantação do modelo | Comentários | Atividades de Gestão de Pessoas |
| <p>P: Qual foi o motivo para a adoção do modelo?</p> <p>E: Porque a gente tinha um plano muito pesado, né? A gente tinha quase 200 cargos, ou mais um pouco; então, era uma coisa muito difícil de você, inclusive, estar avaliando, estar podendo... inclusive... Hoje, uma empresa moderna, ela trabalha mais em cima dos processos de trabalho que têm... e da própria competência que a pessoa tem, né?</p> | | |

| | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>P: E foram mapeadas as competências da organização já existentes, e aquelas que a organização ainda pretende desenvolver?</p> <p>E: Foram. Foram mapeadas o que a gente tinha antes, o que era importante, tá, mas nem sempre... Assim, teve um ajuste depois. (...) esse plano teve uma revisão, né, e sempre estiveram as competências que são importantes pra Furnas, como um todo, e pra cada um do negócio daquela diretoria.</p> | <p>E: E eu acho que a gente também tem uma coisa muito ruim em Furnas – que eu acho que isso melhorou bastante – que era o prazo, entendeu? Era tudo pra amanhã; e quando vem a coisa da competência, quando... porque é quase que chegar a uma meta, né, que agora a gente vai ter agora em 2010, né? Você tem que entregar; então, não tem como falar: “Ah, não deu pra hoje. Eu vou entregar amanhã”, “Não. Tinha que ter sido hoje.</p> <p>E: Então, eu acho que isso que eu acho que mudou muito. A gente se tornou mais veloz, a gente se comprometeu mais com o negócio final.</p> | <p>P: E com a implementação do modelo, quais foram as atividades de gestão de pessoas que foram alteradas?</p> <p>E: Olha, a grande maioria foi alterada. Por quê? O que é que acontece? Quando você faz uma avaliação tradicional, é uma coisa muito arcaica, né, a preocupação acaba maior sendo o quê? ... a preocupação era muito maior se você estava aqui, a pontualidade, a assiduidade, entendeu, do que a sua contribuição pro resultado final. Quando acaba mostrando o que é que você tem que entregar, que era isso que a gente não estava acostumado...</p> <p>E: Por exemplo, nós temos... o RH é</p> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| | | |
|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | <p>grande na empresa, né, que a gente tem vários segmentos: tem a parte de saúde, segurança e higiene, desenvolvimento, tem a questão de carreira; o que é que acontecia às vezes na área? Tinham três, quatro profissionais nessas áreas fazendo um trabalho no mesmo momento; concorda que isso não era uma coisa pra acontecer? (...)</p> <p>E: Olha que coisa ruim pra você receber um <i>feedback</i>, se não fosse bom. Então, eu acho que essa questão de mostrar o que é que eu tenho que fazer e o que eu não fiz, se tornou muito mais claro. Obviamente, tem muito mais reclamação, né? Dá muito mais trabalho, porque você tem que mostrar mesmo.</p> |
|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| Entrevista nº 08 – Furnas | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------------------------------|
| Implantação do modelo | Comentários | Atividades de Gestão de Pessoas |
| <p>P: Qual foi o motivo para a adoção do modelo?</p> <p>E: A empresa já estava tentando há alguns anos mudar o nosso plano, que é um plano tradicional, e que estava bem defasado. Na verdade, o nosso plano anterior, que era de 92, era uma atualização do plano de 87, e o de 87 era uma atualização do plano de 72. Quer dizer, a gente estava com mesmo plano, praticamente, desde 72; fora umas atualizações, algumas pequenas modificação, era praticamente o mesmo plano; e era baseado em descrições de cargos, e alguns cargos totalmente defasados. (...)</p> <p>E: E era uma expectativa da empresa ter um plano... tudo bem, que ele estava com uma outra expectativa, muito mais salarial do que mudança de filosofia, né, até teve uma série de problemas que a empresa foi trazendo ao longo dos anos, até porque de acordo com o DEST, que controla a porcentagem de aumento que pode dar, só pode dar 1% de crescimento na folha salarial; então, tinha uma defasagem salarial muito grande, e as</p> | | |

| | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>peças ficam esperando que um plano novo de cargos ia resolver isso, e o plano de cargos não é pra resolver problemas salariais antigos, não veio com esse intuito, até porque a gente teve uma verba muito grande pra implantar o plano novo.</p> <p>P: E foram mapeadas as competências da organização já existentes, e aquelas que a organização ainda pretendia desenvolver?</p> <p>E: A consultoria trouxe uma série de competências já, um leque de competências, e esse grupo de modelagem que decidiu por elas, o que é que era mais importante para a organização.</p> | | <p>P: E com a implementação do modelo, quais foram as atividades de gestão de pessoas que foram alteradas?</p> <p>E: Olha, seleção, que agora concurso público é baseado no nosso plano. Remuneração também. Avaliação de desempenho, que a gente estava há mais de 10 anos sem ter uma avaliação de competências, agora, é obrigatório ter avaliação. Então, tem avaliação... Agora, as pessoas também podem vislumbrar sua carreira; tem critérios; as pessoas sabem como crescer na empresa, que antes não tinha critério nenhum; você entrava... Eu sou administrador, eu tenho um salário inicial e final, e ponto. Hoje não; eu sei o que é que eu preciso pra crescer na carreira: quais são as competências que eu preciso desenvolver, os requisitos de acesso pra eu crescer. Então, ter os critérios mais claros para os empregados foi um grande ganho.</p> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| Entrevista nº 09 – Furnas | | |
|---------------------------|-------------|---------------------------------|
| Implantação do modelo | Comentários | Atividades de Gestão de Pessoas |

| | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| <p>P: Qual foi o motivo para a adoção do modelo?</p> <p>E: É, na verdade, esse modelo já tinha uma ideia de ter sido utilizado há mais tempo, né, tinha um plano bem antiquado, na verdade, que trabalhava ainda por cargos e tudo, e já tinha essa ideia de modificar pelo plano de gestão por competências, mas nunca tinha conseguido implantar realmente isso. Então, na verdade, era a ideia de modernizar a empresa, e fazer uma gestão que tivesse uma visualização melhor do que as pessoas entregavam pra empresa, e não simplesmente fazer o que estava lá descrito no seu cargo, tentar um pouquinho mais de multifuncionalidades dos empregados, tentar que eles não fizessem só aquilo que está previsto ali, na descrição mesmo do cargo.</p> <p>P: E foram mapeadas as competências da organização já existentes, e aquelas que a organização ainda pretendia desenvolver?</p> <p>E: Na verdade, foi feito... Quando foi criado o plano, foi feito um levantamento de todos os processos. Primeiro, foi feito o plano com todas as competências necessárias, as competências... aquelas gerais, que envolvem todos os empregados da empresa. Depois, as competências voltadas pra cada eixo de negócio que nós temos, né, as trajetórias que nós temos. Então, tem competências específicas pro suporte ao negócio, competências específicas pra planejamento, projetos e obras; então, além das competências gerais, que todos os empregados têm que ter (trabalho em equipe, comunicação), tem algumas específicas pra cada trajetória do negócio. Depois daí, nós mapeamos quais seriam os processos que as pessoas atuariam; então, aí a gente verificou... nós chamamos capacidades técnicas, que seriam competências específicas pra cada processo de atuação;</p> <p>P: Entendi. E competências organizacionais, foram mapeadas também?</p> <p>E: Não. Organizacionais, a gente não tinha. Se eu não me engano... não vou me lembrar, porque a gente também está criando o plano do Sistema Eletrobrás, agora...</p> | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|

| | | |
|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | <p>P: E com a implementação do modelo, quais foram as atividades de gestão de pessoas que foram alteradas?</p> <p>E: A gente não tinha avaliação de desempenho, isso foi uma novidade grande. (...) Seleção, pra gente, a gente faz através de concurso público; então, o que é que acontece? Mudou, claro, a gente não contrata mais da mesma forma que contratava. Por exemplo, quando a gente faz um edital de concurso público, a gente não faz mais por cargo; a gente não contrata... quando lança um edital, a gente não lança “Estamos contratando advogados. Estamos contratando administradores”. O nosso concurso, ele é feito de forma da gente conseguir encaixar a pessoa num cargo amplo. (...) Então, o edital do nosso concurso é diferente de um edital de concurso, onde o cargo é um cargo comum, aquela descrição dos cargos antigos. Então, é um edital mais trabalho e tudo, porque você tem que fazer toda a descrição do que você vai exigir do empregado, e você pode direcionar, colocando a formação que você deseja.</p> <p>P: Entendi. E outras atividades, como remuneração, treinamento e desenvolvimento...?</p> <p>E: Quando o plano foi criado, foram feitas tabelas por cargos; então, a gente tem uma tabela de nível superior, uma tabela pro profissional de nível médio técnico, uma tabela pro nível médio suporte, e uma pro fundamental; são os quatro cargos que nós temos na empresa. Então, são tabelas distintas pra cada, com tabelas que prevêm níveis de complexidades. (...) Você tem sua avaliação de desempenho, e tem uma previsão que você pode ganhar até duas... porque a gente tem limitação de verba pra dar progressão; a gente tem 1% da nossa folha, de acordo com o DEST, pra dar progressões pra empresa. Então, o que é que acontece? Você pode ganhar até dois estepes horizontais, e até três, se você for passar para o nível seguinte de complexidade.</p> |
|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| | | |
|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | <p>E: E à medida que você vai avaliando cada competência, você tem a chance de abrir o plano de desenvolvimento. Então, se a pessoa não foi bem avaliada em uma das competências, você já pode, automaticamente, colocar um treinamento como sugestão pra essa pessoa fazer, e tentar melhorar pro ano seguinte. Então, tem lá... você já vai incluindo o plano de desenvolvimento, o empregado também, na hora da avaliação, ele se autoavalia, e depois, quando recebe a avaliação do gerente, eles podem bater aquelas duas avaliações, e os planos de desenvolvimento criados; e com essas duas informações, cria-se um plano... na verdade, fecha-se a avaliação, e cria-se um plano de desenvolvimento individual, que depois é encaminhado pra esse departamento que trata dos treinamentos. Foram várias mudanças, né?</p> |
|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| Entrevista nº 10 – Furnas | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------------------------------|
| Implantação do modelo | Comentários | Atividades de Gestão de Pessoas |
| <p>P: Qual foi o motivo para a adoção do modelo?</p> <p>E: O motivo eu acho maior foi porque pra ter uma possibilidade de você mudar de uma área pra outra, porque senão você está muito... o advogado só faz aquele serviço dele ali, só naquela área; e quando você tem um cargo amplo, você trabalha em processos que... tem processos... por exemplo, no nosso departamento aqui, na nossa área, pra trabalhar aqui você pode ter qualquer formação. (...)Então, não precisa ter aquela formação, ligada direta naquela área que você está. Então, a gente descreveu profissionais de nível superior pra nossa área; então, profissionais de nível superior na nossa área, pode ser qualquer um. (...) Então, tem essa flexibilidade, você sai de lá, você pode vir pra cá; e antes você não podia.</p> <p>P: E foram mapeadas as competências da organização já existentes, e aquelas que a organização ainda pretendia</p> | | |

| | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>desenvolver?</p> <p>E: Ah, só pegando aqui. Eu não sei se eu vou conseguir responder isso agora, as competências...</p> | | <p>P: E com a implementação do modelo, quais foram as atividades de gestão de pessoas que foram alteradas?</p> <p>E: Por exemplo, seleção... Olha só. Junto com o nosso plano, tem o Plano de Desenvolvimento de... DPI, Individual. Então, junto com essa construção, ficou definido também que a gente teria uma avaliação de desempenho, e junto com a avaliação de desempenho, o Plano de Desenvolvimento Individual. Seleção, a gente não tem mais porque a gente não faz mais, né, a gente faz concurso público; então, isso aí já tinha deixado de existir já antes do plano. (...) Olha só, tem, só que essas coisas são muito assim, quebradas. Por exemplo, eu participei até da construção de um edital, que não foi esse que está agora. É pelo processo.</p> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

A análise do mapa 1 – Implantação identifica como motivo principal para a adoção do modelo de gestão baseada em competências em Furnas a necessidade de reestruturação e modernização da forma de gerir pessoas na empresa.

Essa necessidade surge a partir da dificuldade de se trabalhar com o plano de cargos vigente, uma vez que a descrição dos cargos era rígida e defasada.

O plano vigente estava muito obsoleto, não sendo compatível com as atividades desempenhadas pelos funcionários nos processos de trabalho em que estavam alocados. Assim, no período de 2004/2005 Furnas encontrou um momento político favorável, no qual o governo federal não pretendia mais desestatizar a empresa, para realizar mudanças culturais e de gestão.

Como afirma Bitencourt (2004) a gestão baseada em competências possibilita reflexões interessantes sobre o papel dos indivíduos, o significado do trabalho e a educação contínua e se apresenta como um estímulo ao desenvolvimento em um contexto de mudanças constantes.

O processo de implantação foi orientado pela área de gestão de pessoas, mas contou com a participação das demais gerências na construção de um modelo que fosse orientado pelos valores da empresa e adequado para os seus negócios. Foi também estabelecido um canal de divulgação para que os funcionários pudessem conhecer e entender o novo modelo.

Foram estabelecidas as competências gerais para todos os funcionários e as específicas para cada processo de trabalho e para cada diretoria. As competências organizacionais não foram definidas, porém, em 2010, com a adoção de um sistema de gestão orientado por competências em todas as empresas do sistema Eletrobrás, acredita-se que elas serão definidas.

O modelo já abrange todas as principais atividades de gestão de pessoas. E a gestão de carreiras é orientada por níveis de complexidade, ou seja, quanto mais atribuições e responsabilidades maior é o nível de complexidade. Segundo Fleury e Fleury (2001, p. 186), hoje

“O trabalho não é mais o conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, mas se torna o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa. Esta complexidade de situações torna o imprevisto cada vez mais cotidiano e rotineiro”.

Os processos de remuneração, desenvolvimento e avaliação de desempenho também são orientados por competências, sendo suas atividades interligadas. Uma vez realizada a avaliação de desempenho por gerentes e funcionários conjuntamente, os processos de desenvolvimento e promoção/remuneração são alimentados com as informações geradas.

Mesmo a seleção sendo por concurso público, Furnas já organiza seus editais de forma a orientar a seleção pelas competências de seus processos de trabalho, e não mais por cargos,

como administrador e advogado. Assim a seleção torna-se mais flexível e abrangente, permitindo maior mobilidade ao funcionário dentro da instituição.

Como aponta Oliveira Jr. (2001) instituições que investem constantemente em suas competências são capazes de criar novas alternativas de crescimento estratégico para atender rapidamente às mudanças que ocorrem em seu ambiente. Segundo os entrevistados, com o modelo o trabalho está mais direcionado e organizado, gerando nas equipes maior comprometimento com o negócio final.

6.3.1.2 Mapa 2 – Dificuldades x Facilidades

| Entrevista nº 06 – Furnas | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| Implementação | | |
| Dificuldades | Facilidades | Administração Pública |
| <p>P: E quais as principais dificuldades e facilidades para a implementação desse sistema aqui, no Tribunal de Justiça?</p> <p>E: Tivemos alguns dificultadores muito grandes. O maior deles é que é um plano... a gente é uma empresa... agora um pouco menos, mas, em 2005, quando foi implantado, a gente era uma empresa muito envelhecida, pessoas com uma média... a média dos empregados de Furnas, a faixa etária, a média era de 49 anos, e de tempo de trabalho era de 28 anos, e isso porque nós tínhamos perdido muitos empregados em 2002, assim, com os incentivos, senão, a média passava de 50; e essas pessoas não</p> | <p>E: Olha, a grande facilidade que a gente fez, é que a gente trouxe um mundo novo pros empregados. As pessoas não estavam mais acostumadas a serem avaliadas, as avaliações eram bem medíocres, do tipo pontualidade, antiguidade. Uma grande novidade que a gente trouxe, que foi muito bem aceita, foi a questão de que você está entrando na empresa hoje, e você tem um horizonte, você enxerga o que é que a empresa quer de você.</p> | |

conseguiram visualizar também os benefícios do plano, porque, de fato, não eram tão grandes pra essas pessoas. Então, você dizia assim: “Pô! Agora eu sei que pra eu chegar num posto, eu tenho que ter uma pós-graduação, ou tenho que ter competências x, y. Mas eu estou no topo!” . (...) Então, tinha uma cobrança muito grande da questão da remuneração não estava sendo vista. Na verdade, a questão da remuneração estava sendo vista, no sentido de torná-la mais justa, compatível com o seu resultado, então à medida que você mede o resultado, você também premia esse resultado, quando necessário; mas as pessoas não conseguiam enxergar isso, queriam dinheiro no bolso, que era natural, a gente já esperava por isso.

