



Diciembre 2019 - ISSN: 1696-8352

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO MUNICIPAL DE CAÇADOR-SC

Suellen Martins dos Santos Garcia¹

recepcao@tmo.com.br

Leonardo Betemps Kontz²

leonardobetemps@gmail.com

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Suellen Martins dos Santos Garcia y Leonardo Betemps Kontz (2019): "Gestão por competências no setor público municipal de Caçador-SC", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana (diciembre 2019). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2019/12/setor-publico-municipal.html>

RESUMO:

O desenvolvimento do presente artigo visa a reflexão de Gestão por Competências no âmbito da Administração Pública, a gestão por competências é reconhecida no meio corporativo como uma evolução da gestão de pessoas. O estudo analisa os principais conceitos orientadores deste modelo de gestão, o comprometimento do gestor e o alinhamento entre as estratégias organizacionais e as competências individuais dos colaboradores. Trata-se de um tema do setor público, decorrente da publicação do Decreto Federal nº 5.707/2006, que inovou a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal. A Gestão por Competências é um modelo de gestão estratégica fundamental para que as instituições identifiquem as competências organizacionais que permitam o alcance dos seus objetivos. A metodologia adotada foi pesquisa bibliográfica no estudo de obras de autores conceituados no ramo, que buscou a apresentação de conceitos primordiais para o embasamento do tema, com abordagem qualitativa. Concluiu-se que a Gestão por Competências é um modelo de gestão estratégica fundamental para que as instituições identifiquem as competências organizacionais que permitam o alcance dos seus objetivos, apesar de todos os entraves presentes na esfera pública.

¹ Especialista em Gestão Pública Municipal

² Professor do IFSul e Doutorando em Engenharia de Produção

Palavras-Chave: Gestão por competências. Administração pública. Gestão de pessoas. Gestão. Resultados.

ABSTRACT:

The development of this article aims at the reflection of Management by Competences in the Public Administration, management by competences is recognized in the corporate environment as an evolution of people management. The study analyzes the main guiding concepts of this management model, the commitment of the manager and the alignment between the organizational strategies and the individual skills of the employees. This is a public sector theme, resulting from the publication of Federal Decree No. 5,707 / 2006, which innovated the National Policy for Personnel Development of the Federal Public Administration. Competency Management is a key strategic management model for institutions to identify organizational competencies that enable them to achieve their objectives. The methodology adopted was bibliographic research in the study of works by renowned authors in the field, which sought the presentation of primordial concepts for the basis of the theme, with a qualitative approach. It was concluded that Competency Management is a fundamental strategic management model for institutions to identify the organizational competences that allow the achievement of their objectives, despite all the obstacles present in the public sphere.

Keywords: Management by competences. Public administration. People management. Management. Results

1 INTRODUÇÃO

Gestão por competências é um modelo que faz a integração entre a identificação das competências necessárias para a realização adequada de determinadas tarefas em cada um dos setores e departamentos de uma organização empresarial, privada, ou entidade governamental; Trata-se de um assunto muito abrangente, capaz de trazer tanto melhorias internas como externa, depende muito da motivação do gestor, pois é um meio eficiente para que o setor público alcance melhores resultados.

As pessoas são a chave principal para o sucesso nas empresas de qualquer setor, privado ou público, o crescimento organizacional está atrelado ao desenvolvimento do ser humano, tanto empresas privadas ou do setor público.

Com o reconhecimento do capital intelectual como sendo o maior ativo das organizações, além de diferencial competitivo, a gestão de pessoas passou a ser mais valorizada. Diante desta realidade, surgiu o modelo de Gestão por Competências, (LOPES, 2007).

Em 23 de fevereiro de 2006, através do Decreto no 5.707, foi instituída para os órgãos da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal. Esse marco legal trouxe orientações para o desenvolvimento

permanente do servidor, visando melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão.

O Decreto apresenta conceitos sobre gestão por competências e especifica novos métodos e entrega de eventos de capacitação e desenvolvimento.

Segundo o Decreto 5.707/2006, gestão por competência é a “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”.

