



A GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BASEADA EM COMPETÊNCIAS

Gabriel Osvaldo Ruocco Romaneze¹, Giovane Calassara²

RESUMO: Tendo como finalidade atender o interesse e às necessidades da coletividade, a administração pública emprega, direta e indiretamente, todo o seu aparato administrativo. A fim de exercer seu papel administrativo, com intuito de satisfazer o interesse público, o Estado se utiliza de determinadas prerrogativas, asseguradas em lei, as quais são manejadas para o desempenho dos objetivos que lhe são inerentes. De tal modo, compreende-se, de início, que em se tratando de administração pública, não há que se falar tão somente em proporcionar e realizar serviços, mas, sobretudo, conduzir e administrar harmoniosamente, na busca incessante pela satisfação das necessidades do cidadão, no rigor da lei. Assim, se mostra imprescindível para o eficiente, eficaz e efetivo atendimento das demandas, a necessidade de se empregar racionalmente os recursos, a habilidade de atingir resultados e a observância à ética. A fim de que tais valores possam ser engajados na gestão de pessoas na área da administração pública, demandam-se agentes públicos preparados técnica, humana e gerencialmente e, sob essa perspectiva, o presente estudo se propõe a realizar um levantamento bibliográfico sobre o conceito de administração pública, suas formas e seus princípios, assim como minudenciar aspectos relacionados ao histórico da gestão de pessoas e sua aplicação na área pública, abrangendo suas tendências e desafios, em que pese seja a literatura a respeito do tema bastante escassa.

PALAVRAS-CHAVE: Administração pública. Gestão de pessoas. Interesse público.

1 INTRODUÇÃO

Os principais objetivos das organizações públicas são prestar bens e serviços públicos à sociedade. Contudo, a demanda dos clientes do serviço público brasileiro e da sociedade de forma geral não está sendo atendido satisfatoriamente, fato que se encontra diretamente relacionada à ausência de uma gestão efetiva e eficiente. Desta forma, mostra-se imprescindível que seja realizada uma gestão pública baseada no profissionalismo e na qualidade por parte de todos aqueles que prestam serviços em nome do Estado.

No que tange a área pública, denota-se que suas organizações de serviço público apresentam necessidade de mudanças para otimização da qualidade dos serviços oferecidos à sociedade. Não obstante, a falta de estruturação do processamento de informação, a ausência de conhecimento explícito e a falta de estímulo à mudança de comportamento colaboram para a não satisfação desta necessidade.

De acordo com Pires *et al* (2005), a ausência de uma política de reconhecimento e remuneração fundamentada nas competências adquiridas e demonstradas é a provável causa de falta de motivação de muitos no serviço público.

Diante desta realidade, Guimarães (2000) assevera que as organizações públicas devem passar por um processo de racionalização organizacional, que faça com que o modelo de gestão, fundamentado na hierarquia, dê espaço a um novo modelo baseado na flexibilidade, no qual a abordagem das competências é um dos elementos.

Faz-se imprescindível a incorporação e a prática de um modelo de gestão que excite e direcione os servidores a alargarem sua produtividade e a exercerem suas atividades de forma otimizada.

O objetivo deste estudo consiste em demonstrar as implicações propiciadas ao servidor público, ao ambiente de trabalho da organização em geral, bem como para ao serviço público em si, pela incorporação de um modelo de gestão organizacional mais moderno, através da gestão baseada em competências no setor público. Além disso, busca contribuir para a compreensão do papel da gestão fundamentada em competências na dinâmica organizacional da esfera pública.

2 MATERIAL E MÉTODOS

Para alcançar os objetivos propostos, o método utilizado consistiu, primeiramente, em levantamento bibliográfico e, posteriormente, na revisão da literatura sobre o tema, tendo como base a classificação apresentada por Vergara (2005), que classifica a pesquisa com relação aos meios e aos fins.

Em relação aos meios, a pesquisa é classificada como pesquisa bibliográfica. Segundo Gil (2002), a pesquisa bibliográfica serve-se de material secundário, ou seja, é realizada através de levantamento de bibliografia já publicada, em

¹ Graduando em Administração pela FANP/UNIESP – Faculdade do Noroeste Paranaense. e-mail: gabrielromaneze@hotmail.com

² Graduando em Administração pela FANP/UNIESP – Faculdade do Noroeste Paranaense. e-mail: giovane_calassara94@hotmail.com



forma de livros, publicações avulsas, revistas, imprensa escrita, cujo objetivo é fazer com que o pesquisador entre em contato direto com aquilo que foi escrito acerca de determinado assunto. A vantagem principal da pesquisa bibliográfica, segundo Gil (2002) consiste no fato de esta tornar viável ao investigador a cobertura de uma série de fenômenos muito mais abrangente do que aquela que poderia pesquisar diretamente.