E: E assim, ainda tivemos um ranço de que, no passado, as pessoas eram premiadas pelo seu tempo de serviço; então, tínhamos um gueto na empresa que achava que isso era o justo, e o modelo de gestão por competência, ele veio exatamente pra acabar com isso; o fato de você estar na empresa não vai fazer com que você se torne um bom profissional. E isso era o que as pessoas queriam. Então, a gente tinha pessoas assim, que nunca ganhavam progressão salarial por mérito, porque não tinham mérito, mas sabiam que de três em três anos a lei garantia que eles ganhassem, automaticamente, um nível salarial. E o novo plano não via isso, só ganha pela competência, não ganha mais por tempo; até porque a nossa empresa pratica ainda adicional por tempo de serviço; então, a cada ano de empresa, o empregado tem 1% a mais do seu salário nominal na sua remuneração. E acabou a progressão por antiguidade. E o sindicato bate até hoje, tem uma ação na justiça contra o plano, em função do término da promoção por antiguidade e tal, mas a gente vem ganhando; claro que é uma ação que vai durar uns 30 anos, né, porque ganha, recorre, ganha, recorre, ganha, recorre, vai até o Supremo, enfim. Mas foi uma das

| | | |
|----------------------------------------------------|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>coisas que as pessoas bateram um pouquinho.</p> | | <p>P: E dentre as dificuldades, quais são próprias da administração pública?</p> <p>E: A maior delas é a restrição orçamentária, de você também muitas vezes você ter empregados que estão bem avaliados nas suas competências, mas você não consegue progredir todo mundo da mesma forma que merecia por ter restrição orçamentária. Sem dúvida nenhuma, é a restrição orçamentária, e a exigência do concurso público pra mudança de cargo. Essas são duas barreiras pra gestão de pessoas assim, intransponíveis.</p> <p>P: E dentre as facilidades?</p> <p>E: Não, não vejo nenhuma. Nenhuma, nenhuma, nenhuma.</p> |
|----------------------------------------------------|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| Entrevista nº 07 – Furnas | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| Implementação | | |
| Dificuldades | Facilidades | Administração Pública |
| <p>P: E quais as principais dificuldades e facilidades para a implementação desse sistema aqui?</p> <p>E: Pra mim, a maior dificuldade foi essa questão do dinheiro. Todo mundo achava... porque sempre que vinha um plano, que saía outro, a gente ganhava alguma coisa. Porquê, não sei te explicar. Aquelas coisas de governo: “Já que a gente não pode dar o aumento, vamos dar 5%, 10%”, e não teve nada.</p> | <p>E: Eu acho que facilitou muito, por exemplo, o <i>feedback</i> do gerente, sabe, mostrar o que é que você não fez. Então, eu acho que a vantagem é que teve isso: você ver a sua carreira, você ter muito mais chance de desenvolvimento.</p> | |

| | | |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>E: Os gerentes pegaram muita experiência em dar <i>feedback</i>, que é muito difícil. Dar <i>feedback</i>, quando você vai dar aumento, ou você vai dar treinamento, é fácil. Dar <i>feedback</i>, pra você reorientar um empregado, é muito difícil; e eu acho que hoje eles fazem isso com a maior tranquilidade.</p> <p>E: Eu acho que as pessoas foram vistas mais como pessoas, sabe, com a sua própria dificuldade, o momento que você podia dar uma coisa melhor.</p> <p>E: Eu acho que deu chance igual pra todo mundo, que eu acho que isso foi muito legal. Hoje, você não pode reclamar, entendeu? Está ali, a chance está dada. É claro que dos seis mil vão conseguir ocupar o espaço? Não vou mentir pra você que vão; tem que se destacar os melhores pra algumas coisas, mas todos tiveram bastante oportunidades.</p> | <p>P: E dentre as dificuldades, quais são próprias da administração pública?</p> <p>E: Ainda hoje, talvez essa questão do tempo, de deixar pra amanhã. A gente tem um prazo de, vamos supor, três meses: sempre eles querem fazer no último dia, entendeu? Ainda.... melhorou muito, mas ainda essa questão do tempo, o <i>feedback</i> deixa pra amanhã; às vezes pede uma avaliação ao <i>feedback</i>, o empregado não liga, entendeu? Ainda essa questão, que eu acho que tem que ter mais um outro ritmo.</p> <p>P: E em relação as facilidades, quais que você acha que estão relacionadas às características da administração pública?</p> <p>E: Eu acho que, hoje, a gente tem muita facilidade na questão de desenvolvimento. Que a gente era muito carente. Isso que eu estou falando: oportunidades.</p> <p>E: Aqui, você não corre risco de ser mandado embora, né? Então, é muito</p> |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| | | |
|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | <p>diferente de quem está brigando no dia a dia no mercado.</p> <p>P: Você acha que essa questão da estabilidade é uma coisa que ajuda muito?</p> <p>E: É ruim e é bom, tá? É bom pra mim, e é ruim porque eu posso me acomodar. Mas eu acho que, quando veio esse plano, as pessoas deixaram de se acomodar um pouco, porque se você não brigar, não correr atrás, não estudar, você não vai chegar lá, não vai mesmo.</p> |
|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| Entrevista nº 08 – Furnas | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Implementação | | |
| Dificuldades | Facilidades | Administração Pública |
| <p>P: E quais as principais dificuldades e facilidades para a implementação desse sistema aqui, em Furnas?</p> <p>E: Dificuldade é porque os empregados tinham uma outra visão, eles pensavam só salarialmente, achavam que um plano novo equivalia que teriam um aumento salarial, e isso não é verdade.</p> | <p>E: Facilidade pelo fato de toda empresa ter participado. Então, a empresa montou. Não foi uma coisa do RH, ligado assim, só no escritório do RH, e a empresa teve que engolir. Como teve a participação de todas as áreas, eu acho na hora de aprovar na diretoria foi bem fácil.</p> | <p>P: E dentre as dificuldades, quais que você acha que estão relacionadas às características próprias da administração pública?</p> <p>E: Eu acho que verba, né, essa limitação orçamentária. (...) Eu digo que você foi bem avaliada, que você é ótimo, mas não tem verba pra te dar aumento; então, traz frustração pro funcionário.</p> |

| | | |
|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | <p>Então, eu acho que a limitação orçamentária é o principal ponto negativo.</p> <p>P: E dentre as facilidades, tem alguma relativa às características da administração pública?</p> <p>E: Em relação à administração pública? Não tem.</p> |
|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| Entrevista nº 09 – Furnas | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------------------|
| Implementação | | |
| Dificuldades | Facilidades | Administração Pública |
| <p>P: E quais as principais dificuldades e facilidades para a implementação desse sistema aqui?</p> <p>E: Na verdade, teve muita... como teve muita mudança, teve muita resistência. Então, a gente teve... muitas pessoas reclamaram porque... principalmente por conta da avaliação de desempenho. Porque era muito mais simples dar uma progressão... pro gerente, que dá a progressão, é muito mais simples; ele dá, tem o livre-arbítrio, dá pra quem quiser, não tem que seguir uma avaliação, não tem o trabalho de fazer uma avaliação, que não é uma coisa simples. (...) Mas eu acho que a maior dificuldade que a gente teve foi em relação no que as pessoas tentam não modificar; as pessoas têm um pouco de medo de fazer essas mudanças. Então, tem um pouco de resistência na hora de avaliar.</p> <p>E: E eu acho assim, também é um pouco de comodismo. É mais fácil você avaliar todo mundo, passar por bonzinho do que pensar caso a caso o que é que você tem que realmente dar. (...) Dá trabalho? Dá trabalho; com certeza, dá trabalho, mas acho que fica uma realidade melhor de se visualizar, e facilita até o trabalho realmente do treinamento, facilita o trabalho até</p> | | |

| | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>do próprio gerente, na hora de dar a progressão, porque ele vai ter ali a realidade:</p> | <p>E: Facilidade é que a gente teve uma divulgação excelente, foi muito bem feita. E assim, apesar de ter resistência, grande parte da empresa achou que isso vinha modernizar a empresa; então, eu acho que muita gente vestiu a camisa, e aceitou aquele plano. Foi bom porque estava realmente precisando de uma mudança. (...) Claro que, quando você fala: “Ah, vamos criar um plano novo. Vamos trabalhar com um plano novo”, a primeira coisa que a pessoa pensa é “Quanto que eu vou ganhar”; então, isso aí foi um problema que a gente teve. Porque, quando a gente implantou o plano, a gente não teve verba nenhuma, a verba veio depois. Então, o que é que acontece? As pessoas mudaram de plano... na verdade, a gente teve uma verba pra aumentar o inicial, que o nosso inicial era muito baixo, e a implementada foi dificultada por causa disso.</p> <p>E: Assim, a receptividade não foi 100%; eu diria que foi uns 60% por conta da modernização do plano, mas ainda tem... a gente está conseguindo melhorar isso pouco a pouco, principalmente por conta da avaliação, que a gente está vendo que está dando resultados, as pessoas vêem isso, e fica uma coisa menos subjetiva.</p> | <p>P: E dentre as dificuldades, quais são próprias da administração pública?</p> <p>E: Principalmente essa da verba, né, que a gente tem essa limitação pras empresas estatais, 1%... a CCE09. A gente só consegue dar progressão com 1% da nossa folha, e é muito pouco. (...) Então, isso é uma limitação por</p> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| | | |
|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | <p>conta de ser empresa estatal. Então, já complica um pouquinho à gente a questão da verba. Deixa ver se tem algum outro... É, a gente tem os empecilhos da Constituição, né, que a gente não pode mudar cargo; então, isso às vezes as pessoas reclamam um pouco; às vezes tem gente que tem formação, mas que não pode mudar. (...) Você não pode trocar, por exemplo, de médio técnico pra superior, nem pensar; médio suporte pra superior, nem pensar. Mas você não pode trocar nem de médio suporte pra médio técnico; a gente não tem autorização pra trocar, mesmo que seja dentro do próprio nível médio, a gente não tem autorização nem pra trocar. (...) Então, às vezes acontece que a pessoa que está dentro do médio, faz um curso de nível superior, vai uma pós-graduação, mas não tem como mudar de médio pra superior, vai continuar... só através de concurso público.</p> <p>P: E dentre as facilidades?</p> <p>E: Facilidades, não vejo nenhuma. Porque realmente dificulta muito, porque você fica muito cheio de regras. Então, é complicado. A gente está sempre tendo um órgão externo fiscalizando; então, fica bem complicado.</p> |
|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| Entrevista nº 10 – Furnas | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| Implementação | | |
| Dificuldades | Facilidades | Administração Pública |
| <p>P: E quais as principais dificuldades e facilidades para a implementação desse sistema aqui, no Tribunal de Justiça?</p> | <p>E: Como a coisa é muito nova, as pessoas resistiam um pouco, e a gente... é muito grande a empresa; aí algumas pessoas... assim, a primeira... na hora que você chama as pessoas: “Vamos participar, vamos participar”, as pessoas vão se deixando, mas na hora que é pra valer mesmo, as pessoas sentem dificuldade, né?</p> | |

| | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>E: facilidade que eu vejo é assim, de você poder sair de um cargo pra outro, de uma área pra outra, eu acho que foi uma facilidade.</p> | <p>Sentiam uma certa dificuldade. Mas, olha, foram feitos alguns ajustes depois, mais tarde, coisas que não estavam muito certinhas, foram feitas uma... um ano depois, se eu não me engano, foi feito... ou um ou dois anos depois, foi feito isso, uma nova avaliação; eles se reuniram, todos, pra fazer todos os ajustes que foram necessários. Agora, te falar assim, quais foram assim, eu não vou saber, porque cada hora é uma coisinha ou outra. (...)Eu acho que a gente não teve dificuldades de implantar; a gente teve dificuldade na hora de aprovação, né? Esse plano ficou muito tempo, né, a gente fazia ajustes, ia no DEST, voltava; então, assim, demorou um pouquinho.</p> | <p>P: E dentre as dificuldades, quais são próprias da administração pública?</p> <p>E: Porque você tem que fazer tudo dentro dos moldes, você tem que ter aprovação; você, quando vai construir a tua tabela, você tem que obedecer regras; então, aquilo é... a gente não tem autonomia. Se fosse numa empresa privada, eu acho que a gente teria uma autonomia pra fazer isso: “Ó, é isso, é isso”, e pronto. Agora, aqui, não, a gente só faz, e tem que... se não está como tem que ser, a gente tem que voltar.</p> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Como o Tribunal de Justiça, Furnas também encontrou mais dificuldades do que facilidades para a implementação da gestão baseada em competências. As principais dificuldades encontradas pela empresa foram:

- Empresa envelhecida, pouco interesse pelo desenvolvimento por grande parte dos funcionários mais antigos;

- Expectativa grande dos funcionários por aumentos salariais;
- O modelo acabou com a progressão por antiguidade/tempo de serviço, gerando a insatisfação de muitos funcionários;
- Resistência à mudança, comodismo por parte de alguns e,
- Desconfiança em relação à verdadeira função da avaliação de desempenho.

Como salienta Pires *et al.* (2005) a falta de uma cultura em instituições públicas que valorize o planejamento e a avaliação de resultados é um forte fator de desmotivação e descrença dos servidores no sistema de controle e no processo de avaliação. Assim, espera-se que com a gestão baseada em competências haja uma mudança cultural e a avaliação de desempenho seja reconhecida como uma importante ferramenta de desenvolvimento.

Como dificuldades atribuídas a características próprias da administração pública foram citadas:

- Restrições orçamentárias para dar a progressão na carreira para todos os que merecem;
- Exigência de concurso público para mudar de um cargo de nível médio para um de superior;
- Ritmo lento de trabalho de uma parcela dos funcionários;
- Fiscalização rígida e constante de órgãos externos a Furnas;
- Autonomia limitada e,
- Excessivas regras.

Foram também citadas pelos entrevistados algumas facilidades encontradas em Furnas para a implementação do modelo. Observa-se que os pontos citados como facilidades são características que os funcionários encontram no modelo, sendo este considerado uma forma de modernização da empresa.

Facilidades

- Possibilidade de uma nova gestão, modernização da instituição;
- Maior valorização das pessoas;

- Possibilidade de mobilidade interna;
- Boa divulgação do novo modelo de gestão de pessoas e,
- Participação de todas as áreas na construção do modelo.

Observa-se que a participação da empresa como um todo e a boa divulgação foram facilitadores do processo de implementação, como recomenda Hipólito. Para o autor, a utilização de uma metodologia participativa para o estabelecimento das políticas de gestão de pessoas integra dos interesses das instituições e de seus empregados, gerando benefícios para todos.

Foi citado por um dos entrevistados como uma facilidade ou dificuldade, dependendo da situação, a sensação de estabilidade dos funcionários, pois, apesar de ser regida pela CLT, Furnas é uma estatal. Esta estabilidade poderia gerar tanto uma acomodação como uma tentativa dos funcionários de desenvolverem novas habilidades e competências sem arriscarem seus empregos.

Apesar de enfrentar tantas dificuldades, todos os entrevistados reconhecem que o modelo tem gerado grande ganhos para Furnas e que, provavelmente, estes ganhos irão aumentar ainda mais com a adoção de um modelo de gestão baseada em competências por todo o grupo Eletrobrás.

6.3.1.3 Mapa 3 – Mudanças geradas

| Entrevista nº 06 – Furnas | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|--------------------|
| Mudanças | | |
| Citadas | Impacto | Forma de Trabalhar |
| <p>P: E já foram observadas mudanças?</p> <p>E: Ah, muitas, muitas. A satisfação dos empregados, tanto no reconhecimento, quanto nas ações de desenvolvimento; as pessoas</p> | | |

| | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <p>enxergarem de fato o progresso na sua carreira, se enxergarem como reconhecidas de fato pelo seu resultado.</p> <p>E: Então, sem dúvida nenhuma a gente... principalmente, os empregados novos na empresa, que entraram no concurso de 2004, no concurso de 2005, eles enxergam uma empresa diferente, enxergam uma empresa com objetivo; então, entram na empresa, logo procuram a gente: “Olha, eu quero saber exatamente quais são as competências do meu nível. Pra eu ir pro nível seguinte, o que é que eu tenho que fazer?” Então, você se enxerga, você tem aquilo mapeado na empresa; você tem um direcionamento melhor da carreira do empregado.</p> | <p>P: E houve impacto direto nas atividades dos funcionários?</p> <p>E: Ah, sem dúvida, sem dúvida. Então assim, eu vou dar resultado... Trabalho em equipe, pro exemplo, o que é que exige de mim? Não exige que eu seja amiguinho de todo mundo, mas exige que eu um repasse o conhecimento; se eu fui num treinamento específico pra minha área, e tem mais pessoas que atuam nisso, o meu gerente vai estar analisando se eu estou fazendo esse repasse. E assim, coisas que o empregado muitas vezes não fazia porque não sabia que tinha que fazer. Então, você tornou uma comunicação mais clara da empresa com o empregado.</p> <p>P: E, justamente, qual foi a receptividade dos funcionários frente ao novo modelo?</p> <p>E: Olha, a filosofia do modelo foi sempre vista com muito bons olhos; sempre; a gente não teve assim... todo mundo, o discurso era este. Quando o discurso era negativo, era assim: “Eu sei que o plano é bom, mas é bom pra</p> | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

| | | |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>quem está entrando. E pra mim, que já estou há 30 anos?” Então, isso era uma constante de você ouvir na empresa. Então, a filosofia do modelo, a gestão por competência, a gestão de cargo amplo, com nível de complexidade, a gente não teve o menor problema. Os problemas foram muito pontuais. (...) O lado negativo foi a questão remuneratória, sem dúvida nenhuma.</p> | <p>P: E ao comparar então o antes e depois, a gestão baseada em competências, melhorou ou piorou a forma de trabalhar na instituição?</p> <p>E: Olha, eu sou meio suspeita pra falar, né? Eu enxergo só melhorias. Por quê? Primeiro, porque você não tem mais empregado atrelado ao conjunto de tarefas e de atividades. “Não, eu não vou fazer isso porque não está nas minhas atividades”. Esse discurso acabou. Você tem um molde de competências que te torna apto inclusive... e por isso uma das competências que todo mundo tem, é multifuncionalidade e flexibilidade, que faz com que você se adapte rapidamente a novos negócios, a novos desafios, a novas tecnologias, seja o pedreiro ao engenheiro master da empresa. Então, é um empregado, que ele vai... ele está sempre sendo motivado a buscar novas formas de trabalhar, novas formas de trabalhar com mais eficiência, com mais eficácia. Além do mais, como você tem as ações de desenvolvimento muito voltadas pro resultado da avaliação do empregado, eu acho que é uma via de mão-dupla, o empregado sente que a... “Olha, a empresa está tentando me capacitar pra eu melhorar”. Então, ele se sente valorizado nisso, e acaba se motivando, de fato, a dar melhores resultados.</p> |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| Entrevista nº 07 – Furnas | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Mudanças | | |
| Citadas | Impacto | Forma de Trabalhar |
| <p>P: E já foram observadas mudanças?</p> <p>E: Pra mim, a grande mudança é nessa questão do <i>feedback</i>, do gerente estar muito interado com o empregado, quando ele dá até uma avaliação na área crítica, entendeu?</p> | <p>P: E houve impacto direto nas atividades dos funcionários?</p> <p>E: Teve impacto direto porque hoje tem uma medida pra eu dizer pra você se eu trabalhei ou não, entendeu? Não dá mais pra eu me esconder. É nesse sentido que eu coloco pra você: não dá mais pra eu me esconder; agora, está ali claro o que é que eu tenho que fazer. Quando eu estou num determinado nível de complexidade, está ali bem descrito o que é que eu tenho que fazer; se eu não fiz, e me deram a oportunidade, eu tenho que saber o que é que aconteceu; se não me deram a oportunidade, eu também posso correr atrás. (...) Então eu acho que teve muito essa questão do amadurecimento gerência/empregado.</p> <p>P: E qual foi a receptividade dos funcionários frente o novo modelo?</p> <p>E: Olha, foi muito boa, e muito ruim pela questão de não ter tido o aumento, que eles estavam na cabeça. (...) Então, as pessoas ficavam muito assim, que hoje como você tem também salários mais altos, você tem, obviamente, uma trajetória maior.</p> | <p>P: E ao comparar então o antes e depois, a gestão baseada em competências, melhorou ou piorou a forma de trabalhar na instituição?</p> |

| | | |
|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | <p>E: Melhorou muito. Por quê? Deu velocidade; deu mais foco pro negócio da empresa; deu foco no empregado; o empregado hoje, ele pode mostrar o seu trabalho, sem depender tanto de oportunidade ou não; ele pode então mostrar o trabalho dele. Deu mais mobilidade: “Eu não sou feliz aqui, e posso trabalhar numa outra área”. Então, eu acho que hoje a gente... sem sombra de dúvidas, hoje, aqui dentro, você não tem medo de ser feliz, porque você pode buscar o que você quer.</p> <p>E: E pro gerente também, eu acho que deu a maior segurança de dizer pra você porque é que você não vai receber o bônus – o bônus que eu estou falando é um aumento de salário.</p> |
|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| Entrevista nº 08 – Furnas | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| Mudanças | | |
| Citadas | Impacto | Forma de Trabalhar |
| <p>P: Você acha que já foram observadas mudanças após a implantação do modelo?</p> <p>E: Acho que as pessoas aos poucos estão tomando consciência do plano. Teve uma certa resistência por causa de não ter aumento, mas como aumentou o número de funcionários novos, eu acho que eles se interessam mais. Os antigos não, porque acham que estão sendo prejudicados, isso é pros novos. Eu acho que os novos empregados estão com a cabeça mais fresca, e vendo os benefícios do plano, de você ter critérios, e você saber os critérios, como é que você pode crescer na carreira. Eu acho que os novos estão vendo mais benefícios que o pessoal antigo.</p> | <p>P: E houve impacto direto nas atividades dos funcionários?</p> <p>E: Acho que sim, porque como antes não tinha avaliação de desempenho, e agora isso... eles sabem que vão ser</p> | |