1.1 Objetivo Geral

O presente trabalho artigo pretende definir conceitos de Gestão de Pessoas e Gestão por Competências, analisar o contexto do Decreto Federal nº5.707/2006, acerca da Gestão por Competência no âmbito do Município de Caçador-SC.

1.2 Objetivos Específicos

- Conceituar Gestão por competências, Gestão de pessoas, através de pesquisa bibliográfica,
- Identificar as competências do funcionário público, através das habilidades, dos conhecimentos e das atitudes.

2. Gestão de Pessoas

Gerir pessoas é se responsabilizar por administrar e gerir o capital humano da empresa, e o fator humano é o recurso mais importante de uma organização, porque através dele é possível atingir os objetivos e as metas propostas (CHIAVENATO, 2009).

A gestão de pessoas vem passando por contínuos processos de transformação, uma das causas das mudanças em relação à gestão de pessoas é a globalização que faz com que a concorrência entre as empresas aumente e dessa maneira, as empresas estão buscando colaboradores cada vez mais qualificados. O setor responsável pela gestão de pessoas precisa contar com profissionais comprometidos, responsáveis, com bom relacionamento e focados em resultados. São essas qualidades que se transformam em verdadeiros pilares para o sucesso da empresa.

Milioni (2002, *apud* Dutra, 2009) define a gestão de pessoas como [...] um conjunto de estratégias, técnicas e procedimentos focados na mobilização de talentos, potenciais, experiências e competências do quadro de colaboradores de uma organização, bem como a gestão e a operacionalização das normas internas e legais incidentes. Quando o assunto é gestão de pessoas dentro do setor público, Bergue (2007) a define como um esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se

inserir.

Segundo Milkovich e Boudreau (2006), a gestão de pessoas baseia-se no fato de que o desempenho de uma Organização depende fortemente da contribuição das pessoas que a compõem e da forma como elas estão organizadas, são estimuladas e capacitadas, e como são mantidas num ambiente de trabalho e num clima organizacional adequados. E ainda, como estão estruturados e organizados os membros da força de trabalho, de modo a habilitá-los a exercer maior poder e liberdade de decisão, levando à maior flexibilidade e à reação mais rápida aos requisitos mutáveis do mercado.

A gestão pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos e de uma infinidade de outras variáveis importantes. (CHIAVENATO, 2004).

2.1 Gestão de Pessoas no Setor Público

Historicamente, as políticas de gestão de pessoas na Administração Pública no Brasil são caracterizadas por dificuldades significativas no que se referem à estruturação dos seus principais sistemas. Na década de 1930, com a criação do Conselho Federal do Serviço Público e do Departamento do Serviço Público – DASP, houve a primeira tentativa efetiva para construção de um serviço público profissional no Brasil.

Para Pires *et al* (2009), instituir um órgão central para política de recursos humanos, a criação de novas sistemáticas de classificação de cargos e a estruturação de quadros de pessoal, o estabelecimento de regras para profissionalização dos servidores e a constituição de um sistema de carreiras baseado no mérito são as medidas mais significativas desse período.

Relata ainda Pires *et al* (2009), que a gestão de pessoas na área pública é bem diferente da gestão de pessoas na área privada. Na área privada o interesse é o da organização, já na área pública, o interesse é atender os anseios da sociedade e, para isso, toda estrutura administrativa deve estar em sintonia para atender e satisfazer as necessidades dos cidadãos. Para que isso ocorra, são necessários servidores públicos capacitados e preparados. A esfera da gestão de pessoas no setor público deve procurar desenvolver um planejamento de mecanismos de capacitação e desenvolvimento do servidor público, proporcionando uma melhor qualidade no ambiente de trabalho e no atendimento à população. O material bibliográfico sobre gestão de pessoas na área da iniciativa privada é bastante rico e diversificada, mas não é o que acontece com a gestão de pessoas na área pública. Durante muito tempo, a gestão de pessoas na área pública passou apenas por processos repetitivos e atividades operacionais comuns no seu dia a dia, não existindo nenhuma diretriz dentro da gestão de pessoas. Devido a isso, a gestão de pessoas não pode ser encarada de forma separada das outras partes da empresa. Os resultados adquiridos dependem, em uma boa parte, da forma de comportamento das pessoas do trabalho. Se esse comportamento atender de forma adequada aos objetivos organizacionais, a probabilidade de sucesso é grande.