Quanto aos fins, considera-se a pesquisa exploratória, pois teve por objetivo investigar por meio de uma pesquisa teórica a problemática da Gestão por Competências em organizações públicas. De acordo com Gil (2002), a pesquisa exploratória tem por finalidade oferecer maior familiaridade com o problema, visando torná-lo mais explícito.

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Em se tratando de administração pública e considerando o tema do presente estudo, ressalta-se a definição de serviço público, o qual é classificado por Di Pietro (2011), como toda atividade que a Administração Pública desempenha, direta ou indiretamente, para satisfação da necessidade coletiva, sob regime jurídico predominantemente público. Compreende atividades que, por sua importância para a sociedade, foram incorporados pelo Estado, com ou sem exclusividade.

A administração pública brasileira é orientada pelos princípios expressos na Constituição Federal, entre os quais, se destacam principalmente o da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, possuindo como finalidade a efetivação de soluções mais práticas para as demandas e necessidades da coletividade, aponta Mazza (2012).

Esses princípios trazem à tona a necessidade da área pública buscar continuamente uma gestão mais profissional e transparente, com uma atuação que prestigie o atendimento das necessidades e demandas da sociedade. Tanto a administração direta ou indireta deve se pautar pelos princípios constitucionais ora retratados, desempenhando assim o papel para o qual foi instituída. Assim, realizada a abordagem dos princípios administrativos mais relevantes, far-se-á a seguir uma análise da gestão de pessoas na área pública.

A gestão de pessoas tem por finalidade assessorar as organizações a desenvolverem ações diferenciadas para consistentemente alcançarem um melhor desempenho, crescerem e se desenvolverem. Segundo Chiavenato (2008), o contexto de gestão de pessoas é constituído por pessoas e organizações, em uma relação mútua, posto que as pessoas passem considerável parte de suas vidas trabalhando em prol das organizações e estas, por sua vez, dependem daquelas para poderem funcionar e atingir o sucesso.

De acordo com Chiavenato (2008) a gestão de pessoas é um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos, onde destaca que existem seis processos básicos de gestão de pessoas, sendo eles:

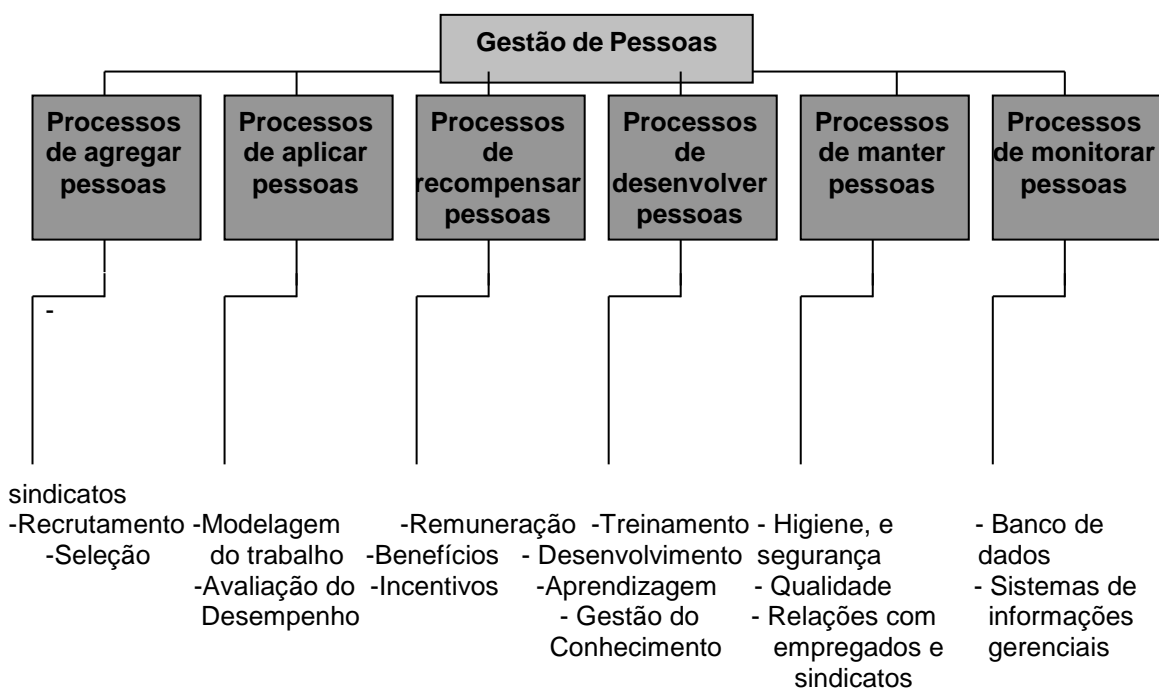


Figura 1 – Seis processos básicos de gestão de pessoas.