| | | |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>avaliados pelo seu gerente, eu acho que isso foi um impacto.(...) Porque avaliação também não é só pra... pra ver se você está bem; avaliação está implicando em desenvolvimento. Quando você faz uma avaliação de desempenho, está tendo um plano de desenvolvimento individual, está vendo os seus pontos fracos pra dar treinamento nos seus pontos fracos.</p> <p>P: E qual foi a receptividade dos funcionários frente o novo modelo?</p> <p>E: Essa coisa de não ter o aumento que se esperava... então, não foram tão receptivos assim. Pela expectativa que eles criaram de aumento salarial, que não foi o que a empresa estava veiculando, na empresa. (...) Aí quando teve a informação que nem todo mundo ganhou aumento, só teve aumento quem estava abaixo das novas tabelas salariais – que foram criadas novas tabelas salariais –, e o limite inferior cresceu, então, quem estava abaixo, ganhou aumento; quem estava acima, não ganhou nada. Aí, então, isso foi negativo.</p> | <p>P: E ao comparar então o antes e depois, a gestão baseada em competências, melhorou ou piorou a forma de trabalhar na instituição?</p> <p>E: Eu acho que só trouxe benefícios em relação ao outro plano. Eu acho que melhorou. Por a gente ter critérios agora, que a gente não tinha nenhum. Antes até não tinha assim... o gerente podia dar quanto quisesse de aumento pro empregado; ele podia pegar... tinha 10 funcionários, se ele quisesse dava a verba toda pra uma pessoa só. Hoje, você tem um limitador de quanto você pode dar pra cada empregado. Então, mesmo que ele queira favorecer alguém, ele não vai conseguir; ele vai ter a verba, ele vai ter que distribuir entre os funcionários; evidentemente, ele tem que respeitar a avaliação de desempenho; uma pessoa que não foi bem avaliada, ela não pode receber... ela já é excluída automaticamente da progressão; ela não está apta a</p> |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| | | |
|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | <p>receber.</p> <p>E: O plano de desenvolvimento, eu acho que foi um ganho; avaliação, porque além da avaliação da gerente, tem a autoavaliação do empregado também; então, é o momento dele refletir “Onde é que eu estou indo bem? Onde é que eu não estou indo bem?”; ele mesmo pode sugerir ações de desenvolvimento, o próprio empregado.</p> |
|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| Entrevista nº 09 – Furnas | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|--------------------|
| Mudanças | | |
| Citadas | Impacto | Forma de Trabalhar |
| <p>P: E já foram observadas mudanças?</p> <p>E: Desde 2005 pra cá, muitas. Todas essas voltadas pro plano: parte de treinamento toda; parte de seleção toda; a parte de remuneração, que está muito mais regrada, digamos assim. Então, muitas mudanças. E melhorou bastante, ficou bem mais... assim, bem mais certinho. A gente consegue visualizar quando vai acontecer uma coisa. A pessoa consegue planejar a sua carreira. (...) Quem já está há mais tempo, sofre um pouco, porque uma pessoa que está há 20 anos na empresa, nunca fez pós-graduação, quer dizer, tem um tempo pra crescer, mas não tem o curso, então, a pessoa fica presa. Então, às vezes tem gente aqui com 20, 30 anos de casa, que já não quer fazer mais pós-graduação, e eles não passam de um nível pra outro, não crescem. Então assim, a gente está estimulando o novo empregado, mas também tem que estimular o antigo, pra conseguir ser uma mudança ótima. (...) Quando a empresa pede que você entregue mais, você tem que entregar aquilo que a empresa está te dizendo; então, dá uma ideia diferente de como trabalhar. Eu acho que veio</p> | | |

| | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>bem pra desenvolver mesmo os empregados, fazer com que eles se mexam um pouquinho.</p> | <p>P: E houve impacto direto nas atividades dos funcionários?</p> <p>E: Houve; houve, porque mudou realmente a forma de trabalhar; então, eles já vêm... Na verdade, tinha lá uma descrição de cargos, que era uma coisa muito simples, muito... que não dizia exatamente o que a empresa estava esperando daquele empregado. Com a descrição das capacidades técnicas pra cada processo, você visualiza mais o que cada empregado tem que entregar em cada nível de complexidade. Então, você vai vendo, e vai aumentando a complexidade do que você tem que entregar pra empresa. (...) Então, já impactou muito. E impactou, porque... impactou em outras coisas também; impactou na forma como esperar uma progressão, saber... poder conversar com o gerente, coisa que não acontecia; esse <i>feedback</i> é uma renovação total na empresa, você poder conversar com o seu gerente sobre o que ele espera de você, sobre o que é que você pode desenvolver pra melhorar na empresa.</p> <p>P: E qual foi a receptividade dos funcionários frente o novo modelo?</p> <p>E: . Foi o que eu falei pra você, no início, foi um choque, né, porque mudou completamente. E assim, a gente teve problemas, no início, as pessoas reclamavam muito da forma como foi feito o enquadramento principalmente, e, como não tinha verba, as pessoas não ganharem. (...) Mas eu acho que isso foi melhorando ao longo do tempo.</p> | <p>P: E ao comparar então o antes e depois, a gestão baseada em competências, melhorou ou piorou a forma de trabalhar na instituição?</p> <p>E: Melhorou, com certeza. Melhorou bastante. Melhorou porque facilita não só a visão da</p> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| | | |
|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | <p>carreira do empregado. Eu acho que pro empregado foi excelente, pra poder saber o quanto você pode crescer, quanto tempo vai levar isso, o que você precisa fazer pra poder crescer. E facilita também pro gerente; eu acho que você tem um instrumento de gestão maravilhoso; você consegue ver... tanto que, quando você faz a avaliação, você tem lá... monta um gráfico com a sua equipe, você consegue ver quem é que está bem, quem é que está ruim, o que é que é preciso fazer pra melhorar, o que está faltando pra pessoa estar... está entregando muito em competências, mas não está entregando nas capacidades técnicas. Então, você vê... a pessoa é muito competente, mas não entrega nada; não adianta; tem que desenvolver ali pra pessoa entregar. (...) Eu acho que facilita pra todo mundo; é bom pro empregado, é bom pro gerente. Eu acho que é o ponto positivo mesmo.</p> |
|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| Entrevista nº 10 – Furnas | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|--------------------|
| Mudanças | | |
| Citadas | Impacto | Forma de Trabalhar |
| <p>P: E já foram observadas mudanças?</p> <p>E: A mudança, você querendo ou não querendo, ela está ali. (...)Então, quando você entra na empresa, você sabe quais são as regras pra você chegar aonde você quer ir; só que pra você chegar... se você está no nível um, você quer chegar no nível quatro, você sabe que você tem que buscar; você tem que chegar ali, você tem que procurar fazer... você sabe os requisitos, você sabe o que é que precisa fazer, e sabe o que esperam de você também, porque todo processo também está esperando de você. Então, a nossa avaliação de desempenho, você chega lá e você sabe, você vai ser avaliado. (...) Então, eu acho que as regras ficaram</p> | | |

| | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>muito claras pra cada um. Aqui, ninguém pode dizer que não sabe, porque sabe, é só procurar. Está divulgado o manual, e a gente tem um portal aqui; quando as pessoas não sabem, elas mandam um e-mail, e a gente responde a todos. Então, eu acho que tem essa abertura.</p> | <p>P: E houve impacto direto nas atividades dos funcionários?</p> <p>E: Eu acho que não, porque... ficou a mesma coisa, ficou a mesma coisa.</p> <p>P: E qual foi a receptividade dos funcionários frente o novo modelo?</p> <p>E: Eu acho que no início eles... acho que eles questionam sempre muito mesmo. (...)Então... tem resistência, sim. Toda vez, elas foram nas áreas, fizeram divulgação, divulgaram nas áreas todas; a empresa é muito grande. Então, tem pessoas que têm entendimento, tem outras que não.</p> | <p>P: E ao comparar então o antes e depois, a gestão baseada em competências, melhorou ou piorou a forma de trabalhar na instituição?</p> <p>E: Eu acho que ficou a mesma coisa, porque eu fui encaixada dentro do meu... que eu fazia esse trabalho, a minha gerente viu que eu estava naquela atividade, e me colocou naquele processo. Então, estava tudo de acordo, tudo certinho; então não há uma mudança, há só mudança no nome. Porque realmente mudança da atividade, não, nós mudamos no que realmente o que você está fazendo. Porque antes, a gente não sabia o que realmente pra aquela função ali, pra aquilo que você está fazendo, se era aquilo mesmo; agora, está escrito lá: “Você é isso, isso”. É mais abrangente, mais detalhadinho...</p> <p>P: Então, ficou mais fácil, facilitou o trabalho?</p> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| | | |
|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | <p>E: Está mais real. Antes, não era real; não tinha nada a ver, nada ver. O plano dizia que você fazia uma coisa, e, no teu dia a dia, você fazia uma coisa completamente diferente. Agora, não, agora você faz o que realmente diz o seu processo. Está mais claro; isso aí eu acho que foi um ganho mesmo. Está de acordo mesmo com o que você faz, e não de acordo com a sua formação.</p> |
|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Todos os entrevistados observaram diversas mudanças com a adoção do modelo, sendo todas positivas. Segundo eles, os funcionários estão mais satisfeitos com a gestão da empresa, pois se sentem mais reconhecidos, acreditam ter melhores e maiores possibilidades de desenvolvimento e enxergam com mais clareza o que é necessário para o progresso de suas carreiras.

A relação gerência/empregado também foi beneficiada. Com a avaliação de desempenho e seu *feedback* foi aprimorada e valorizada a comunicação entre gerentes e empregados, tornando mais claro o que era demandado a eles.

Porém, os empregados mais antigos não se sentem tão beneficiados como os novos, pois não têm mais tantos anos para se desenvolver quanto os novos, e apresentam também certo comodismo.

Praticamente todos os entrevistados percebem que houve impacto direto do modelo nas atividades dos funcionários. Os indivíduos passaram a ter maior conhecimento de suas tarefas e do que deveriam desenvolver e como. A comunicação organizacional também melhorou muito, além de maior possibilidade de planejamento e previsibilidade de resultados futuros.

O modelo, e principalmente sua filosofia, foi bem recebido pela maioria da instituição. Entretanto, os funcionários mais antigos apresentaram resistência ao modelo por não terem recebido o aumento que esperavam e pelo fim da política de progressão por tempo de serviço.

Os entrevistados concluíram que a forma de trabalhar em Furnas melhorou muito, os empregados agora têm maiores possibilidades de mobilidade interna e identificam no modelo uma forma mais clara e real de perceber seu trabalho.

De acordo com Pires *et al.* (2005) os planos tradicionais de cargos e remuneração possuem como características a falta de objetividade, de flexibilidade e de visão de futuro, o que gera desmotivação no serviço público brasileiro. Assim, compreende-se porque um modelo orientado por competências é bem recebido e aumenta a esperança dos funcionários por mais melhorias.

O modelo de Furnas transmitiu aos funcionários um sentimento de justiça e democracia. O planejamento das ações e o desenvolvimento dos funcionários tornaram-se mais orientados, beneficiando toda a instituição.

6.3.1.4. Mapa 4 – Vantagens e Desvantagens do Modelo

| Entrevista nº 06 – Furnas | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Gestão baseada em competências | |
| Vantagens | Desvantagens |
| <p>P: Quais as principais vantagens e desvantagens?</p> <p>E: Olha, a grande vantagem... é como eu disse, a gente não fica com um plano rapidamente obsoleto. Eu posso mudar de área e levar meu rol de competências, e rapidamente me adaptar ao outro processo de trabalho, dentro do mesmo eixo de carreira. Então, é muito mais fácil, porque aí dentro do mesmo eixo você tem um conjunto de competências que seriam desenvolvidas, trabalhadas, demonstradas, enfim. Além disso, em Furnas, a gestão de competências acabou criando indicadores que já eram inexistentes na empresa, indicadores esses que são utilizados tanto pra carreira, quanto pra desenvolvimento, e também pra remuneração, com uma remuneração mais justa.</p> | <p>E: pra mim, a maior desvantagem pra gente, na gestão de competências, é que a gente tem uma</p> |

| | |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>empresa que responde a muitos órgãos externos, e com esses órgãos externos muitas vezes você tem que trabalhar com o Código Brasileiro de Ocupação, aquele famoso CBO; e o CBO, ele não é flexível, nem adaptado à gestão por competência, assim como a CLT, ele já está velho, caduco. Então assim, você tem lá uma descrição de engenheiro que é muito... “atividades baseadas em...”, e aí, de repente, aqui, na empresa, você tem um engenheiro que está trabalhando numa eficiência energética; você não encontra isso no CBO, não tem essa forma de descrição. Então, na verdade, a gente faz uma tremenda ginástica de readaptação; cada empregado tem os seus CBOs, você não pode pegar só pela formação; então, você tem que pegar a formação, pra respeitar a lei; fazer uma interseção com o processo de trabalho do empregado; e aí, sim, você emitir um CBO pra esse empregado. É claro que a gente não acerta 100%, e raros são aqueles em que você olha e fala assim: “Esse aqui é o CBO X, é exatamente como deve ser”. Não acontece isso. Então, a gestão por competências, ela tem um dificultador que algumas coisas legais não foram feitas pra esse modelo; então, a gente sofre um pouquinho com isso.</p> |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| Entrevista nº 07 – Furnas | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Gestão baseada em competências | |
| Vantagens | Desvantagens |
| <p>P: Quais as principais vantagens e desvantagens?</p> <p>E: Acho que a principal vantagem é o empregado ter a plena consciência do que a empresa e o departamento esperam dele. É pra empresa, eu acho que é estar mostrando claramente os objetivos que ela tem.</p> | <p>E: Agora, a desvantagem continua sendo isso: eu querer ganhar mais... Mas é muito incremento. O nosso nível salarial, eu acho que inicial, ele é um nível que é competitivo. Só que as pessoas sempre que fazem concurso... o concurso tem esse problema: eu com 50 anos quero competir com quem tem 20 anos; concorda que depois que eu passar, eu vou querer ser remunerada como 50 e não como quem tem 20? Eu estou falando 20, 50, pela experiência de vida, de trabalho, entendeu? Eu acho que esse ainda é um foco assim, da... é a pedra do sapato.</p> |

| Entrevista nº 08 – Furnas | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Gestão baseada em competências | |
| Vantagens | Desvantagens |
| <p>P: Quais as principais vantagens e desvantagens?</p> <p>E: Não dá pra comparar, não; muito melhor. Tanto é que agora todo o grupo Eletrobrás vai entrar também no sistema de gestão por competências. Então, eu acho que isso mostra que é muito bom.</p> | <p>E: Eu não consigo ver desvantagens. Como eu comparo com o antigo, eu só vejo vantagens.</p> |

| Entrevista nº 09 – Furnas | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Gestão baseada em competências | |
| Vantagens | Desvantagens |
| <p>P: Quais as principais vantagens e desvantagens?</p> <p>E: Vantagem, eu acho que eu já falei pra você: visualizar carreira; eu acho que isso é o mais importante, você ter a possibilidade de saber o que você precisa fazer mesmo pra cresce, e ter a possibilidade de se desenvolver bastante.</p> | <p>E: Agora, desvantagens, talvez... Por exemplo, aqui, pra gente; a gente tem uma coisa que eu acho que poderia mudar um pouquinho, em relação às regras; a gente tem algumas regras que acho que poderiam ser um pouco menos rígidas. Por exemplo, tempo: quatro anos no nível 1, cinco anos no nível 2, seis anos no nível 3; talvez isso pudesse ser um pouquinho menos tempo. É bom ter essa regra por um lado, porque, como você tem só 1% de verba, é uma forma de você não dar tudo pra um só, então, você vai tendo que dividir aquilo ali, porque cada um vai crescer um pouquinho. (...) Na verdade, não é um ponto negativo, eu acho que é uma falha nossa. Ainda não está funcionando muito bem pra gente esse link entre os departamentos; eu acho que isso é ainda uma falha, e ainda tem que melhorar, e que isso traz um pouquinho de visão negativa pro plano.</p> |

| Entrevista nº 10 – Furnas | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Gestão baseada em competências | |
| Vantagens | Desvantagens |
| <p>P: Quais as principais vantagens e desvantagens?</p> <p>E: A vantagem... essa é a vantagem, que a gente vê.</p> | <p>E: A desvantagem, quando a gente mudou de um plano pro outro... eu vou falar agora, assim, como uma das pessoas mais antigas. Quando você tem um plano antigo, ele te diz que você está... você vai entrar na empresa, e você tem aquela curva, né, que você vai chegar... vamos fazer uma previsão de 30, 35 anos, você tem a possibilidade de chegar lá, no último; se vai chegar ou não, mas você tem essa possibilidade.</p> <p>E: Eu, quando olho pra mim, eu não vou conseguir; eu estou num nível tal, que pra chegar lá, eu acho que dificilmente... isso é uma opinião minha, e opinião das pessoas mais antigas, que acham: você está aqui, mas pra você chegar lá, você não vai conseguir. Então, é o que muita gente acha é que foi um plano feito pra pessoas que estão entrando na empresa agora, tem pouco tempo na empresa. Então, eu acho que é uma coisa boa pros novos, mas não é uma coisa boa pros antigos; acho que não é. (...) Por exemplo, eu já estou aqui, pra eu passar de um nível pro outro, eu vou ter que fazer um mestrado, uma pós-graduação; então, a gente já está numa certa fase que a gente já não está mais com aquele pique todo, né, de você mudar de uma coisa pra outra.</p> |

Os entrevistados pontuaram as principais vantagens e desvantagens que eles encontram na gestão baseada em competências. Elas são apresentadas a seguir:

Vantagens

- Facilita a mobilidade interna;
- Estabelece indicadores para a gestão de carreiras, desenvolvimento e remuneração;
- Forma justa de remunerar os funcionários;
- Proporciona maior clareza sobre o que é esperado dos funcionários e sobre quais os objetivos organizacionais;
- Possibilita o desenvolvimento e direcionamento da carreira e,

- Consiste em um modelo de gestão claro e objetivo.

Desvantagens

- Excessiva fiscalização de órgãos externos a Furnas;
- Legislação antiquada em relação ao modelo;
- Regras não atualizadas em relação a algumas necessidades;
- Resistência e comodismo de funcionários antigos e,
- Foco excessivo no ganho salarial por parte de alguns funcionários.

Observa-se que as desvantagens citadas não estão propriamente relacionadas ao modelo e sim a entraves organizacionais que dificultam a sua operacionalização, o que pode ser considerado como um ponto positivo para o modelo.

No decorrer das entrevistas todos afirmam que o modelo tem gerado resultados muito positivos e que inclusive todo o grupo Eletrobrás começa a implantar a gestão baseada em competências a partir de 2010, o que é mais um indicador de que o modelo, apesar de enfrentar dificuldades, tem contribuído bastante para o sucesso e crescimento de Furnas.

6.4. Banco do Brasil S.A.

O Banco do Brasil é uma instituição financeira brasileira, constituída na forma de sociedade de economia mista e a União detem aproximadamente 70% de suas ações. A instituição foi criada em 1808, com mais de dois séculos de existência é o primeiro banco a operar no Brasil.

Sua missão é: “Ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Empresa e contribuir para o desenvolvimento do País”.