A administração pública está em uma fase diferente em relação às épocas passadas em se tratando de reformas na administração de recursos humanos. Essas reformas partem de ajustes em políticas mais consistentes e pela integração de objetivos estratégicos.

A implantação de políticas de gestão de pessoas que preconizam o desenvolvimento e a valorização das pessoas nas organizações deve trazer corolários como: produção de produtos e serviços inovadores de alta qualidade, bem como atendimento mais flexível e atencioso porque, teoricamente, um colaborador que se sente atendido, satisfeito e valorizado tende a realizar suas funções com maior afinco (DEMO, 2005, p. 4 apud SANTOS, 2009, p. 34).

É importante a administração pública desenvolver algumas práticas para proporcionar uma maior competência, além de investir em formas que elevem o comprometimento, a participação e o envolvimento dos servidores e acompanhar se as políticas e práticas organizacionais colaboram ou bloqueiam o crescimento do funcionário.

2.2 Comprometimento da Gestão

Gerir pessoas significa conhecer tanto processos operacionais e estratégicos quanto pessoais, pois a maior dificuldade na gestão de pessoas é a falta de qualificação dos profissionais, além dos baixos investimentos em capacitação.

Na grande maioria dos órgãos públicos brasileiros, a área de RH continua limitada a esse papel, ficando conhecida como departamento de pessoal. A inexistência da definição de diretrizes gerais para as políticas de recursos humanos aliada à falta de informação faz com que a área de RH no setor público continue a possuir uma imagem burocrática, associada à ineficiência. De modo geral acaba sendo uma gestão de problemas, emergencialista, que trabalha para “apagar incêndios” constantemente, priorizando tarefas rotineiras e emergenciais, onde atividades como definição de políticas para contratar, capacitar e remunerar ficam em segundo plano (DUTRA, 2009, p. 38).

Os profissionais que atuam com a gestão de pessoas, precisam adquirir ainda novas competências conceituais, técnicas e humanas, sistematizadas em um novo perfil, de acordo com o qual sejam capazes de atender tanto os usuários internos quanto os externos à organização.

A gestão de pessoas no setor público exerce muitas vezes atividades meramente burocráticas, sendo necessárias evolução e mudanças, buscando integração entre a organização e seus servidores. As políticas de recursos humanos passaram por dificuldades quanto às tentativas de planejar, captar, desenvolver e avaliar a organização.

Heisman et al (2006, *apud* BARBOSA, 2008) observaram, em um estudo realizado em 46 empresas, que a atitude das pessoas no que se refere à gestão por competências é proativa “sendo mais positiva e percebida quando essa avaliação foi executada com alinhamento entre competências e estratégia”. Destaca ainda a importância da direção em apoiar na disponibilidade de recursos e na legitimação do modelo de gestão no processo de mudança, o que fortalece a confiabilidade no

processo. O comprometimento dos gestores, segundo Barbosa (2008), é uma das dificuldades encontradas para a implantação da gestão por competências nas empresas. Quesitos como qualidade da avaliação e cumprimento de prazos estabelecidos demandam apoio institucional. Dessa forma, se os objetivos dos gestores não apontam para a mesma direção de um modelo de gestão com base nas competências, a tarefa de motivar, treinar e desenvolver a equipe fica comprometida. Deverá haver um alinhamento entre a alta gestão e as competências para que as estratégias sejam concretizadas.

2.2.1 Competências Organizacionais

As competências organizacionais são as que definem o que a empresa é capaz de fazer de modo superior ao seu concorrente. É o conjunto de conhecimentos técnicos, de habilidades e tecnologias que resultam no seu diferencial competitivo no mercado no qual está inserida. O mapeamento das competências organizacionais auxilia na tomada de decisões importantes para o sucesso da organização.