Seu modelo de gestão baseada em competências começou a ser utilizado em 2005. Para tanto, um grupo de funcionários se especializou e estudou qual seria o modelo mais adequado de gestão de pessoas para o banco. Ao implementá-lo, o Banco tinha como proposta identificar e desenvolver suas competências organizacionais e profissionais, juntamente com seu corpo funcional.

Os seis entrevistados foram escolhidos intencionalmente, sendo eles integrantes da área de Gestão de Pessoas da sede do Banco do Brasil (Brasília) e da área de Gestão de Pessoas da unidade Rio de Janeiro. Os funcionários de sede foram entrevistados, por terem sido parte daqueles que criaram o modelo de gestão baseada em Competências do banco.

Todos os entrevistados autorizaram o uso do material coletado. O quadro a seguir apresenta uma síntese dos dados dos entrevistados do Banco do Brasil.

| Nº | Faixa Etária | Sexo | Tempo de Serviço | Função |
|----|--------------|-------|------------------|---------------------------------------------------------|
| 11 | 40-50 | Masc. | 30 anos | Gerente executivo da Universidade Corporativa (Sede) |
| 12 | 30-40 | Masc. | 16 anos | Gerente de Gestão de Pessoas (Sede) |
| 13 | 30-40 | Fem. | 10 anos | Gerente do Núcleo de Gestão de Pessoas (Rio de Janeiro) |
| 14 | 40-50 | Fem. | 22 anos | Analista de Gestão de Pessoas |
| 15 | 30-40 | Fem. | 10 anos | Analista de Gestão de Pessoas |
| 16 | 50-60 | Fem. | 22 anos | Gerente Geral de Gestão de Pessoas (Rio de Janeiro) |

6.3.1 Análise das entrevistas

São utilizados mapas para a organização dos dados e compreensão do que é apresentado sobre o modelo de gestão baseada em competências do Banco do Brasil.

6.4.1.1. Mapa 1 – Implantação

| Entrevista nº 11 – Banco do Brasil | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------------------------------|
| Implantação do modelo | Comentários | Atividades de Gestão de Pessoas |
| <p>P: Qual foi o motivo para a adoção do modelo?</p> <p>E: Bom, a área de gestão de pessoas é uma área completamente desintegrada, né? Então, é uma área que tem três grandes vocações: uma vocação pra recompensa e remuneração; uma vocação pra desenvolvimento humano e profissional; e uma área de logística, que é de entrega, que tem departamento pessoal, as áreas que ficam entregando treinamento e tal, né? Então, você tem três grandes vocações, e essas áreas não conversam; então, mudou de competência, fez essas três áreas conversarem, porque todo mundo está com o mesmo objetivo, né? A área de remuneração e recompensa passou a olhar pro profissional por competência; área de desenvolvimento, que é uma área prioritariamente já olhava, né, passou a olhar com um foco mais objetivo; e a área de entrega, que está próxima do funcionário, começou a olhar pras competências de cada funcionário, se ele está atendendo, está entregando os produtos. Então, nós conseguimos reintegrar a área de recursos humanos, a partir de uma perspectiva horizontal – que competência é observada no horizontal, né? Então, a competência, ela impacta todos os processos de RH: ela impacta o recrutamento, impacta a seleção, impacta o treinamento, impacta a remuneração, e impacta a avaliação de desempenho, né? Então, é um fenômeno que pode fazer com que a área tenha um novo dialeto com isso.</p> <p>P: E foram mapeadas as competências da organização já existentes, e aquelas que a organização ainda pretende desenvolver?</p> <p>E: Bom, claro. O passo foi o seguinte: primeiro, você tem o mapeamento das</p> | | |

| | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>competências organizacionais. Era banco, é uma indústria que tem 700 anos, né? Então, as competências do banco são muito objetivas. (...) Então, o primeiro passo foi esse, foi feito pela área de planejamento estratégico da empresa, descrever as competências organizacionais. Depois disso, a gente começou a analisar as competências profissionais, e as competências profissionais, elas foram mapeadas a partir da estratégia, a partir dos processos, e a partir do espaço ocupacional, porque ele forma aquele espaço ocupacional. Então, foram mapeadas todas as competências profissionais da empresa, né, que vai depois alimentar o sistema de gestão de desempenho por competência, porque aí vai a competência do indivíduo, e o indivíduo é avaliado, né?</p> | | <p>P: E com a implementação do modelo, quais foram as atividades de gestão de pessoas que foram alteradas?</p> <p>E: Todas; absolutamente todas. Bom, recrutamento e seleção mudou: passou a fazer recrutamento por competência e seleção por competência. Treinamento virou uma área de desenvolvimento de competências, de competência do funcionário. Área de remuneração produziu o conselho de remuneração por competência. A área de avaliação passou a fazer avaliação de desempenho por competência. A área de gestão de carreira e orientação profissional passou a fazer gestão de carreira e orientação profissional por competência. Mudou tudo, o impacto foi total em todas as áreas. Só não mudou a área de férias, e de licença-prêmio, e de abono, que é a área do departamento pessoal, né? Só essa área que não foi impactada.</p> <p>P: E em relação à seleção externa, por concurso público, teve alguma influência assim, na seleção também?</p> <p>E: Claro que teve, porque, quando você pega... nós passamos a... quando a gente encontrou a matriz de conhecimentos...</p> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| | | |
|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | <p>porque numa seleção externa você pode mais avaliar é a parte cognitiva, né? Então, de posse da matriz de conhecimentos necessários pra empresa funcionar... não estou falando nem a matriz de competências, né, estou falando de posse da matriz de conhecimento, né, ficou muito mais fácil estabelecer o conteúdo programático das nossas seleções externas. Então, isso alimentou; claro que alimenta, né?</p> |
|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| Entrevista nº 12 – Banco do Brasil | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------------------------------|
| Implantação do modelo | Comentários | Atividades de Gestão de Pessoas |
| <p>P: Qual foi o motivo para a adoção do modelo?</p> <p>E: Bom, necessidade de aprimorar políticas e práticas de gestão de pessoas, de alinhá-las à estratégia corporativa, de integrar internamente a atuação dos diferentes macroprocessos de gestão de pessoas, e promover o desenvolvimento de competência dos funcionários pra alavancar o desempenho organizacional.</p> <p>P: E foram mapeadas as competências da organização já existentes, e aquelas que a organização ainda pretende desenvolver?</p> <p>E: Foram. Inicialmente, o processo de mapeamento de competências, ele é dividido em duas etapas dentro do banco, né? O mapeamento das competências organizacionais, ela fica sob responsabilidade da nossa diretoria de estratégia, e esse mapeamento, ele é feito junto com a formulação estratégica do banco. Então, no processo de formulação da estratégia já são mapeadas as competências organizacionais. Então, quando esse grupo de trabalho foi constituído, as competências organizacionais já estavam mapeadas; elas foram mapeadas por ocasião da formulação da estratégia da organização um ano antes. O que esse grupo fez foi desenvolver uma metodologia para mapeamento das competências humanas,</p> | | |

| | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>individuais, né, pra que fosse possível fazer esse mapeamento necessário pra implementação do modelo.</p> | | <p>P: E com a implementação do modelo, quais foram as atividades de gestão de pessoas que foram alteradas?</p> <p>E: Hoje, praticamente, todos os subsistemas de gestão de pessoas, eles estão alinhados ou tem como principal elemento a noção de competência no trabalho. Eu me refiro à gestão e desempenho, recrutamento e seleção, dedicação corporativa, reconhecimento e premiação. O único subsistema que por uma decisão... posição estratégica do banco, não tem vínculo com a avaliação de competências é o subsistema de remuneração, porque nós entendemos que se nós vinculássemos a remuneração a essa avaliação, nós produziríamos muitos vieses no processo avaliatório. Então, a remuneração... nós temos uma parcela remuneratória variável, que é a nossa participação nos lucros e resultados, né, mas ela não tem vínculo com a avaliação de competência; ela tem vínculo, exclusivamente, com a concepção de metas corporativas.</p> <p>P: Mas essa parcela, ela é igual pra todos, não, ou ela varia?</p> <p>E: Ela varia de acordo com a concepção de metas, com o cargo exercido pela pessoa.</p> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| Entrevista nº 13 – Banco do Brasil | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------------------------------|
| Implantação do modelo | Comentários | Atividades de Gestão de Pessoas |
| <p>P: Qual foi o motivo para a adoção do modelo?</p> <p>E: O banco já sabia que tinha insatisfação, que o modelo não era assim, você não tinha... não conseguia enxergar as competências que precisava desenvolver, né? Não se utilizava isso como subsistema em gestão de pessoas maior, de</p> | | |

| | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>capacitação e desenvolvimento; era, simplesmente, avaliou e pronto. Então, já tinha essa insatisfação; com o fórum, aí foi o pontapé.</p> <p>P: E foram mapeadas as competências da organização já existentes, e aquelas que a organização ainda pretende desenvolver?</p> <p>E: Olha, foi mapeado, já está mudando. No início, foi feito um mapeamento... Isso que eu te falei, a gente trabalha com dois grupamentos: competência... Não, três: específicas, fundamentais e gerenciais. As fundamentais, se eu trabalhar na GEPE, na agência, no mercado de capitais, tenho que ter aquelas competências, elas são fundamentais a todo funcionário do banco. (...) E as competências específicas, elas foram mapeadas área por área. Então, junto com o processo, houve uma formação de mapeadores de competências; são pessoas também que passaram por um processo de capacitação, aí essas pessoas vinham pras unidades, faziam o mapeamento das competências específicas; então, entrevistavam as pessoas, levantavam quais eram as funções, o que é que tinha que ter, o que é que precisava, e mapeava. Então, hoje, você tem todas as funções do banco com competências específicas mapeadas, porque isso ajuda no processo seletivo, isso vai alimentar outros sistemas, né?</p> <p>P: Essas que você diz, as competências de cada pessoa. Mas foi mapeada alguma competência da organização?</p> <p>E: Que em cima das competências... isso até fica... é porque não fica disponível eu acho que pro público externo, mas internamente, a gente tem na intranet, as competências organizacionais; aí em cima das organizacionais é que vêm as demais competências.</p> | | <p>P: E com a implementação do modelo, quais foram as atividades de gestão de pessoas que foram alteradas?</p> <p>E: Com o modelo? Por exemplo, os processos seletivos. Quando implantou a</p> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| | |
|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>GDP por competências, houve necessidade de, por exemplo, levar isso aos processos seletivos. Então, hoje, os processos seletivos, você tem lá, quando você faz avaliação em cima de competências, né, em cima de perfil comportamental, que estão diretamente ligados com as competências daquele cargo; então, foi uma das coisas que logo mudou, né? O sistema também, ele... o funcionário, após ter sua avaliação, ele tem lá uma ferramenta chamada PDC – Plano de Desenvolvimento de Competências.</p> <p>P: E em relação à remuneração?</p> <p>E: Não, isso ainda é um passo que a gente não chegou, vamos dizer assim, que seria a remuneração por competência. O que acontece hoje é assim, a... e isso era uma insatisfação da GDP anterior; ela estava vinculada à participação de lucros e resultados; então, se você tinha uma avaliação muito ruim, você não recebia. Hoje não, desvinculou. Na verdade, ela vai um pouco, assim, ela pontua pra você. Então, eu tenho um resultado. (...) A GDP é uma variação que incide só na participação de lucros.</p> |
|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| Entrevista nº 14 – Banco do Brasil | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------------------------------|
| Implantação do modelo | Comentários | Atividades de Gestão de Pessoas |
| <p>P: Qual foi o motivo para a adoção do modelo?</p> <p>E: Olha, eu não sei te especificar qual o motivo dessa adoção. Assim, o que eu entendo é que houve o aprimoramento, porque o banco trabalha com avaliação há mais de 20 anos. Então, foi um aprimoramento desse modelo de avaliação. E assim, pelo o que a gente sabe também, foi uma solicitação, no fórum que a gente fez de gestão de pessoas, de que houvesse mudanças no sistema daquela época de avaliação. Então, na verdade, ele foi fruto de uma solicitação dos funcionários por uma mudança do sistema de avaliação. Agora assim, o motivo pelo qual foi escolhido</p> | | |

| | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>esse sistema, realmente, eu não tenho como te informar.</p> <p>P: E foram mapeadas as competências da organização já existentes, e aquelas que a organização ainda pretende desenvolver?</p> <p>E: Sim. Houve esse mapeamento de competências, cada unidade... houve essa formação, né, desses mapeadores... antes desse processo, houve a formação desses mapeadores de competências por unidade; então, dentro de cada unidade, foram formados esses mapeadores, e o trabalho deles era verificar quais as competências que eram necessidades, né, pro desenvolvimento daqueles processos de trabalho, tanto os que existiam na época, quanto os que seriam necessárias, que não existiam, mas que deveriam existir. Houve, sim.</p> | | <p>P: E com a implementação do modelo, quais foram as atividades de gestão de pessoas que foram alteradas?</p> <p>E: É, basicamente o que foi alterado foi a avaliação de desempenho, porque a gente trabalha a partir daí. Atualmente, o que a gente está buscando? É que as carências de treinamento, elas sejam identificadas através das competências que não indicadas ainda como não desenvolvidas, ou que precisam se aprimorar, na GDP. Então, basicamente, a própria avaliação de desempenho e a orientação do treinamento, porque, além de você ter a orientação pra própria estratégia do banco, existe uma orientação de que você, ao final do ciclo, busque aprimorar aquelas competências que não estão plenamente desenvolvidas, inclusive, na ferramenta, a última parte do processo é a construção de um plano de desenvolvimento de competências. Então, basicamente, são esses dois: a questão de treinamento e avaliação. (...) Remuneração não. Não, a remuneração, ela foi desvinculada totalmente da GDP. Existe um percentual pequeno, uma interferência pequena no recrutamento interno, na seleção interna, porque parte do resultado da avaliação impacta em algumas oportunidades, impacta na parte desse resultado, impacta nas concorrências; nas concorrências internas, a gente tem um</p> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| | | |
|--|--|-----------------------------------------|
| | | percentual pequeno do resultado da GDP. |
|--|--|-----------------------------------------|

| Entrevista nº 15 – Banco do Brasil | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------------------------------------------------------|
| Implantação do modelo | Comentários | Atividades de Gestão de Pessoas |
| <p>P: Qual foi o motivo para a adoção do modelo?</p> <p>E: Ah, eu acho que por uma tendência do mercado mesmo, né? Outras empresas trabalham com gestão por competências, é uma forma mais... aí, falando em avaliação de desempenho. Eu confesso que é um sistema mais justo de avaliação do funcionário do que avaliar por meta. Porque a gente tinha... o nosso sistema anterior de avaliação de desempenho era avaliada em metas; então, às vezes você não consegue atingir a meta, mas você tem um bom desempenho; então, é um sistema de avaliação mais justo. Eu acho que por uma tendência, e por ser uma forma mais objetiva, né, de avaliação, mais justa de avaliação; falando mais especificamente do... e seleção também, porque na seleção, a gente também usa.</p> <p>P: E foram mapeadas as competências da organização já existentes, e aquelas que a organização ainda pretende desenvolver?</p> <p>E: Sim; aí falando da avaliação de desempenho, né? Houve um mapeamento de todas as competências por... não foi por função; o banco foi... eu sei que tem empresa que trabalha assim, né, pega um determinado cargo e lista as competências daquele cargo; no banco, foi diferente; no banco, é por área. (...) Então, foram mapeadas essas competências por áreas, que a gente chama de competências específicas. E foram mapeadas também as competências básicas, competências fundamentais, que são aquelas que todos os funcionários, independente de localização, têm que apresentar.</p> | | <p>P: E com a implementação do modelo, quais</p> |

| | | |
|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | <p>foram as atividades de gestão de pessoas que foram alteradas?</p> <p>E: O que é que ficou diferente? Antes, a gente recebia uma avaliação do superior, era uma avaliação... a gente se manifestava em relação a essa fase, se concordava ou não com essa avaliação, com essa manifestação. Nós éramos avaliados também por pares – deixa eu me lembrar como é que era o modelo –, mas a gente não tinha conhecimento de quem estava fazendo essa avaliação. Então, o que é que mudou? Hoje, está mais transparente, a gente sabe que a gente vai ser avaliado por pares, quem são os pares; quais são as competências que a gente está avaliando, ficou mais objetivo; e é uma avaliação agora por todas as fontes, né, se eu tiver subordinada, sou avaliada por um subordinado também, além do meu superior; o acompanhamento, que agora a gente consegue que ele seja semestral; durante todo o período avaliativo, que as pessoas façam o acompanhamento de fato; questão do <i>feedback</i> também, ficou mais frequente. Eu acho que foi uma mudança, eu diria de comportamento do funcionalismo. E está acontecendo ainda, né?</p> <p>P: Você falou da avaliação do desempenho, essa questão da seleção interna. Agora, e quanto a remuneração e a carreira, houve uma influência também?</p> <p>E: Pra um segmento, que a gente chama de gerência média. Na rede de agências, a gente tem uma comissão, que está entre o assistente mais operacional e entre o gerente geral, que é o que a gente chama de gerência média e o gerente de contas, né? Então, pra esse segmento específico tem uma remuneração diferenciada, que é uma remuneração por competências, com base na avaliação de desempenho, na obtenção de algumas certificações; tem todo um... tem os pré-requisitos necessários, que eles têm que atingir, pra que a remuneração seja diferenciada. Então, por enquanto, só tem esse segmento.</p> <p>P: E a carreira é orientada pelas competências?</p> <p>E: Mas assim, pro funcionário saber a atuação numa determinada área, a gente tem um sistema de... o currículo é eletrônico, né,</p> |
|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| | | |
|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | a gente não trabalha com currículo no papel; então, todas as informações da vida funcional ficam armazenadas, e a gente tem acesso aos currículos de todos os funcionários, toda a carreira dele: por onde passou, quais as comissões que ele exerceu, quais os cursos que ele fez, formação superior, curso externo; tudo, a gente tem. |
|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| Entrevista nº 16 – Banco do Brasil | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------------------------------|
| Implantação do modelo | Comentários | Atividades de Gestão de Pessoas |
| <p>P: Qual foi o motivo para a adoção do modelo?</p> <p>E: Eu acho que, primeiro, pra acompanhar mesmo o mercado e os novos estudos, né? Então, pra trazer uma avaliação mais próxima da realidade, eu acho que teve esse objetivo. O objetivo de democratizar uma avaliação, você não jogar num avaliador só a responsabilidade do teu empenho. Uma forma de medir melhor, porque você estabelece o que é que é competência, e fica mais fácil eu saber a partir de quê eu vou ser avaliado, né? Então, eu acho assim, muitas razões nesse sentido. A outra GDP, que a gente usava, ela não tinha essa prerrogativa do funcionário se posicionar; ele concordava ou não, no final; então assim, eu sou avaliadora, aí eu ia lá, te avaliava, e você dizia “concordo” ou “não”, no sistema; se você não concordasse, você colocava o porquê, mas parava aí. E com isso, tinha muitas vezes, a gente percebia, na prática, algumas coisas pra prejudicar o outro; então... e quando você traz múltiplas fontes, você pulveriza essa possibilidade, você minimiza, porque você está ampliando, e o impacto diminui; se você tiver, por acaso, um colega de trabalho que não goste de você, e queira te prejudicar na GDP, como ela vai ser uma dentre outras, aquilo pulveriza, diminui um pouco, e você não tem essa penalidade. Então, tem essas questões, que eu acho que foram assim, extremamente importante. Eu acho que a gente avançou muito, principalmente nessa questão de nem superproteger, e</p> | | |

| | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>nem prejudicar. Acho que trouxe todo um equilíbrio, inclusive nas relações entre pares, entre as pessoas, porque aumentou a responsabilidade de todo mundo na carreira do outro. Eu vejo isso muito interessante na prática, né?</p> <p>P: E foram mapeadas as competências da organização já existentes, e aquelas que a organização ainda pretende desenvolver?</p> <p>E: Foram mapeadas. (...). A gente treinou mapeadores, e em cada unidade... digamos assim, em cada direção, a gente teve mapeadores, que percorreram todas as unidades; e até hoje, assim, de vez em quando, quando a gente percebe que o que eu estou lá avaliando não está mais, então, não é mais importante, ou o serviço mudou, os mapeadores vêm pra rever.</p> | | <p>P: E com a implementação do modelo, quais foram as atividades de gestão de pessoas que foram alteradas?</p> <p>E: Na verdade, é assim, a GDC, ela tem uma influência direta num instrumento que a gente tem de processo seletivo, que é a inscrição da gente numa concorrência a um cargo. Então assim, quando abre uma concorrência a um cargo, você vai lá e se inscreve; a GDC... o resultado da minha avaliação de desempenho, ela permeia por ali; então, ela vai impactar dentro daquele somatório, porque são várias coisas que são levadas em consideração, e a minha avaliação está ali dentro. E também impacta a questão do recebimento da participação de lucros, porque... mas aí, na verdade, é o placar da unidade também, porque, a partir da nossa GDc, a gente tem uma carga na unidade; então, também tem uma certa interferência, a avaliação... o desempenho interfere. Na verdade, o desempenho é o resultado de alguma coisa que aconteceu ou não aconteceu.</p> <p>P: E carreira e remuneração, a gestão de competências já está orientando esses</p> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| | | |
|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | <p>sistemas?</p> <p>E: A carreira, sim; a remuneração, não... ainda não... Assim, se você tiver... O que você pergunta é: dependendo do teu resultado de avaliação, você ganha um bônus, ou não ganha um bônus? O que você perde é... se você tiver resultados muito ruins, você vai perder uma parte da PLR; aí é o funcionário; se ele tiver um resultado muito ruim, interfere lá, numa pontuação, que é uma coisa bem complexa lá, na participação de lucros; mas em termos assim, de rendimento mensal, não, não tem nenhuma medida, não.</p> |
|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

A análise do mapa 1 – Implantação identificou como motivo principal para a implementação do modelo a necessidade de integração dos processos da área de gestão de pessoas e do aprimoramento de suas políticas e práticas.

As necessidades de mudanças já estavam surgindo e com a realização de um Fórum de Gestão de Pessoas em 2003 foram apontadas, pelos funcionários das diversas unidades do Banco no país, as principais deficiências do modelo vigente.

Alguns dos entrevistados também apontaram como fatores motivadores da implantação do modelo: a carência de uma gestão de pessoas com um foco mais objetivo, a busca pelo desenvolvimento das competências dos funcionários para alavancar o desempenho organizacional, o alinhamento das políticas de gestão de pessoas com a estratégia organizacional, a aproximação da gestão de pessoas com a realidade por meio de um sistema mais justo, a democratização da avaliação de desempenho e a escolha de um modelo que se apresenta como uma tendência de mercado.

Como apontam Pires *et al.* (2005) ações orientadas por competências fornecem subsídios importantes para a integração dos subsistemas de gestão de pessoas, pois possibilitam a criação de critérios claros para a estruturação dos processos de gestão de pessoas.

Para a mudança na área de gestão de pessoas do Banco, houve a formação e o preparo de um grupo de funcionários, por meio de cursos de pós-graduação, para a criação e implantação do modelo que seria o mais adequado às características próprias do Banco.

Inicialmente, foram mapeadas as competências organizacionais juntamente com a elaboração do planejamento estratégico da instituição. Posteriormente foram mapeadas as competências individuais, divididas em três grupos: específicas, fundamentais e gerenciais.

Para Rocha e Salles (2005) há uma relação direta entre estratégia e competências, já que a formulação da estratégia organizacional estimula o desenvolvimento de novas competências, que por sua vez influenciam novamente a formulação da estratégia.

A filosofia de gestão baseada em competências foi introduzida primeiramente nas atividades relativas ao desempenho, tanto que o modelo é intitulado Gestão do desempenho por Competências (GDC), substituindo o antigo modelo - Gestão do desempenho profissional (GDP).

Atualmente, praticamente todos os subsistemas de gestão de pessoas são orientados por competências. De acordo com os entrevistados, as políticas de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e carreiras foram modificadas e são direcionadas pelo conceito de competências.

Há uma divergência entre os entrevistados quanto à remuneração. Alguns afirmam que há uma remuneração baseada em competências e outros que não há. Assim, pode-se inferir que ainda não há uma política clara definida quanto o subsistema remuneração, ou por este estar sofrendo mudanças sem o estabelecimento definitivo de uma política ou por possuir regras diferenciadas para cada segmento da organização.

6.4.1.2. Mapa 2 – Dificuldades x Facilidades

| Entrevista nº 11 – Banco do Brasil | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| Implementação | | |
| Dificuldades | Facilidades | Administração Pública |
| <p>P: Quais as principais dificuldades e facilidades para a implementação desse sistema?</p> <p>E: Bom, foram muitas, né? Foram muitas. Agora, o problema é o seguinte: a direção é que patrocina, porque isso significa que você vai gastar dinheiro, né, que isso é caro, né? Então, você precisa do patrocínio da direção da empresa, né? A empresa precisa entender que quem é bom em tudo... Então, você tem a dificuldade desse conhecimento de todos os decisores da organização, que você tem que gastar um pouco de energia, e a formação das pessoas. Porque não adianta você querer montar um projeto desse com gente que não tem a formação adequada, né? Então, a gente começou a trabalhar antes; então, uns quatro ou cinco anos antes da implantação do processo, a gente começou a formar as pessoas, né? Então, a área de gestão de pessoas, ela induziu... a universidade corporativa induziu uma série de funcionários a fazer cursos de mestrado e doutorado, vinculados ao tema. (...) Então, você tem... a fase que eu acho que é mais difícil é a fase de preparação, pra você avançar. E lembro que naquela época não havia literatura muito clara sobre implantação de programas dessa natureza.</p> | <p>E: Facilidade é ser uma empresa que respeita os funcionários; então, os projetos são bem... os projetos sérios, né, são bem vistos, né? Então, eu acho que foi isso, né? Porque um projeto dessa</p> | |

| | | |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>natureza não é fácil montar, tem que dar facilidade, né? Eu acho que a empresa está disposta a investir nos seus funcionários; então, a gente conseguiu aprovação do projeto. Foi isso, né? A maioria das empresas não quer gastar em projetos que são assim... que eles não têm certeza do retorno, né?</p> | <p>P: E dentre as dificuldades e facilidades, quais são próprias da administração pública?</p> <p>E: Olha, o que acontece é o seguinte, o Banco do Brasil, ele... do setor público, ele tem apenas a influência do governo federal. Então, o governo federal é o maior acionista, mas o banco, ele tem um modelo de governança próprio, né? Então, eu diria o seguinte que... eu diria que não tem comparação com o setor público, porque o setor público, por exemplo, ele não está delimitado com o desempenho que o funcionário tem que entregar. Na maioria dos órgãos públicos, você não tem desempenho. Então, como o modelo de gestão por competência precisa de uma referência no desempenho, você não tem como implantar. Eu, por exemplo, até como consultor hoje, eu sou chamado pra fazer projetos dessa natureza, e as empresas públicas... as organizações públicas querem montar o programa de competências, mas não têm um... não definiram o que o funcionário tem que entregar; então, é impossível, não dá; eu tento explicar isso, mas eles têm aquela dificuldade de entender. (...) Tem algumas carreiras, do setor público, que são claras, mas a maioria não é clara. E quando é clara a atividade, é claro o desempenho. Então, o que eu diria é que, no setor público, a dificuldade de implantação é por falta de uma qualificação do desempenho. No caso do Banco do Brasil, não; todos os requisitos pra implantação estão disponíveis, desde abundância de recursos, quanto da lógica empresarial clássica, né, que é a relação remuneração do desempenho desejado.</p> |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| Entrevista nº 12 – Banco do Brasil | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------------------|
| Implementação | | |
| Dificuldades | Facilidades | Administração Pública |
| <p>P: E quais as principais dificuldades e facilidades para a implementação desse sistema aqui, no Banco do Brasil?</p> <p>E: No caso do banco, a barreira cultural, e eu me refiro ao ceticismo dos funcionários, né? O banco é uma instituição que faz avaliação de desempenho no trabalho desde a década de 30; então, tem mais de 80 anos, e durante esse processo, ao longo desses anos todos, o banco passou por vários de modelos de avaliação de desempenho; alguns foram melhores ou mais bem sucedidos que outros, né, mas aqueles funcionários mais antigos, que já tinham vivenciado o fracasso de modelos de avaliação anteriores, eram muito céticos em relação ao sucesso que esse modelo teria. Então, uma barreira natural foi o ceticismo por parte de alguns funcionários. Outras barreiras, no caso do banco, são relacionadas à complexidade da empresa, a empresa com muitas áreas de atuação, está presente em mais de 20 países, que trabalha desde produtos propriamente bancários, como financiamentos, até turismo, né, no caso da nossa subsidiária vender turismo. Então, nós atuamos em muitos mercados, com diferentes produtos e serviços, nesses muitos países, esse processo de mapeamento de competências, ele se torna, naturalmente, muito complexo; então, é difícil conduzir... somar pessoas pra conduzir esse processo. Temos dificuldade também no desenvolvimento das ferramentas tecnológicas; nós optamos por desenvolvê-la totalmente internamente também, foi a nossa diretoria de tecnologia que desenvolveu.</p> <p>E: E uma dificuldade é que, dada essa customização, o processo de desenvolvimento, ele é mais complexo, demorou mais tempo pra ser concebido e validado. Outra dificuldade que nós tivemos. O banco optou por, antes de implementar o novo modelo, treinar 100% dos funcionários; então, o modelo não poderia ser implementado sem que os funcionários</p> | | |

| | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>fossem capacitados. Em função do grupo de funcionário, da nossa dispersão geográfica, capilaridade das unidades, o processo de capacitação de todos os funcionários foi complexo, né, demorou quase seis meses.</p> | <p>E: Então, uma vantagem natural dessa opção foi que o sistema foi totalmente customizado às nossas necessidades.</p> | <p>P: E dentre as dificuldades, quais são próprias da administração pública?</p> <p>E: Olha, pra ser bem sincero com você, assim, o modelo de atuação do banco é privado, sabe? O banco, o modelo de atuação dele é privado; os nossos concorrentes são Bradesco, Itaú. Do ponto de vista do comportamento humano no trabalho, a gente não poderia comparar com o setor público não, sabe, porque as nossas referências, em termos de organização no trabalho, são da indústria bancária.</p> <p>P: E dentre as facilidades?</p> <p>E: Olha, também não vejo relação, não. A opção, ela foi relacionada à estratégia da empresa, de precisar ganhar competitividade, pra concorrer melhor, numa indústria que é cada vez mais... cuja concorrência cada vez mais é acirrada, o banco tinha que ganhar sustentabilidade a prazos mais longos, né? A opção foi decorrente disso.</p> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| | | |
|------------------------------------|-------------|-----------------------|
| Entrevista nº 13 – Banco do Brasil | | |
| Implementação | | |
| Dificuldades | Facilidades | Administração Pública |

P: E quais as principais dificuldades e facilidades para a implementação desse sistema ?

E: Olha, como eu te falei, eu acho que agora fica mais no sangue, né? Assim, no início, houve muita dificuldade porque assim, foi uma mudança cultural; você só tinha avaliação do superior; você aprender, como funcionário, avaliar, é uma coisa... foi uma mudança cultural, as pessoas tinham dificuldade, né? Então, no início, a gente teve muitos problemas, as pessoas tinham medo: “Ah, mas será que se eu avaliar o meu superior, ele não vai ver que eu...”... E assim, principalmente a questão dos pares, de você avaliar o teu colega, de você incentivar anotação – porque você tem um campo pra conceito e tem um campo pra anotação. (...). Só que a dificuldade de dar *feedback* ainda é muito grande. Assim, é difícil, né? Aí chegava no final do semestre, você tinha assim, você olhava lá... porque as notas também, elas ficam separadas, você não sabia... no início, você não sabia quem te avaliava, só o superior; então, tem lá superior, e você vê as notas; pares, então, você tem pares a partir de três, aparece pra você uma média; só que assim, se alguém te atribuiu nota baixa, você não sabe quem é, mas você sabe que recebeu uma nota baixa por causa da média; e a autoavaliação. Então isso, no início, foi também confuso, porque aí as pessoas: “Porque alguém me deu nota 2, e eu não sei quem é, porque pa, pa, pa...”. Então assim, é um trabalho que a gente ainda faz hoje em dia, porque vira e mexe, quando a gente está em sala de aula, dando aula, o pessoal fala: “Não, porque está errado”. E a gente incentiva: “Não, tem que dar *feedback*, tem que fazer anotação. Vai conversar com a pessoa”.

E: Ah, facilidades, eu acho que

| | | |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>foram muitas. Assim, eu acho que o modelo é muito legal. Eu acho que a ferramenta, o modelo, está muito bem construído, sabe? A forma como você usa, como que as pessoas usam, é que pode dificultar. Mas eu acho que pra gente... assim, como eu te disse, alimentou outros sistemas, de seleção, de capacitação; então, a gente tem outras informações. Eu acho que a gente tem um modelo mais justo, com certeza, muito mais justo; não é um modelo que visa prejudicar; o modelo visa desenvolver; você pode se autoavaliar, você tem avaliação do par, que você pode fazer. Então assim, é um modelo mais... eu acho assim, muito mais interessante, mais... assim, mais amplo, né? Eu acho que pra empresa também foi bom, foi ótimo.</p> | <p>P: E dentre as dificuldades, quais são próprias da administração pública?</p> <p>E: Olha, eu acho que não. Porque assim, a gente tem um... a gente tem lá um pezinho na administração pública, e, ao mesmo tempo, não tem, né, porque é uma economia mista. A gente, apesar de ter um comando público, mas a gente tem assim... se a gente for pensar, a gente também tem um viés muito de uma empresa também, por outro lado, privada. Assim, o que é que eu acho que pode influenciar? Hoje, eu acho que uma empresa privada, por exemplo, se você faz uma avaliação de uma pessoa, eu acho que eles não pensam duas vezes em te mandar embora: “Tchau!”, né? Eu acho que o diferencial que a gente tem é que aqui você perde comissão; você não é mandado embora, você pode perder a sua comissão. Acontece... É mais difícil? É, porque o instrumento pensa exatamente isso, as pessoas hoje estão sabendo usar melhor. Então, se eu tenho um funcionário, que eu estou vendo que ele não está se desenvolvendo, e eu estou conversando com ele, estou dando <i>feedback</i>, estou anotando na GDP que ele precisa aprimorar e tal, e ele não</p> |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| | | |
|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | <p>está me dando retornando, hoje você... tem casos que se descomissionam por avaliação, tá? Então assim, mas... Agora, eu vou chegar no extremo, extremo, extremo, extremo, aquela pessoa que não quer nada, né, que realmente você já conversou, já passou em vários setores, não tem resultado, não tem resposta, recebe <i>feedback</i>, tem comportamento que não é adequado, o que é que uma empresa privada faz? A empresa privada manda embora. A gente aqui não, a gente tem que ficar com a pessoa; a gente fica, porque é um concursado, você não manda... Assim, é muito difícil você mandar uma pessoa... pra mandar uma pessoa embora aqui, só por inquérito comportamental, coisa que leva muito tempo. Então, a pessoa acaba ficando, aí ela acaba pulando de galho em galho: vai pra cá; amanhã, ela está ali; amanhã, está em outro lugar, e assim fica. Então, eu acho que administrar isso, a gente não tem a prática de mandar assim, a pessoa embora por mal desempenho. Mas, por exemplo, por perder comissão, a gente já teve, tem vários casos.</p> <p>P: E dentre as facilidades, alguma?</p> <p>E: Não.</p> |
|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| | | |
|------------------------------------|-------------|-----------------------|
| Entrevista nº 14 – Banco do Brasil | | |
| Implementação | | |
| Dificuldades | Facilidades | Administração Pública |

| | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>P: E quais as principais dificuldades e facilidades para a implementação desse sistema aqui?</p> <p>E: Assim, dificuldades que eu vejo é a quantidade de funcionários... assim, uma opinião particular, né? É a quantidade de funcionários da empresa. Atualmente, temos mais de 110 mil funcionários. Então, por mais que a gente tente, é muito difícil você disseminar o que exatamente esse sistema de avaliação pretende, e equalizar esse sistema. Porque o nosso sistema de avaliação, ele trabalha com avaliação por múltiplas fontes, então, todo mundo é avaliador e avaliado; então, a maior dificuldade que eu vejo é que você consiga disseminar a filosofia, ou seja, o que é realmente eu quero com essa DGP, que é o desenvolvimento por competências, e equalizar mesmo essa avaliação. Ou seja, que as avaliações sejam mais próximas possíveis, né, do que se necessita.</p> | <p>E: Facilidade, eu acho que é a estrutura que a gente tem por trás pra disseminação desse processo. Nós temos o curso off institucional, nós temos o curso presencial; desde que o funcionário entra na empresa, ela sabe que ele vai ser avaliado, e nesse momento é passado o porquê da necessidade dessa avaliação, e qual o objetivo, né? Então, quer dizer, apesar da gente ter uma quantidade muito grande de funcionários, uma empresa espalhada por todo o país, você tem uma estrutura que dá condições de que pelo menos eles saibam que eles vão ser avaliados, e de que isso é necessário pro desenvolvimento de competências deles.</p> | <p>P: E dentre as dificuldades, quais são próprias da administração pública?</p> <p>E: Eu acho que é mesmo a... dentro de tantas dificuldades, é a quantidade de funcionários, ser uma empresa pública com grande</p> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| | | |
|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | <p>quantidade de funcionários; isso é característico da administração pública, né?</p> <p>P: E dentre as facilidades?</p> <p>E: Eu não sei se... eu não sei se seria talvez as possibilidades de... a alta possibilidade de comunicação, ou seja, não seria necessariamente um sistema de comunicação, que são diversos, mas a facilidade que você tem de se comunicar dentro... apesar de ser uma empresa grande, a facilidade que você tem de se comunicar, e de que essa comunicação chegue a todos os funcionários.</p> |
|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| Entrevista nº 15 – Banco do Brasil | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| Implementação | | |
| Dificuldades | Facilidades | Administração Pública |
| <p>P: E quais as principais dificuldades e facilidades para a implementação do modelo?</p> <p>E: Ah, eu acho que a grande dificuldade é uma mudança de cultura mesmo, né? Assim, é você sair de um modelo, onde o chefe avaliava o subordinado, e o subordinado podia manifestar concordância ou discordância, mas isso não alterava o registro, pra uma mudança de comportamento, de tornar o <i>feedback</i> mais frequente. É todo um processo que está acontecendo desde que o modelo foi implementado, e que a gente percebe é... não é fácil, não é fácil. Então, eu acho que a grande dificuldade é essa, é promover essa mudança comportamental mesmo.</p> | <p>E: E facilidade, eu acho que é assim, o banco teve uma renovação de quadro muito grande de uns anos pra cá, então, não tem o vício, né, de avaliações anteriores; quem está entrando, quem faz parte já desse quadro já</p> | |