Somando a estas afirmativas, Chiavenato (2005), apresenta três categorias de competências organizacionais: a. Competências essenciais: trata-se das competências básicas para o sucesso de uma organização em relação ao ambiente externo – clientes, sociedade, concorrentes. As organizações devem identificar as competências essenciais, tendo em vista que são imprescindíveis para a eficácia organizacional; b. Competências de gestão: refere-se à gestão de recursos (financeiros, comerciais, produtivos etc.), e como estes recursos são utilizados para a obtenção de melhores resultados, garantindo a eficiência interna; c. Competências organizacionais: estão relacionadas à vida íntima da organização, à sua cultura corporativa, ao modo como a organização se articula para a realização do trabalho organizacional.

2.2.2 Competências Individuais

Esta competência se refere à capacidade que indivíduo tem de desenvolver suas ações. São conhecimentos, habilidades e atitudes que a pessoa detém e que auxiliará na realização de suas funções organizacionais.

A competência individual deve ser analisada para que se alcance a gestão do conhecimento organizacional capaz de produzir melhorias contínuas. Em meados dos anos 1980 surgiu a temática das competências, enquanto modelo de Gestão de Pessoas, como resposta a mudanças no mundo do trabalho (ZARIFIAN, 2001).

Na abordagem das competências, o conceito de evento assume particular importância visto que altera significativamente um modelo de trabalho rotineiro e linear. O evento se configura em algum acontecimento imprevisto e importante e para fazer frente a esta situação com conhecimento de causa (ZARIFIAN, 2001).

Esse autor apresenta algumas características da competência individual: tomar iniciativa; assumir responsabilidades; entendimento prático que se apoia em conhecimentos adquiridos

(ZARIFIAN, 2001).

As competências individuais geram um diferencial competitivo para a empresa, tratando-se não só de competências técnicas, mas também comportamentais. As competências individuais representam o conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes do indivíduo ou das equipes de trabalho.

Segundo Dutra (2008, p. 24) “[...] o estabelecimento das competências individuais deve estar vinculado a reflexão sobre as competências organizacionais, pois elas se influenciam mutuamente.”

As atitudes devem ser adequadas ao contexto e ao ambiente. O conhecimento é um indicador de competências que ajuda a lidar com as situações que enfrentamos dia a dia, quanto mais conhecimento, mais flexibilidade para enfrentar as mudanças e rupturas que surgem. Usar o conhecimento de maneira adequada é o que chamamos de habilidade. Estas precisam ser demonstradas na prática.

A gestão por competências deve estar vinculada a um sistema de reconhecimento e recompensa, conduzindo o profissional para o autodesenvolvimento na organização.

2.2.3 Gestão por competências no setor público

De acordo com o Decreto nº 5.707, de 2006, a gestão por competências é a 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.

Para Brandão e Guimarães (2001), a gestão de competências faz parte de um sistema maior de gestão organizacional: a partir da estratégia organizacional, ela “direciona suas ações de recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira e formalização de alianças estratégicas, entre outras, para a captação e o desenvolvimento das competências necessárias para atingir seus objetivos”.

O objetivo principal da efetivação da Gestão por Competências é o alinhamento dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes dos servidores públicos aos valores e à missão da instituição, reduzindo a distância entre os serviços efetivos prestados pelos integrantes da organização e o desempenho que a instituição necessita.

Tal conceituação, bastante disseminada hoje em dia, ganha força nas palavras de Carvalho (2008, p. 37):

O conhecimento é um conjunto de informações articuladas e que podem ser utilizadas quando necessário. A habilidade é entendida como a capacidade de transformar o conhecimento em ação, produzindo resultados que atendam ou superem uma expectativa. As atitudes são determinadas por crenças, valores e princípios e estão relacionadas com o “querer ser” e o “querer agir”.

Esse resultado reflete externamente na qualidade dos serviços finais entregues à sociedade, eis que potencializa a base do conhecimento, aumenta a capacidade de análise e qualifica a tomada de decisões gerenciais.

Dutra (2004) trabalha nessa mesma perspectiva, considerando a gestão por competências como central na definição das políticas de seleção e desenvolvimento de pessoas, na diferenciação por níveis de complexidade, além de ser um conceito integrador da gestão de pessoas com os objetivos estratégicos da organização. Segundo esse autor, um dos maiores desafios relacionados à gestão por competências é a identificação adequada das competências que são demandadas pela instituição e pela sociedade, de maneira a garantir o alcance das metas organizacionais e subsidiar programas de capacitação e desenvolvimento.

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

Para Brandão (2001), a gestão de competências deve estar em perfeita sintonia com a estratégia organizacional (missão, visão de futuro e objetivos). A visão determina o estado futuro desejado pela organização, sua intenção estratégica e orienta a formulação das políticas e diretrizes e todos os esforços em torno da captação e do desenvolvimento de competências.

O Decreto nº 5.707/2006 conceitua gestão por competências com enfoque especial na capacitação, o que remete a uma reflexão, pois a competência considerada exclusivamente ligada ao conceito de qualificação, definida pelos requisitos associados à função ou ao cargo, não atende às demandas de uma organização complexa, mutável, em um mundo globalizado. Interpretada de forma extremamente reducionista, a gestão por competências seria apenas “um rótulo mais moderno para administrar uma realidade organizacional ainda fundada nos princípios do taylorismo-fordismo” (FLEURY; FLEURY, 2004, p. 27).

Segundo Carbone *et al* (2006), a gestão por competências propõe-se a alinhar esforços para que as competências humanas possam gerar e sustentar as competências necessárias à consecução dos objetivos estratégicos de uma organização.

Os autores Afonso Fleury e Maria Tereza Fleury (2001, p. 30) discorrem sobre a competência, definindo-a como “(...) um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Nesse sentido, complementa o autor Ruas (2005, p. 36):

Sob uma perspectiva mais estratégica (competências organizacionais, competências essenciais, seja sob uma configuração mais específica de práticas associadas à gestão de pessoas (seleção, desenvolvimento, avaliação e remuneração por competências), o que é certo é que a noção de competência tem aparecido como importante referência dentre os princípios e práticas de gestão no Brasil.

Dessa forma, a Gestão por Competências revela-se em um modelo de gestão planejada e estratégica que permite a identificação das competências organizacionais necessárias para que a instituição atinja seus objetivos.

Assim o quadro de agentes públicos deve ser composto por servidores que possuam conhecimentos técnicos sobre matérias específicas, além de um conjunto de habilidades e atitudes compatíveis com as atribuições que exercerá. Com base nisso, Pires (2005, p. 23) ressalta: “[...] tendo em vista as peculiaridades dos processos seletivos das organizações públicas, conduzidos com o objetivo de elevar seus níveis de efetividade, é mister definir metodologias que permitam a elaboração de estratégias de recrutamento eficazes.”

Sabe-se que certas habilidades e atitudes somente serão avaliadas após um maior contato, possibilitando assim o reconhecimento das potencialidades, qualificações e demais aspectos ligados ao comportamento dos candidatos. Conforme Pires (2005, p. 26), um curso de formação bem estruturado objetiva:

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.

Com isso, ressalta Gramigna (2002) a utilização da gestão por competências em contextos organizacionais proporcionará as seguintes vantagens: Definição de perfis profissionais que ajudarão no desempenho do trabalho; Capacidade elevada de formar equipes produtivas por meio do estudo da compatibilidade entre o perfil dos trabalhadores e as necessidades organizacionais; Investimento em capacitação de funcionários buscando resultados mais eficientes; Gerenciar o desempenho através de indicadores e metas mais realistas e fáceis de mensurar; Conscientizar os colaboradores para que busquem o crescimento profissional assumindo responsabilidades objetivando seu autodesenvolvimento.

3 METODOLOGIA

A fundamentação teórica baseou-se em pesquisa bibliográfica, com produção descritiva, com abordagem qualitativa. Que segundo Vergara (2014, p. 43), “é o estudo sistemático desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”. Foram utilizados como fontes de pesquisa estudos recentes que abordam o problema objeto desta pesquisa, A coleta de dados foi feita por meio de entrevista com gestora do setor de Gestão de pessoas da Prefeitura Municipal de Caçador-SC, que atua no serviço Público Municipal a mais de 10 anos.