| | | |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>pegou esse modelo de avaliação implementada, então, a chance de comprar a ideia, né, do jeito que o modelo foi proposto, é grande.</p> | <p>P: E dentre as dificuldades, quais são próprias da administração pública?</p> <p>E: Não consigo ver esse vínculo, não, porque assim, nós somos uma instituição mista, na verdade, né, e que nós somos regidos pela CLT; então, a gente não tem a estabilidade que um órgão público tem. Assim, a gente estava até discutindo essa questão hoje, que a gente tem aquela ilusão da estabilidade, porque, pra você ser demitido do banco, tem que ser uma coisa muito séria, um processo muito sério de fato, mas você pode perder a sua comissão, que seria a mesma coisa de você... você perde aquela remuneração.</p> <p>P: E dentre as facilidades?</p> <p>E: É, eu acho que... pelo fato da gente não ter estabilidade, que uma empresa pública oferece; quando você ingressa naquele cargo, você tem aquele cargo, você é detentora daquele cargo, então, eu não considero isso como uma dificuldade, não; ao contrário, eu acho até que facilita, sim, a adoção do modelo, a implementação do modelo.</p> |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| Entrevista nº 16 – Banco do Brasil | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------------------|
| Implementação | | |
| Dificuldades | Facilidades | Administração Pública |
| <p>P: E quais as principais dificuldades e facilidades para a implementação ?</p> <p>E: As dificuldades estão, a meu ver assim, primeiro, a dificuldade maior foi conseguir treinar cento e tantas pessoas simultaneamente, mas que foi muito bem organizado, e muito bem feito, e feito. Mas uma dificuldade, que eu vejo, é o gestor perceber as vantagens e a dimensão das ferramentas, porque nem todos os gestores são da área, e alguns sempre</p> | | |

| | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>relutam. Outra dificuldade, que eu acho, é fazer com que o gestor, ele use a ferramenta tal qual ela foi criada, implementada; que ele use exatamente como ela é. Essas são as dificuldades. A gente lida com pessoas, e é preciso que as pessoas utilizem a ferramenta como ela precisa.</p> <p>E: Por isso que, na prática, a gente encontra pessoas que não têm o conceito, porque é muito dinâmico, a empresa é muito dinâmica, é muita gente, é muita... tudo é muito. Então, você manter 110 mil pessoas extremamente atualizadas num tema, dentre os 300 que a gente tem que manter, esse é o desafio.</p> | <p>E: As facilidades, eu entendo que é assim: a transparência; porque quando você coloca uma anotação na avaliação do outro, você pode se identificar; então, eu acho que isso foi muito bom, você saber o que eu estou pensando de você, ou sobre aquela sua competência. Então, eu acho assim, que a facilidade muito grande. Com o tempo, eu noto que as pessoas que gostam da ferramenta, e que a utilizam bem, elas vêm assim, aprimorando, e percebendo que o grande lance dessa avaliação por competência é você conseguir trazer ação para uma avaliação.</p> | <p>P: E dentre as dificuldades, quais são próprias da administração pública?</p> <p>E: O tamanho, né? O tamanho da empresa, né? Qual empresa tem 110 mil pessoas hoje, né, considerando hoje? Então assim, é o tamanho mesmo, né? É o tamanho, é... como dificuldades, né? É o tamanho; é você depender de... claro que tem orçamento, né, você tem que ter dinheiro pra treinar as pessoas, pra... né? É essa comunicação, pelo tamanho, e as pessoas entenderem realmente o papel.</p> <p>P: E dentre as facilidades?</p> <p>E: A facilidade é o envolvimento da empresa como um todo. Porque eu acho assim, como a área... a diretoria de gestão de pessoas envolveu todas as áreas na criação, e numa escuta, em vários debates, quando ela foi implementada, ela teve uma aceitação, principalmente quando o funcionário percebeu que aquela coisa do prejuízo, que ele poderia ter num avaliador com algum viés que</p> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| | | |
|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | <p>não fosse o desenvolvimento, isso ajudou.</p> <p>E: Agora, uma dificuldade também vem exatamente de mudar a cultura das pessoas, né, mudar a visão; e isso, numa organização pública, precisa se falar muito, precisa se dizer muito, precisa... né? Então assim, os valores, eles precisam se aproximar da realidade. Uma das dificuldades, pra mim, é aproximar a teoria da prática; que assim, a ferramenta pra mim é maravilhosa, mas e a prática? Então assim, um dos desafios, de uma empresa pública, que eu acho, é o meu discurso e a prática. É assim, eu tenho... a empresa escreve valores, escreve princípios; a empresa escreve código de ética, escreve código de conduta, e, na prática, eu preciso que isso aconteça, entende? Então, eu acho que é essa dicotomia entre o que está pré-escrito e o real.</p> |
|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Os entrevistados identificaram as principais dificuldades e facilidades para a implementação do seu modelo de gestão de pessoas baseada em competências, que são relacionadas a seguir:

Dificuldades

- Barreiras para convencer a diretoria da importância de investir no modelo e de suas vantagens;
- Literatura escassa sobre o tema na época em que os funcionários do banco iniciaram seus estudos;
- Resistência à mudança cultural e comportamental;
- Complexidade da empresa decorrente da variedade de áreas de atuação e da dispersão geográfica de suas unidades;

- Dificuldades para desenvolver as ferramentas tecnológicas do modelo, que foram criadas pela própria Diretoria de Tecnologia do Banco;
- Resistência de um grupo de funcionários à nova avaliação de desempenho e a serem avaliados por seus pares e,
- Dificuldades para disseminar conceitos e treinar pessoas devido ao tamanho da empresa.

Facilidades

- Interesse da empresa em investir em seus funcionários;
- Sistema customizado para as necessidades do banco;
- Modelo amplo e bem estruturado;
- Transparência do sistema e,
- Renovação do quadro funcional próxima à implantação do modelo, diminuindo comparações com o modelo antigo.

Como o Tribunal e Furnas, o Banco do Brasil também encontrou dificuldades de implantação do modelo por ser uma instituição muito grande e ter unidades dispersas geograficamente.

Ao serem perguntados sobre a relação entre as dificuldades e facilidades e as características de administração pública os entrevistados tiveram opiniões divergentes. Alguns não vêem o banco propriamente como uma instituição pública, pois afirmam que o Banco do Brasil tem um modelo de governança próprio orientado pela lógica empresarial, além de ter concorrentes que são empresas privadas.

Porém a maioria identifica características, principalmente dificuldades, inerentes da administração pública que influenciam a gestão de pessoas da instituição. São elas:

- Barreiras à mudança cultural;
- Ceticismo dos funcionários frente ao novo modelo;
- Apesar de celetista, há na instituição um sentimento de estabilidade;
- Instituição com número muito grande de funcionários;
- Dependência de aprovação de orçamento;

Foram citadas como facilidades oriundas da administração pública: transparência e comunicação eficaz, que são características mais encontradas em instituições privadas.

Assim, a gestão baseada em competências busca também atender à necessidade, apontada por Ferrarezi (2007), de inovar na esfera pública para solucionar novos e velhos problemas e para atender às exigências da sociedade de forma efetiva, já que são complexas e diversas e requerem constante adaptação e permeabilidade.

Apesar de ter tido mais dificuldades que facilidades, o Banco tem ampliado e aprimorado a gestão baseada em competências e tem conquistado mudanças importantes para sua gestão de pessoas.

6.4.1.3. Mapa 3 – Mudanças geradas

| Entrevista nº 11 – Banco do Brasil | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| Mudanças | | |
| Citadas | Impacto | Forma de Trabalhar |
| <p>P: E já foram observadas mudanças?</p> <p>E: Bom, então, as mudanças... Veja só, no próprio discurso que eu estou fazendo pra você. Antes eu tinha um recrutamento baseado em análise de currículo. (...) Então, você tinha um processo de recrutamento arcaico. Aí você passou a ter o recrutamento on line, né, que, sem dúvida, se ele errar, ele é o mais avançado aqui, no Brasil, né? No processo de treinamento, você tem um modelo diferente de competência, também bem avançado, com a introdução de crivo de aprendizagem baseada nas competências funcionais; então, o funcionário, ele, ao final do período avaliativo, ele tem que voltar ao seu plano individual de desenvolvimento de competências. Então, foi introduzido o programa. Na parte de avaliação, você tem avaliação por competência implantada. Então, mudou tudo.</p> | <p>P: E houve impacto direto nas atividades dos funcionários?</p> <p>E: Tudo. Foi completo, né? Sem falar na certificação de conhecimento, que revolucionou o sistema de capacitação, né, porque o funcionário passou a buscar a capacitação pelas próprias pernas, né? A gente começou a investir mais na orientação e na mensuração da competência do indivíduo; e aí, o indivíduo, quando deu sinal de qual é o conhecimento, qual é a competência que a empresa quer, ele já foi na frente buscando conhecimento. Então com isso, você ameniza a tua marca e a entrega de treinamento. Então, o impacto fica enorme, gigantesco. E, além do mais, aquilo fica barato,</p> | |

| | | |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>né, porque, tendo recrutamento on line, você não gasta mais, né?</p> <p>P: E qual foi a receptividade dos funcionários frente o novo modelo?</p> <p>E: Bom, foi ótima, porque eles se sentem valorizados. (...) Então, o projeto, ele foi montado pro funcionário se valorizar. (...) Então, os funcionários que se dedicam, que se esforçam, que estudam, que trabalham, que conseguem alcançar os indicadores que a empresa deseja, de competência, eles se sentem muito bem, né?</p> | <p>P: E ao comparar então o antes e depois, a gestão baseada em competências, melhorou ou piorou a forma de trabalhar na instituição?</p> <p>E: Então, olha só. Eu acho que também ficou claro pra você. Antes, o que é que você tinha antes? Você tinha um modelo de avaliação calcado na subjetividade da avaliação gerencial. Claro que tem metas, todo gerente estabelece metas, é claro, mas você tinha um modelo de avaliação pulverizada e focada na percepção gerencial. Será que a empresa não está avaliando? Está; o gerente sabe mais ou menos onde tem que chegar, e ele avalia os seus funcionários, só que cada gerente avalia com a sua cabeça, concorda?</p> |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| Entrevista nº 12 – Banco do Brasil | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------------------|
| Mudanças | | |
| Citadas | Impacto | Forma de Trabalho |
| <p>P: E já foram observadas mudanças?</p> <p>E: As mudanças, elas são paulatinas, e o modelo, embora tenha sido implementado há pouco tempo – há três anos, foi 2005 pra 2006 –, durante esse período ele já sofreu</p> | | |

| | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>aprimoramentos. A nossa expectativa é que a gente consiga, paulatinamente, ir aprimorando essas práticas, os instrumentos que nós utilizamos, né? Ao longo desse período, nós fazemos avaliações periódicas pra verificar a percepção dos funcionários, em relação a essas práticas, e muitas vezes comparando esse modelo atual com as práticas anteriores. Essas avaliações, que nós temos feito, permite que na percepção dos funcionários, que as práticas atuais, elas são mais democráticas, participativas e eficientes do que aquelas adotadas antes de 2005.</p> | <p>P: E houve impacto direto nas atividades dos funcionários?</p> <p>E: Sim, porque o modelo muda a lógica de... o comportamento humano no trabalho, né? De quais aspectos devem ser aprimorados, quais aspectos devem ser observados, avaliados; objeto de <i>feedback</i>; objeto de orientação; objeto de capacitação; quais os critérios que devem ser utilizados pra recrutamento e seleção.</p> <p>P: E qual foi a receptividade dos funcionários frente o novo modelo?</p> <p>E: Como é natural, em toda empresa que tem uma história muito longa, alguns, sobretudo os mais novos, receberam muito bem; outros, sobretudo os mais antigos, que já estavam há mais tempo na empresa, receberam com um certo ceticismo porque já tinham vivenciado fracassos de modelos anteriores.</p> | <p>P: E ao comparar então o antes e depois, a gestão baseada em competências, melhorou ou piorou a forma de trabalhar na instituição?</p> <p>E: Sob a ótica dos próprios funcionários, melhorou. Eles alegam que esse modelo, ele é mais eficiente, mais justo, mais participativo e democrático do que as práticas de gestão de pessoas anteriormente vigentes na organização.</p> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| Entrevista nº 13 – Banco do Brasil | | |
|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Mudanças | | |
| Citadas | Impacto | Forma de Trabalhar |
| <p>P: E já foram observadas mudanças?</p> <p>E: Sim.</p> | <p>P: E houve impacto direto nas atividades dos funcionários?</p> <p>E: Nas atividades? Eu acho que sim, porque assim, as pessoas se preocupam hoje de ter uma boa avaliação. Assim, falou-se em “Ah, vamos anotar na GDP”, quando... principalmente o que o gestor fala, né, as pessoas se impactam com isso, né?</p> <p>P: E qual foi a receptividade dos funcionários frente o novo modelo?</p> <p>E: É, então, como eu já te falei. Assim, no início, foi complicado, teve essa mudança cultural, mas depois... hoje já tem boa aceitação.</p> | <p>P: E ao comparar então o antes e depois, a gestão baseada em competências, melhorou ou piorou a forma de trabalhar na instituição?</p> <p>E: Eu acho que melhorou, sem dúvida. É muito mais justa, né, eu acho que segue mais a empresa, né, traz mais informação à empresa sobre aonde atuar, que impacto está trazendo. Então, hoje, por exemplo, se a gente quiser saber: qual aqui dessas competências aqui, teve nota mais... no Brasil, está com desempenho ruim? Ah, é competência x. Ôpa! Então, eu posso fazer uma ação. Como uma empresa, o que é que está acontecendo? Vamos imaginar que todo mundo recebesse uma nota ruim em atendimento, aí, péra aí! Aconteceu alguma coisa. E a empresa tem como enxergar isso, e fazer ações em cima dela pra, enfim, desenvolver, pra ir junto com as estratégias</p> |

| | | |
|--|--|--------|
| | | mesmo. |
|--|--|--------|

| Entrevista nº 14 – Banco do Brasil | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| Mudanças | | |
| Citadas | Impacto | Forma de Trabalhar |
| <p>P: E já foram observadas mudanças?</p> <p>E: Eu acredito que sim. Você percebe a preocupação, nos funcionários, de conseguir realizar uns treinamentos – basicamente falando de treinamento, né? –, que foram relacionados num plano de desenvolvimento de competências, aquele que é a fase final do ciclo de avaliação, né? Então, você escuta muitos funcionários dizendo assim: “Olha, eu gostaria de fazer o curso tal, porque eu indiquei esse curso no meu PDC”, que é o plano de desenvolvimento de competências. Então, eu acho que ainda é muito pouco, né, mas como a gente acha... enfim, no meu entender, acho que os dois processos mais afetados foram a questão da avaliação mesmo e a questão do treinamento, né, os funcionários estão se preocupando mais em realizar treinamentos que visam cumprir... suprir aquelas lacunas, que forem identificadas na GDP.</p> | <p>P: E houve impacto direto nas atividades dos funcionários?</p> <p>E: Eu acho que não diretamente. A relação que eu vejo é outra – assim, falando no sistema de avaliação, tá? A relação que eu vejo do sistema de avaliação com as atividades dos funcionários, é que eles estão mais preocupados, ou talvez observando mais a questão da qualidade das tarefas deles, porque isso fica registrado na avaliação; então, tanto o gestor, quanto os pares fazem observações a respeito daquelas competências que ele tem que apresentar no desenvolvimento do seu trabalho diário. Então, hoje em</p> | |

| | | |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>dia, eu vejo que tem uma preocupação maior de que não haja registros negativos na GDP, ou seja, na avaliação deles.</p> <p>P: E qual foi à receptividade dos funcionários frente o novo modelo?</p> <p>E: Então, no mínimo, você tem cinco avaliações, né, observações durante aquele período. Então, assim, o que eles mais reclamam é da operacionalização da ferramenta, porque, se você for fazer uma coisa bem feita, ela é trabalhosa, requer muita observação. Agora, eles ficam... quando você percebe que a pessoa conhece a ferramenta, eles ficam surpresos até com a questão da complexidade do próprio instrumento.</p> | <p>P: E ao comparar então o antes e depois, a gestão baseada em competências, melhorou ou piorou a forma de trabalhar na instituição?</p> <p>E: Eu acho que melhorou, a partir do momento que fica mais claro o que... fica mais claro pra todo mundo o que é que é necessário pra que você desenvolva bem aqueles processos de trabalho, pra que você desenvolva bem aquelas atividades. E, a partir daí, você busca o aprimoramento. Então, o funcionário que consegue entender o que é que é, pra que é que serve aquilo, ele tem um norte. Ou seja, a empresa requer que você trabalhe ou valoriza essas competências, pra que você consiga ter uma boa vida profissional dentro dessa empresa. Então, por ali, você consegue se desenvolver, dentro das suas atividades, e até nortear a sua carreira mesmo. (...) Então, eu acho que o funcionário que consegue perceber isso, estar atento pra esse tipo de coisa, ele tem uma ferramenta de crescimento profissional dentro da própria dependência, dentro da própria empresa.</p> |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| Entrevista nº 15 – Banco do Brasil | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Mudanças | | |
| Citadas | Impacto | Forma de Trabalhar |
| <p>P: E já foram observadas mudanças?</p> <p>E: Sim, com certeza. (...) Então assim, eu acho que é uma mudança de visão, de comportamento. Então, eu acho que, nesse sentido, é um grande avanço, é uma grande mudança.</p> | <p>P: E houve impacto direto nas atividades dos funcionários?</p> <p>E: Eu acho que sim, sabe? Que eu acho que quando você tem clareza do que a empresa está esperando de mim...</p> <p>P: E qual foi a receptividade dos funcionários frente o novo modelo?</p> <p>E: Olha, no início, foi... eu acho que foi pela mudança de cultura, porque exige uma mudança de cultura. No início, foi um pouquinho complicado; então assim, é uma mudança que ainda está acontecendo. Teve receptividade, mas também teve, digamos assim, um pé atrás dos funcionários, porque o modelo foi proposto como um modelo pra ser oposto ao que era vigente, né, que, como eu falei, era até utilizado como uma ferramenta de punição, né? Então, foi proposto que a utilização não fosse essa, fosse pra desenvolvimento. Então assim, pra você sair, digamos assim, de uma hora pra outra, então, no início, não teve tanta receptividade, não. Mas as pessoas estão aprendendo a usar, estão aprendendo... estão vendo os benefícios; então, agora, acredito que a gente tenha conseguido já bons resultados.</p> | <p>P: E ao comparar então o antes e depois, a gestão baseada em competências, melhorou ou piorou a forma de trabalhar na instituição?</p> <p>E: Eu acho que melhorou. Ah, eu acho que é muito relacionado à avaliação de</p> |

| | | |
|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | desempenho, como eu te falei, né, que o modelo anterior tinha uma finalidade que é... aliás, não era nem a finalidade dele, né, mas ele era utilizado como uma ferramenta até punitiva, e hoje não tem mais esse objetivo, o objetivo é de desenvolvimento mesmo. |
|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| Entrevista nº 16 – Banco do Brasil | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| Mudanças | | |
| Citadas | Impacto | Forma de Trabalhar |
| <p>P: E já foram observadas mudanças?</p> <p>E: Ah, sim. A questão assim... é isso que eu estou colocando, a democracia; uma escuta maior das múltiplas fontes; essa melhoria do diálogo; o envolvimento maior dos gestores; isso a gente observa... a GDP sendo levada mais a sério. (...)Mas assim, o que eu acho um grande ganho é justamente você poder ajudar ao desenvolvimento das pessoas. (...)E aí você pode construir, em termos de curso presencial, um cronograma de treinamento pra pessoa, né, e de ações que ela pode... Então eu acho assim, que a GDP, o que ela leva a gente é a ações reais.</p> | <p>P: E houve impacto direto nas atividades dos funcionários?</p> <p>E: Eu acho que houve, no sentido de se entender mais o que eu faço, e de que forma ele é avaliado. O que é que eu faço, que é avaliado? Então assim, se o avaliador consegue fazer esse cruzamento entre a prática e a competência, isso fica fácil.</p> <p>P: E qual foi a receptividade dos funcionários frente o novo modelo?</p> <p>E: Eu senti que a receptividade foi boa, porque ela vem com uma filosofia de desenvolvimento e de melhoria constante, e não de punição, ou de prejuízo, qualquer</p> | |

| | | |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>que seja o prejuízo. Ela vem apontando: “Olha, você quer crescer, você quer ascender na empresa? Então, atenta que isso aqui você tem que investir”.</p> | <p>P: E ao comparar então o antes e depois, a gestão baseada em competências, melhorou ou piorou a forma de trabalhar na instituição?</p> <p>E: Eu acho que melhorou, porque trouxe mais diálogo, trouxe mais, digamos assim, uma abertura maior, das pessoas poderem estar dizendo e estar se posicionando; uma obrigatoriedade de você olhar o trabalho do outro, quando você avalia o seu par. Então assim, o compromisso de você não ser injusto, né, e você se envolver, e você poder dar <i>feedback</i>. Essa possibilidade de você gerar um diálogo, eu acho que, pra mim, foi um grande ganho. E o sentimento de que eu posso ter pontos de vista diferentes do seu; eu posso, tenho essa liberdade, sabe? Essa democracia, eu acho bem interessante. E uma visão pro funcionário realmente assim, se ele leva a sério, de desenvolvimento, de crescimento.</p> |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Todos os entrevistados afirmam que o modelo gerou mudanças na gestão de pessoas do banco. Segundo eles, este modelo é mais avançado, pois adota práticas mais atuais, democráticas, participativas e eficientes, além de proporcionar o diálogo entre os pares e estimular a participação dos gerentes na gestão de pessoas.