Essa modalidade de pesquisa é reconhecida pela flexibilidade e oportunidade de avaliar atitudes e comportamentos do entrevistado, possibilitando a coleta de dados importantes que não se encontram em fontes documentais (Lakatos; Marconi, 2011).

4 RESULTADOS

Na entrevista realizada com a gestora do setor de Recursos Humanos da Prefeitura Municipal, a mesma relatou que não existe nenhum tipo de treinamento com os funcionários públicos da Prefeitura Municipal de Caçador.

A prefeitura não apresenta nenhum treinamento ou capacitação, mas esses treinamentos seriam de suma importância, pois a gestora está pressupondo que esses funcionários já tenham experiências, mas não necessariamente, pois no setor público, as pessoas só entram mediante concurso, e nem sempre esse profissional vai ser um bom profissional, o processo de recrutamento e seleção no setor público tem o foco no cargo e não em competências, e como é concurso público qualquer pessoa tem a mesma condição, tendo em vista que a pessoa é submetida a uma prova com questões teóricas e não prática, não podendo avaliar como ela vai ser atuando dentro do serviço público.

A forma em que os cargos são descritos nos concursos faz com que as competências não sejam aproveitadas limitando a atuação dos funcionários de acordo com suas competências e habilidades, visto que na realização da prova em nenhum momento à experiência dessas pessoas são avaliadas, porém está valendo somente seu conhecimento teórico.

As pessoas precisam ser avaliadas na atividade e no local em que estão desenvolvendo suas tarefas, devendo ser adequadas em setores nos quais suas habilidades melhor contribuem para o melhor desempenho do serviço público, e isso deve ser encarado com seriedade, pois o produto oferecido é o bem coletivo. Nesse sentido, os servidores devem agregar todo o conhecimento adquirido, através de treinamento e capacitação, de maneira que ocorra uma mudança de comportamento e aperfeiçoar a execução de suas atividades a fim de alcançar os objetivos da instituição, assim como os objetivos individuais, porque as ações de treinamento visam melhorias no desempenho das pessoas.

Em relação à capacitação, Shickmann (2010) afirma que deve ocorrer de forma contínua. É essencial para desenvolver um quadro com as competências requeridas pela organização. Porém, o setor público, mesmo sendo intensivo em conhecimento, ainda não possui uma cultura e um ambiente voltado para a aprendizagem organizacional e/ou para a inovação e, com exceções, também não incentiva a educação continuada de seus servidores.

O foco do Decreto nº 5.707/2006 é a capacitação e o direcionamento de esforços para a aprendizagem contínua nas instituições, de forma a impactar o desenvolvimento de competências individuais e institucionais (SILVA; MELLO, 2013). Entretanto, conforme os autores, o maior desafio está relacionado à mudança cultural no serviço público, sendo necessário comprometimento e ação de gestores e servidores públicos.

5 CONCLUSÃO

Concluiu-se que a Gestão por Competências é um modelo de gestão estratégica fundamental para que as instituições identifiquem as competências organizacionais que permitam o alcance dos seus objetivos, foi possível perceber o quão importante é a Gestão de competências no setor público, pois possibilita o alinhamento dos papéis desenvolvidos pelos profissionais para obtenção dos resultados esperados, as pessoas e as organizações são analisadas de forma integrada.

O desempenho de uma organização está condicionado às pessoas que nela atuam, por isso, é de suma importância uma reestruturação de mudança cultural no setor de Gestão de pessoas da Prefeitura Municipal de Caçador, para que seja elaborado um planejamento estratégico para atuar a gestão por competências, desenvolvendo treinamentos e capacitação continuada para os funcionários públicos desse município,

Na atualidade não podemos mais conceber o serviço público como um ambiente setorizado e com atuação isolada por área, mas sim, precisamos ir além ao sentido de compreender o Serviço Público como um espaço global, interativo e que precisa atender aos anseios da população, que por sua vez está mais atuante, consciente de suas necessidades e à espera de resultados efetivos. Assim sendo, a Gestão de Competências se insere nesse cenário como uma ferramenta promissora no sentido de despertar nas pessoas o uso de diversas habilidades, conhecimentos e, sobretudo, atitude, pois o comportamento proativo é que será o grande diferencial para um melhor atendimento.