Os entrevistados acreditam que houve impacto direto nas atividades cotidianas dos funcionários. Com os investimentos na orientação e na mensuração das competências, a lógica de comportamento no trabalho mudou, as pessoas passaram a se preocupar mais com a avaliação de desempenho e com a qualidade de seu trabalho; pois a nova filosofia de gestão de pessoas apresenta com maior clareza o que é esperado de cada funcionário e possibilita que cada um compreenda melhor seu papel.

Dessa forma, com o novo modelo ocorre uma mudança de visão na gestão pessoas, que passou a ter maior foco no comportamento humano e no desenvolvimento profissional. Como apontam Hondeghem, Horton e Scheepers (2006), a gestão baseada em competências consiste em um instrumento de coerência para um setor público muito fragmentado, pois facilita a compreensão de comportamentos necessários para a consecução dos objetivos organizacionais.

Apesar de parte dos funcionários terem apresentado boa receptividade ao modelo por se sentirem mais valorizados e acharem que o modelo traria melhorias, alguns, principalmente os mais antigos, foram resistentes, por o modelo representar uma mudança cultural, e céticos, por já terem presenciado o fracasso de alguns modelos. A operacionalização do modelo foi considerada por alguns complexa, o que contribuiu para a resistência ao modelo.

Constata-se que o modelo foi considerado um vetor de melhorias na forma de trabalhar, pois reduziu a subjetividade e a pessoalidade nas avaliações e promoveu a abertura ao diálogo, tornando as informações mais reais.

Por ser considerado um modelo de gestão claro, objetivo e democrático, tem sido visto pelos próprios funcionários como uma ferramenta justa, que possibilita o desenvolvimento de todos de forma igualitária.

Assim, a gestão baseada em competências pode ser considerada como um vetor de mudança cultural e uma maneira de injetar mais flexibilidade e adaptabilidade no serviço público. A comunicação eficiente na organização, principalmente com a direção e gerências é fundamental para esse processo.

6.4.1.4 Mapa 4 – Vantagens e Desvantagens do Modelo

| Entrevista nº 11 – Banco do Brasil | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Gestão baseada em competências | |
| Vantagens | Desvantagens |
| <p>P: Quais as principais vantagens e desvantagens?</p> <p>E: Nós criamos um modelo institucional de avaliação do desempenho humano no trabalho; todo mundo é avaliado pelo mesmo critério, que são essas quatro dimensões que eu falei pra você: avaliação cognitiva, responsabilidades, experiência e da produção. Todo mundo é avaliado pelos mesmos critérios, de maneira que você institucionaliza. (...) Então, o que acontece é que, quando você cria um modelo desse, você implanta uma lógica que é uma lógica objetiva; não tem mais subjetivismo do olhar do avaliador; você minimiza o poder que o gerente tem sobre o destino dos funcionários. Isso é ruim? Claro que não, porque o modelo é institucional, o modelo não é pessoal de avaliação.</p> | <p>P: Você me apontou as vantagens. Teria alguma desvantagem o modelo?</p> <p>E: Bom, a área de gestão de pessoas, na maioria das empresas, ela é uma área amadora, controlada ideologicamente, politicamente e financeiramente. Então, por que é que eu falo isso? Porque, nas empresas privadas, são os donos que querem dizer quem é que vai ascender, quem vai treinar, o grupo como um todo, né? Na empresa pública, você tem o risco daquele controle ideológico dentro da empresa. Então, o que acontece é que são áreas que não formularam, não tem modelo de gestão. No setor público não tem, o funcionário faz o que quiser. Então, o que acontece é que este talvez seja o primeiro modelo... a primeira metodologia, depois do Taylor, de gestão de pessoas. O modelo clássico tinha lá iniciação científica, que dizia que tem que estudar os feitos de desenvolvimentos e tal, que era pra controlar o trabalho manual do funcionário, né? (...) Você tem dois caminhos, né? Ou trilha um caminho de gerenciamento das competências a partir de critérios absolutamente objetivos, né, que é o que o homem precisa fazer um trabalho intelectualmente, ou ela fica refém. Então, na verdade, ou é nada ou alguma coisa. É isso. (...) Então, o modelo de gestão por competência te dá alguns elementos mais claros pra você gerenciar o teu corpo funcional. Então, é difícil comparar, porque o modelo tradicional, intocável, ele é muito ruim, né, é um modelo que pode</p> |

| | |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>ser manipulado por qualquer lado. Esse modelo não, os critérios são claros: a pessoa tem conhecimento, tem habilidade, tem experiência e tem produção, o que é que vai fazer com o indivíduo? Vai dizer que ele é ruim? Ele pode ser chato; tem pessoas que acham; tem umas que podem ser chatas, mas não vamos mais misturar chatice com competência, né? Percebe? Então, eu acho que não dá nem pra comparar, porque o modelo clássico, ele é medíocre, né, é modelo focado em processo, quer dizer, o olhar dos recursos humanos é um olhar... você olha pra treinamento, olha pra recrutamento, olha pra performance, mas você não olha pro indivíduo. Olha, esse modelo é o primeiro modelo que vai olhar pro ser humano, pra competência do indivíduo. Quer dizer, você constrói uma modelagem de gestão de pessoas com o foco no sujeito do processo, que é o servidor, empregado, funcionário. Entendeu?</p> |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| Entrevista nº 12 – Banco do Brasil | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Gestão baseada em competências | |
| Vantagens | Desvantagens |
| <p>P: Quais as principais vantagens e desvantagens?</p> <p>E: Eu acho assim, como vantagem, ele permite integrar todos os macroprocessos ou subsistemas de gestão de pessoas em torno de uma mesma lógica, que é a competência no trabalho; ele permite alinhar as ações, políticas e práticas de gestão de pessoas à estratégia da organização; ele facilita o processo de orientação e desenvolvimento profissional dos funcionários. E aí como decorrência disso tudo, ele tem efeito, melhora o efeito sobre melhoria do desempenho humano no trabalho, e, por conseguinte a melhoria do desempenho organizacional. Então, essa é a perspectiva sobre a qual nós trabalhamos.</p> | <p>E: Como desvantagem... não sei se a gente poderia chamar de desvantagem, mas assim, uma dificuldade, né? Uma organização complexa, com um modelo de gestão de pessoas complexo também, a condução desse processo muitas vezes onera o processo produtivo, né? Periodicamente, eu tenho que muitas vezes, fazendo uma breve interrupção do meu processo produtivo, que muitas vezes é vender um produto ou serviço, é fazer um negócio, né, pra dedicar alguma atenção para o processo de gerenciamento do desempenho humano no trabalho. Então, muitas vezes assim, a complexidade do modelo onera um pouco o tempo que o funcionário tem</p> |

| | |
|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | de dedicar aquele processo, né, mas a gente entende isso como um ônus natural e necessário pra que o banco consiga uma sustentabilidade a prazos mais longos. |
|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| Entrevista nº 13 – Banco do Brasil | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Gestão baseada em competências | |
| Vantagens | Desvantagens |
| <p>P: Quais as principais vantagens e desvantagens?</p> <p>E: As vantagens? Eu acho que é isso: é mais justo; mais eficaz; te dá uma visão maior; alimenta outros sistemas; te ajuda a enxergar mais assim, as ações que você pode implementar de capacitação; permite <i>feedback</i>. Eu acho que são essas as principais vantagens.</p> | <p>E: As desvantagens que eu vejo hoje é mais no operacional do sistema que a gente usa, porque o sistema, ele ainda tem alguns... assim, não é que ele é difícil de usar, não, mas ele dá um certo trabalho. Ele dá um certo trabalho, porque teria que estar assim, mais... como é que eu diria?... mais afinado. Então, hoje, se você tem muita avaliação pra fazer, e tem lá pra cada funcionário 10 competências pra avaliar, demanda tempo, não é rápido, não. Tanto que uma coisa boa, que o banco fez agora, é de terminar com a avaliação no dia 30 de dezembro; aí coincidia a avaliação com tudo que está fechando dentro do banco; então, as avaliações ficavam todas mal... acabava muita gente fazendo malfeita, esquecia de fazer, as pessoas estavam de férias; então, dava uma... Então, o banco agora prolongou até 11 de janeiro, entendeu? Então, você acabou o ano, então, com esse início de ano, dá pra você acabar de fazer com tranquilidade as avaliações, porque, no sistema, o operacional às vezes é um pouco difícil; você entra lá, avalia uma competência, aí ele sai tudo, aí você tem que entrar tudo de novo do funcionário pra avaliar outra. Então assim, eu acho que é mais no operacional; eu acho que o sistema poderia ser mais fácil de usar. Mas em termos da implantação do que a gente usa hoje, eu não vejo problema nenhum.</p> |

| Entrevista nº 14 – Banco do Brasil | |
|------------------------------------|--------------|
| Gestão baseada em competências | |
| Vantagens | Desvantagens |
| | |

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>P: Quais as principais vantagens e desvantagens?</p> <p>E: A principal vantagem que eu vejo é a possibilidade de você avaliar, no sentido de você conseguir apontar, tanto nos seus pares, quanto no seu gestor, aquelas competências que você desenvolveu, ou seja, o que é que está legal, que você não precisa aprimorar, e o que é que você precisa, né? Então, a ferramenta, ela te dá essa oportunidade, né, de que você interfira nesse processo de desenvolvimento, tanto do seu par, e também do seu subordinado.</p> | <p>E: Desvantagens que eu vejo, eu acho que até na própria utilização da ferramenta. Assim, por ser uma ferramenta trabalhosa, se você quisesse fazer uma boa avaliação do seu par, ou uma boa avaliação do seu gestor, ou até uma própria autoavaliação, você perde muito tempo com isso, porque você tem que fazer diversas anotações, você tem que acompanhar o trabalho dessas pessoas, e às vezes o dia a dia não te dá esse tempo. Então, assim, você tem uma ferramenta muito boa nas mãos, mas que às vezes você, por causa da demanda do dia a dia, não consegue utilizá-la plenamente, porque é uma ferramenta complexa.</p> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| Entrevista nº 15 – Banco do Brasil | |
| Gestão baseada em competências | |
| Vantagens | Desvantagens |
| <p>P: Quais as principais vantagens e desvantagens?</p> <p>P: E vantagens?</p> <p>E: Eu acho que vantagem, eu acho que é essa questão, que eu comentei em algum momento, quando estava falando da avaliação, da objetividade, da pessoa ficar sabendo exatamente o que a empresa espera, o que é que você precisa atingir, você consegue trilhar um caminho pra atingir aquilo que a empresa está esperando de você. Então, a objetividade. É um modelo justo, eu acho, eu considero também, né, que você tem como até fazer comparação entre dois funcionários; numa seleção, por exemplo: por que esse, e não esse? Porque esse atingiu o desempenho que é esperado, e esse aqui não atingiu. Na seleção, a gente trabalha desse jeito também; a gente tem uma definição daquilo que a gente espera, num dia, dois dias de seleção, e a gente tem como avaliar objetivamente depois quem atingiu</p> | <p>E: Ah, desvantagem, é difícil falar.</p> |

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| e quem não atingiu o que era esperado. Então, eu acho que é muita objetividade e por ser um modelo mais justo, uma forma justa de avaliar. | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

| Entrevista nº 16 –Banco do Brasil | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Gestão baseada em competências | |
| Vantagens | Desvantagens |
| <p>P: Quais as principais vantagens e desvantagens?</p> <p>E: As principais vantagens: a democratização; o diálogo; as múltiplas fontes, que favorecem isso; uma transparência maior, porque eu coloco a anotação e eu me identifico; a forma com que a... positiva, a forma com que a ferramenta foi apresentada pra organização. Eu vejo assim, a facilidade do sistema, a facilidade de você ver, trabalhar, poder gerenciar o sistema; também assim...</p> | <p>E: A dificuldade, que eu acho, é pra quem tem muitos avaliados. Então, por exemplo, a gente tem determinados cargos na empresa, que ele tem 40 avaliados; então, pra mim, essa é uma dificuldade, é eu fazer o... uma desvantagem; eu fazer o uso de uma ferramenta, que eu tenho que me desdobrar pra usar como ela precisa ser usada, porque eu avalio 40. Então, isso tem... tem locais em que... tem estados por aí que tem até mais gente avaliando mais gente. Então, essa é que eu acho uma dificuldade, porque fica pesado para o avaliador.</p> |

Os entrevistados do Banco do Brasil praticamente só identificaram vantagens na adoção do modelo, que são listadas abaixo.

Vantagens

- Proporciona uma avaliação de desempenho mais justa;
- Modelo institucional objetivo, com critérios claros voltados para o individuo e suas competências;
- Gera a integração dos subsistemas de gestão de pessoas;

- Alinha as políticas e práticas de gestão de pessoas à estratégia organizacional;
- Facilita o processo de orientação e desenvolvimento profissional;
- É considerado mais justo, eficaz, amplo, democrático e transparente que o modelo anterior;
- Possibilita a integração e contribuição entre pares para o desenvolvimento profissional e,
- Apresenta de forma objetiva e clara o que a empresa espera de cada funcionário.

Brandão e Bahry (2005) acreditam que uma gestão mais flexível e empreendedora gera um salto em qualidade para os serviços públicos, o que tem levado a esfera pública a adotar a gestão baseada em competências. Amaral (2006) defende também que a implementação da gestão baseada em competências busca modernizar a gestão pública, por meio da inovação e do aprimoramento da capacidade de atender mais e melhor, com a mobilização dos talentos dos servidores.

Como desvantagem praticamente todos os entrevistados citaram apenas a complexidade de operacionalização do modelo, que onera o tempo de trabalho do funcionário, mas é considerado um ônus necessário. Porém com os ajustes que o modelo vem sofrendo esta desvantagem provavelmente será solucionada.

Da mesma forma que no Tribunal e em Furnas, o modelo implementado no Banco do Brasil tem apresentado um saldo positivo, sendo não só viável, como também uma fonte de modernização da gestão de pessoas em órgão e entidades públicas.

7. Conclusão

O presente capítulo expõe as conclusões obtidas na pesquisa, sendo ele o resultado da reflexão de tudo o que foi apresentado anteriormente. São também apresentadas sugestões para uma nova agenda de pesquisa, dado que uma pesquisa não se esgota em si mesma.

O estudo teve como objetivo responder à seguinte questão: Gestão baseada em Competências é viável em órgãos e entidades da administração pública no estado do Rio de Janeiro? Por quê? Para tal, foi realizada uma pesquisa descritiva e explicativa, os meios aplicados foram a pesquisa bibliográfica e de campo e o método Mapa de Associação de Ideias foi o escolhido para o tratamento dos dados.

Na construção dos Mapas foram definidas categorias que refletem os objetivos da pesquisa. São elas:

- Implantação do modelo
- Alterações das atividades de gestão de pessoas
- Dificuldades/facilidades de implementação
- Mudanças geradas pelo modelo
- Vantagens e desvantagens da gestão baseada em competências

Na pesquisa realizada no Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro, em Furnas e no Banco do Brasil foi constatado que as instituições começaram a implantar um modelo de gestão baseada em competências praticamente no mesmo período, ou seja, em 2004/2005.

Apesar de apresentarem cenários diferentes para a adoção do modelo, as três tinham como elementos norteadores a busca por maior qualidade em seus serviços e modernização das políticas de gestão de pessoas.

A partir da análise das falas dos entrevistados destas instituições, um grande fator de desmotivação dos funcionários nos modelos anteriores à gestão baseada em competências consiste na falta de reconhecimento e valorização de seu trabalho, pois as atividades descritas nos cargos não correspondiam às reais tarefas e responsabilidades de cada um.

No Tribunal, apesar do sistema de desenvolvimento e capacitação ser norteado por competências, não há uma política de valorização e remuneração orientada por competências, o que tem gerado um sentimento de insatisfação e desmotivação nos funcionários. As pessoas investem em seu desenvolvimento e, em contrapartida, esperam ser reconhecidas e valorizadas. Com a utilização do conceito de papel profissional pelo Tribunal, este sentimento de insatisfação é amenizado, porém ainda há a necessidade de uma nova política de remuneração e reconhecimento.

Em Furnas já é utilizado o conceito de níveis de complexidade para orientar as políticas de carreiras, de forma que os indivíduos e seus gerentes podem planejar suas carreiras de acordo com suas reais competências.

O Banco do Brasil também já possui praticamente todos seus subsistemas direcionados pelo conceito de competências. Apenas não ficou claro se o subsistema remuneração já é orientado por competências em todos os segmentos da empresa.

Praticamente todas as mudanças observadas foram consideradas positivas. Os modelos proporcionaram a modernização da gestão de pessoas, tornando seus processos mais planejados e interligados, reduzindo a subjetividade e a pessoalidade na gestão de pessoas. Suas práticas passaram a ser vistas, pelos funcionários, como mais justas, democráticas e participativas.

A seleção, que deve ser por concurso público, já é orientada por competências nas três instituições, o que tem gerado maiores possibilidades de mobilidade interna e menos influências pessoais e políticas nas promoções.