Diante da complexidade vivenciada na prefeitura Municipal de Caçador, a reestruturação do serviço público, precisa-se de mais fluidez, qualificação e atitude para o desempenho da função pública e, nesse cenário, surge o Decreto 5.707/2006 que institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública, cujas finalidades básicas são: Melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão. Segundo a definição do Decreto, a gestão por competência é entendida como a gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções de servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição.

Por fim, por mais que existam obstáculos e desafios, a Gestão por Competências pode transformar, aos poucos, a realidade do nosso serviço público, tornando o mais eficiente, seja na qualidade dos serviços prestados, bem como na qualificação dos agentes públicos, de acordo com as habilidades e comportamentos.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, Catarine Aparecida Vieira. **Aspectos críticos da implementação do modelo de Gestão por Competências em duas empresas de manufatura**. 2008. 146 p. Dissertação (Mestrado em Gestão de Negócios) – Universidade Católica de Santos – Unisantos, Santos, 2008.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. 2. ed. rev. e atual. Caxias do Sul: Educs, 2007.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 08-15, 2001.

CARBONE, P. P. et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CARVALHO, Ieda Maria Vecchioni. PASSOS, Antônio Eugênio Valverde Mariani. SARAIVA, Suzana Barros Corrêa **Recrutamento e seleção por competências**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2ª Edição. 4ª Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3.ª ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COELHO, Marcos Paulo Copolillo. FUERTH, Leonardo Ribeiro. A influência da Gestão por Competência no desenvolvimento profissional. **Revista Cadernos de Administração**. São Paulo, v. 7, n. 3, janeiro e junho de 2009.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2008.

DUTRA, Ademar. **Curso de Especialização em Administração Pública**. Gestão de pessoas na área pública. 2009.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. RAC, Rio de Janeiro: Anpad, p. 183-196, 2000. Edição Especial. Disponível em: Acesso em: 10 de março de 2019.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2004.

GRAMIGNA, M. R. M. **Modelo de competência e gestão dos talentos**. São Paulo: Pearson Education, 2002.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LOPES, Cristiane Paiva Cavalcanti. **Gestão por Competência como ferramenta para um RH estratégico**. 2007. 31 f. Monografia (Especialização em Gestão de Equipes) – Universidade Católica de Pernambuco, Recife, 2007.

MELLO, M. L. B. C; FILHO, A. A. A gestão de recursos humanos em uma instituição pública brasileira de ciência e tecnologia em saúde: o caso Fio cruz. **Revista de Administração Pública (RAP)**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 3, p. 613-636, 2010

MILKOVICH, George; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. 1º ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PIRES, Alexandre Kalil et al. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília, DF: ENAP, 2005. 100 p.

PIRES et al. **Gestão por competências em organizações de governo**. Mesa-redonda de pesquisa ação. Disponível em: www.enap.gov.br Acesso em 13 de março de 2019.

PIMENTA, Raniery Christiano de Queiroz. **Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva**. Natal: EDUNP, 2010.

SANTOS, D. R. C. dos. **A gestão de pessoas no ministério dos transportes**. 2009. 159 f. Monografia (Curso de Administração com ênfase em Marketing)–Faculdade Cenecista de Brasília – Cnec, Ceilândia, 2009.

SCHIKMANN, R. **Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público**. In: Camões, M. R. de S.; Pantoja, M. J.; Bergue, S. T. (Orgs.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: Enap, 2010.

SILVA, F. M.; Mello, S. P. T. **A implantação da gestão por competências: práticas e resistências no setor público**. *Revista Eletrônica de Administração e Turismo-ReAT*, v. 2, n. 1, p. 110-127, 2013.
C:\Users\AppData\Local\Temp\Em 06\06\2016. Disponível em:
<https://www.cadaminuto.com.br/noticia/288014/2016/06/06/gestor-e-fiscal-do-contrato-atribuicoes-e-responsabilidades-segundo-o-tribunal-de-contas-da-uniao> . Acesso em: 15 nov. 2018

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

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo Competência: Por uma Nova Lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.