A relação gestor/funcionário nas diferentes áreas foi aprimorada, pois o diálogo entre eles tornou-se mais fluido e o que era esperado de cada funcionário ficou mais claro. As equipes também ficaram mais coesas, havendo grande estímulo à troca de conhecimentos entre os indivíduos e colaboração para o desenvolvimento entre os pares.

O impacto direto do modelo nas atividades dos funcionários alterou a lógica do comportamento no trabalho, possibilitando aos indivíduos maior compreensão de seu papel organizacional e de suas possibilidades de crescimento. Os funcionários sentiram-se mais valorizados e reconhecidos.

A gestão baseada em competências melhorou a forma de trabalhar nas organizações. O modelo é considerado pelos funcionários um vetor de mudanças estruturais e culturais e uma ferramenta que gera informações claras e reais para a gestão de pessoas.

Mesmo com essas mudanças, em todas as instituições o modelo ainda não está completamente implantado. Os entrevistados afirmam que um motivo desta lentidão consiste na existência de uma fiscalização rígida e constante de órgãos externos, inclusive para aprovação orçamentária.

Diferentemente das empresas privadas, organizações públicas não têm plena autonomia de ação, o que faz com que seus processos de mudança sejam mais lentos. Dessa forma, a lentidão das mudanças na administração pública é muitas vezes decorrente de suas características estruturais e não da falta de competências de seus funcionários.

Para a implementação de seu modelo, todas as organizações tiveram mais dificuldades do que facilidades. Elas apontaram algumas dificuldades em comum. Durante anos, perdurou na administração pública uma cultura de não incentivo ao desenvolvimento dos funcionários. Tal cenário gerou um sentimento de comodismo e desmotivação. Assim, ao ser implantado um modelo com grande incentivo ao desenvolvimento e crescimento profissional, inicialmente muitos apresentaram resistência, principalmente os mais antigos.

Outra dificuldade encontrada foi a forte influência de aspectos políticos na gestão organizacional. Por primar pela transparência e equidade, o novo modelo encontrou algumas barreiras para sua implementação nas três instituições.

As instituições, por serem muito grandes, também tiveram dificuldades em implantar o modelo e em divulgar a nova filosofia de gestão de pessoas, gerando inicialmente algumas dúvidas sobre o modelo e ruídos na comunicação do seu real propósito.

Apesar das dificuldades encontradas, constata-se que as instituições tiveram em comum um grande facilitador: o interesse da instituição em investir no desenvolvimento dos funcionários, fundamental para a concretização de mudanças de gestão.

Os entrevistados praticamente só identificaram vantagens na gestão baseada em competências. Segundo eles, os modelos utilizados possibilitam o alinhamento das políticas e práticas de gestão de pessoas com os objetivos organizacionais. Dessa forma, a área passou a ser reconhecida como estratégica para o sucesso das instituições e como um novo caminho para a gestão no serviço público.

Conclui-se que a gestão baseada em competências é viável em órgãos e entidades públicas e pode ser considerada um vetor de mudanças e modernização da gestão de pessoas no serviço público brasileiro.

Os resultados da presente pesquisa apresentam como implicações para a academia a necessidade de aprofundamento dos estudos sobre a gestão baseada em competências na administração pública. Para as instituições pesquisadas, as implicações residem nos ganhos obtidos com a gestão baseada em competências e no que ainda pode ser feito e para a administração pública, em geral, as implicações consistem na possibilidade de mudanças que a gestão baseada em competências pode promover nas instituições que ainda não utilizam um modelo de gestão orientado por competências.

Como toda pesquisa, este trabalho não se esgota em si mesmo. Nesse contexto, vislumbram-se algumas sugestões e recomendações para pesquisas futuras.

A primeira sugestão é ampliar esta pesquisa em mais instituições públicas que também utilizam algum modelo de gestão baseada em competências, a fim de corroborar ou não os resultados obtidos neste estudo.

Dado que a presente pesquisa foi concentrada na área de gestão de pessoas, outra sugestão é a realização de uma pesquisa com funcionários de outras áreas das instituições pesquisadas, para descobrir qual a percepção sobre a gestão baseada em competências daqueles que não tem contado direto com o modelo.

Estas são algumas questões e sugestões que por ora se colocam.

8. Referências

ABRUCIO, Fernando Luiz. Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da administração pública à luz da experiência internacional recente. In: BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos e SPINK, Peter. **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

ABRUCIO, Fernando Luiz. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, Edição Especial Comemorativa 1967-2007, p. 67-86, 2007.

ALEXANDRINO, Marcelo e PAULO, Vicente. **Direito Administrativo Descomplicado**. 17ª Ed. São Paulo: Método, 2009.

ALMEIDA, Isnard Ribeiro de. TEIXEIRA, Maria Luiza Mendes e MARTINELLI, Dante Pinheiro. Por que administrar estrategicamente Recursos Humanos? **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: FGV, mar./abr., 1993.

AMARAL, Helena Kerr do. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**. Brasília: ENAP, °57 (4): 549-563 out/dez 2006.

AZEVEDO, Luiz Carlos S. Gestão do Conhecimento em Organizações Públicas. **Rio Estudos - Coleção Estudos da Cidade**. Rio de Janeiro: Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, n°67, outubro, 2002.

BARBOSA, Livia. Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil? **Revista do Serviço Público**. Brasília: ENAP, ano 47, Volume 120, n° 3, set-dez, 1996.

BARROS, Marcelo Pereira Fernandes de. Inovações em gestão de RH: utilizando a gestão por competências para fortalecer a administração pública. In: IX CONGRESO

INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 2004, Madrid. **Anais...** Madrid: CLAD, 2 - 5 nov., 2004.

BITENCOURT, Claudia Cristina. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: FGV, vol. 44, nº 1, jan-mar, 2004.

BOYATZIS, Richard E., GOLEMAN, Daniel e RHEE, Kenneth. **Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the emotional competence inventory (eci)**. San Francisco: Jossey-Bass, 1999.

BRANDÃO, Hugo Pena; ZIMMER, Marco Vinício; PEREIRA Carolina Guarçoni; MARQUES Fernanda; COSTA Helder Viana; CARBONE, Pedro Paulo e ALMADA, Valéria Ferreira de. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro: FGV, 42(5):875-98, set/out. 2008.

BRANDÃO, Hugo Pena e BAHRY, Carla Patrícia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**. Brasília: ENAP, 56 (2): 179-194 Abr/Jun 2005.

BRANDÃO, Hugo Pena e GUIMARÃES Tomás de Aquino. Gestão de competências e Gestão de desempenho: Tecnologias distintas ou Instrumentos de um mesmo Construto? **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: FGV, 2001.

BRASIL. **Decreto n.º 5.707**. Brasília: Presidência da República, 23 de fevereiro de 2006.

BRASIL, Presidente. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1995.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Estratégia e estrutura para um novo Estado. **Revista do Serviço Público. Brasília:** Fundação Escola Nacional de Administração, ano 48, nº1, jan-abr, 1997.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos e SPINK, Peter Kevin. **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial.** Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CARBONE, Pedro Paulo. Cultura organizacional do setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. **Revista de Administração Pública.** Rio de Janeiro: FGV, 2000.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO Hugo Pena; LEITE João Batista Diniz; VILHENA Rosa Maria de Paula. **Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento.** Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CARVALHO, Ieda Maria Vecchioni; PASSOS, Antônio Eugênio Valverde Mariani e SARAIVA, Suzana Barros Corrêa. **Recrutamento e seleção por competências.** Rio de Janeiro: FGV, 2008.

COELHO, Espartaco Madureira. Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público. **Revista do Serviço Público. Brasília: ENAP,** ano 55, nº1 e 2, jan-jun 2004.

DAVEL, Eduardo e VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão com Pessoas e Subjetividade.** São Paulo: Atlas, 2001.

DINIZ, Eli. Empresário, Estado e Capitalismo no Brasil: 1930-1945. **Seminário Internacional “Da Vida para a História: O Legado de Getúlio Vargas”.** Porto Alegre: 18 - 20/agosto, 2004.

DINIZ, Eli. Globalização, Reforma do Estado e Teoria Democrática Contemporânea. **São Paulo em Perspectiva**. São Paulo: SEADE, 2001.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2007.

DUTRA, José Souza. Gestão de pessoas com base em competências. In: DUTRA, José Souza (Org.). *Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Gente, 2001.

ENAP - Escola Nacional de Administração Pública. Experiências de avaliação de desempenho na Administração Pública Federal. **Cadernos ENAP**. Brasília: ENAP, 2000.

FARIAS, Pedro César Lima de e GAETANI, Francisco. In: A política de recursos humanos e a profissionalização da administração pública no Brasil do século XXI: um balanço provisório. VII CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 2002, Lisboa. **Anais...** Lisboa: 8-11 out, 2002.

FERRAREZI, Elisabete e AMORIM, Sônia. Concurso inovação na gestão pública federal no Brasil: análise de uma trajetória. **Cadernos ENAP**. Brasília: ENAP, nº 32, 2007.

FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: Maria Tereza Leme Fleury. (Org.). **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002, v. 1, p. 11-34.

FLEURY Afonso e FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: Um quebra-cabeça caleidoscópico**. São Paulo: Atlas, 2004a.

FLEURY, Maria Tereza Leme e FLEURY Afonso. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: FGV, 2004b.

FLEURY, M. T. L e LACOMBE, B. M. B. A gestão por Competências e a Gestão de Pessoas: um balanço preliminar de resultados de pesquisa no contexto brasileiro. In: **Iberoamerican Academy of Management**, 2003.

FLEURY, Maria Tereza Leme e FLEURY Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2001.

FONSECA, Pedro Cezar Dutra. Sobre a Intencionalidade da Política Industrializante do Brasil na Década de 1930. **Revista de Economia Política**. São Paulo: Journal of Economic Literature. v.23, n.1(89), p.133-48, jan-mar, 2003.

FREITAS, Henrique Mello Rodrigues de; JANISSEK, Raquel. **Análise léxica e análise de conteúdo**: técnicas complementares, sequenciais e recorrentes para exploração de dados qualitativos. PortoAlegre: Sagra Luzzatto, 2000.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

HIPÓLITO, José Antonio Monteiro. **Administração salarial: A remuneração por competências como diferencial competitivo**. São Paulo: Atlas, 2001.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica**. 2º Ed. São Paulo. Thomson Learning, 2008.

HONDEGHEM Annie, HORTON Sylvia e SCHEEPERS Sarah. Modelos de gestão por competências na Europa. **Revista do Serviço Público**. Brasília: ENAP, 57 (2): 241-258 Abr/Jun 2006.

JUNQUILHO, Gelson Silva. Nem “burocrata”, nem “novo gerente”: o “caboclo” e os desafios do Plano Diretor de Reforma do Estado no Brasil do real. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro: FGV, jan./fev. 2004.

KETTL, Donald F. A revolução global: reforma da administração do setor público. In: BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos e SPINK, Peter. **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

KILIMNIK Zélia Miranda, SANT’ANNA Anderson de Souza e LUZ Talita Ribeiro da. Competências profissionais e modernidade Organizacional: coerência ou contradição? **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: FGV, 2004.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga e TONELLI Maria José. O Discurso e a Prática: o que nos dizem os Especialistas e o que nos mostram as Práticas das Empresas sobre os Modelos de Gestão de Recursos Humanos. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba:ANPAD, v. 5, n. 2, Maio/Ago. 2001.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamento de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 1986.

LUCENA, M D da S. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1995.

MADRUGA, Lúcia Rejane da Rosa Gama, VENTURINI, Jonas Cardona e FAGAN Silmara. Gestão Estratégica de Pessoas, Diversidade e Sustentabilidade: o entrelaçamento teórico-empírico visualizado na -CAMNPAL/RS. In: ENCONTRO DA ANPAD, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: EnAnpad, 2006.

MALIK, Ana Maria. **Gestão de Recursos Humanos**. São Paulo : Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo, 1998.

MARCONI, Nelson. A evolução do perfil da força de trabalho e das remunerações nos setores público e privado ao longo da década de 1990. **Revista do Serviço Público**. Brasília: ENAP, ano 54, nº 1, jan-mar 2003.

MARCONI, Nelson. Uma breve comparação entre os mercados de trabalho do setor público e privado. **Revista do Serviço Público**. Brasília: ENAP, ano 48, nº 1, 1997.

MARINI, Caio. Gestão de Pessoas e a Abordagem do Governo Matricial: o papel das Escolas de Governo no alinhamento estratégico da arquitetura governamental. **Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado**. Salvador: IDPB, nº2, jun – ago, 2005.

MARINI, Caio. Gestão Pública no Brasil: Temas Preservados e Temas Emergentes na Formação da Agenda. **VII Congresso da Associação de Estudos Brasileiros BRASA - Brazilian Studies Association**. Brasília: junho, 2004.

MARINI, Caio. Aspectos contemporâneos do debate sobre reforma da administração pública no Brasil: a agenda herdada e as novas perspectivas. **VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**. Panamá: 28-31 de Outubro, 2003.

MARTINS, Humberto Falcão. O plano gestão pública para um Brasil de todos: em busca de uma nova geração de transformações da gestão pública. **VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**. Panamá: 28-31 outubro, 2003.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de Administração Pública: Foco nas Instituições e Ações Governamentais**. São Paulo: Atlas, 2008.

MEIRELLES. Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 1994.

MPOG - Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. A democratização das relações de trabalho: um novo olhar sobre a política de gestão de pessoas na Administração Pública Federal. **Conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal**. Brasília: 2009.

MOTTA, Paulo Roberto. A modernização da administração pública brasileira nos últimos 40 anos. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro: FGV, Edição Especial Comemorativa 87-96, 1967-2007, 2007.

MOTTA, Paulo. Gestão Estratégica. In: VERGARA, Sylvia Constant e CORRÊA, Vera Lúcia de Almeida. **Proposta para uma gestão pública municipal efetiva**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

NININGER, James R. A renovação das organizações: gerenciando transições na força de trabalho. **Cadernos ENAP**. Brasília: ENAP, n° 28, 2004.

NUNBERG, Barbara. Gerência de recursos humanos no setor público: lições da reforma em países desenvolvidos. **Cadernos ENAP**. Brasília: ENAP, n°14, 1998.

OCDE – Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico. Desenvolvimentos recentes na gestão dos recursos humanos nos países-membros da OCDE **Revista do Serviço Público**. Brasília: ENAP, ano 52, n°2, abr.-jun., 2001.

OLIVEIRA Jr., Moacir de Miranda. Competências Essenciais e Conhecimento na empresa. In: FLEURY, Maria Tereza Leme e OLIVEIRA Jr., Moacir de Miranda. **Gestão Estratégica do Conhecimento: Integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

ONU - Organização das Nações Unidas. A gestão de pessoas como um recurso estratégico. **Revista do Serviço Público**. Brasília: ENAP, Jul - Set, 2006.

PACHECO, Regina Silvia. Política de recursos humanos para a reforma gerencial: realizações do período 1995-2002. **Revista do Serviço Público**. Brasília: ENAP, out-dez, 2002.

PECI, Alketa; PIERANTI, Octavio Penna e RODRIGUES, Silvia. Governança e New Public Management: Convergências e Contradições no Contexto Brasileiro. **Organizações e Sociedade**. Salvador: EAUFBA, volume15, n°46, Julho/Setembro, 2008.

PEREIRA, Carlos. Em busca de um novo perfil institucional do Estado: uma revisão crítica da literatura recente. **Revista Brasileira de Informação Bibliográfica em Ciências Sociais**. Rio de Janeiro: n.44, p.81/102, 2º semestre, 1997.

PESSOA, Eneuton e MARTINS, Mardlene. O emprego público no Brasil, nos anos 90. **Ensaio FEE**. Porto Alegre: v. 24, n. 1, p. 249-270, 2003.

PINTO, Rogerio F. As reformas do Estado e o paradigma da nova economia institucional. In: PEIXOTO, João Paulo M. **Governando o Governo: Modernização da Administração Pública no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2008.

PIRES, Alexandre Kalil et al. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2005.

PRAHALAD, C. K., HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, May/June 1990.

RIBEIRO, Lore M. Mânica e GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Competências organizacionais e humanas de uma organização financeira estatal: o ponto de vista de seus gerentes. In: 23º Encontro da ANPAD – EnANPAD, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

ROCHA, Eduardo Peixoto e SALLES, José Antônio Arantes. Competências e a Gestão de Pessoas. **RACRE**. São Paulo: Creupi, v. 05, n. 09, jan./dez.2005.

SALLES, Denise Medeiros Ribeiro e NOGUEIRA, Mirian Garcia. Carreiras no serviço público federal. In: BALASSIANO, Moisés e COSTA, Isabel de Sá Affonso da. **Gestão de Carreiras: dilemas e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.

SANTOS, Armando Cuesta. O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências. **Revista de Administração**, São Paulo: USP, v.36, n.2, p.25-32, abril/junho 2001.

SARAVIA, Enrique. O sistema de carreira no setor público: Descrição, análise comparativa e perspectivas. In: BALASSIANO, Moisés; COSTA, Isabel de Sá Affonso da (org.). **Gestão de carreira: dilemas e perspectivas**. São Paulo: Atlas: 2006.

SARAVIA, Enrique. A nova administração para o desenvolvimento. In: IX CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 2004, Madrid. **Anais...** Madrid: CLAD, 2 - 5 nov., 2004.

SLOMSKI, Valmor; MELLO, Gilmar Ribeiro de; FILHO, Francisco Tavares; MACÊDO, Fabrício de Queiroz. **Governança Corporativa e Governança na Gestão Pública**. São Paulo: Atlas, 2008.

SOUZA, Regina Luna dos Santos. Associar o desempenho individual ao planejamento organizacional pela gestão de competências: um novo enfoque para a avaliação de desempenho na administração pública brasileira. In: X CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 2005, Santiago. **Anais...** Santiago: CLAD, 18 – 21 Oct. 2005.

SOUZA, Regina Luna dos Santos. Gestão por competências no governo federal brasileiro: experiência recente e perspectivas. In: IX CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 2004, Madrid. **Anais...** Madrid: CLAD, 2 - 5 nov., 2004.

SPINK, Mary Jane P. e LIMA Helena. Rigor e visibilidade: a explicitação dos passos da interpretação. In: SPINK, Mary Jane P.(org.). **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas**. São Paulo: Cortez, 2000.

SPINK, Mary Jane P. e MENEGON, Vera Mincoff. A pesquisa como prática discursiva: superando os horrores metodológicos. In: SPINK, Mary Jane P.(org.). **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas**. São Paulo: Cortez, 2000.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V C Paradela; FORTUNA A A M. **Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

TRUJILLO, Nelson Rodríguez, Selección efectivade personal basada en competencias. **Revista do Serviço Público**. Brasília: ENAP, ano 51, número 3, jul-set, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 11ª Ed., São Paulo: Atlas. 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 3ª Ed., São Paulo: Atlas, 2009.

WHITTINGTON, Richard. **O que é estratégia**. São Paulo: Thomson Pioneira, 2006.

WOOD Jr. Thomaz e PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração e Carreira por habilidades e por competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo**. São Paulo: Atlas, 2004.

WOOD Jr. Thomaz e PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração por Habilidades e por competências: preparando a organização para a era das empresas do conhecimento intensivo**. São Paulo: Atlas, 1999.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo Competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)