Fonte: CHIAVENATTO, 2008.



As organizações não subsistiriam sem as pessoas que lhe conferem dinâmica, vida, inteligência, energia, racionalidade e criatividade. Mas, o que se percebe é que muitas vezes a administração pública deixa de se atentar a importância da área de recursos humanos, considerando-a somente como responsável por contratar e demitir pessoas, se esquecendo que a ela cabe a busca pelo aperfeiçoamento dos servidores, além de ser uma ferramenta de relacionamento destes com a administração. Além disso, é perceptível a falta de capacitação de muitas pessoas que desempenham suas funções na administração pública, ressaltam Gemelli e Filippim (2010).

É necessário que as organizações procurem outros modos de avaliação que identificam as competências estratégicas, interpessoais e gerenciais de cada candidato. A gestão baseada em competências, no entendimento de Bitencourt (2004), apresenta importantes reflexões acerca do significado do trabalho, da função dos indivíduos e da educação contínua, apresentando-se como uma resposta de capacitação para uma conjuntura de constantes mudanças.

A gestão de pessoas é desafiada atualmente a instituir uma maior harmonia com as estratégias corporativas, pois as políticas tradicionais seguidas nesse campo não contestam mais às necessidades atuais do mundo, pois pretendem condicionar os cooperadores a seguirem um modo passivo e reativo, salientam também que, a obtenção de um aspecto estratégico concebe um dos fundamentais desafios da gestão de pessoas nas empresas atuais. Para Ruano (2003) a aplicação da gestão por competências pode determinar significativos melhoramentos nessa direção, segundo pode ser observado no quadro comparativo a seguir:

Quadro 1: Zonas de interseção entre gestão estratégica de pessoas e gestão por competências.

Objetivos da Gestão Estratégica de Pessoas	Objetivos da Gestão por Competências
<ul style="list-style-type: none"> • Ajustar as políticas de gestão de pessoas às estratégias corporativas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vincular as ações de recrutamento e seleção, treinamento e remuneração à visão, à missão, aos valores e à cultura da organização.
<ul style="list-style-type: none"> • Envolver os funcionários por meio dos processos de comunicação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicar comportamentos valorizados.
<ul style="list-style-type: none"> • Assegurar a capacidade da organização para envolver-se em processos de mudanças. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver vantagens competitivas, atualizando de forma permanente o conjunto de competências que a organização possui.
<ul style="list-style-type: none"> • Monitorar de forma contínua o ambiente organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Focalizar a atenção em comportamentos voltados para a satisfação dos clientes, orientando os gerentes quanto à estratégia e à cultura corporativas.

Fonte: RUANO (2003, p. 28-29).

Compreende-se que, a gestão direcionada por competências, poderá proporcionar muitas vantagens, sendo assim, é imprescindível que as organizações venham buscar um alcance maior de entendimento sobre o papel das competências, pois são fundamentais para seu desenvolvimento e desempenho.

4 CONCLUSÃO

Diante do desenvolvimento e das transformações experimentadas na sociedade, um dos grandes desafios é formar líderes capacitados a gerir pessoas, ainda mais em se tratando da área pública. É possível afirmar que gestão de pessoas caracteriza a função gerencial que objetiva a cooperação das pessoas que exercem suas atividades em uma determinada organização, para assim atingir os objetivos organizacionais e individuais.

A finalidade principal da gestão de pessoas é auxiliar as organizações a instituírem competências, a continuamente conquistar um melhor desempenho, a crescer e melhor desenvolver as pessoas que nela desempenham suas atribuições. Assim, para o sucesso da gestão de pessoas, sobretudo na área pública, é vital o adequado gerenciamento de pessoas, o que demanda flexibilidade e responsabilidade frente às pessoas gerenciadas, desde o seu mais alto nível.

Há que se destacar que a carência de material bibliográfico voltada à gestão de pessoas para a gestão pública, acaba por dificultar uma gestão estratégica por parte das organizações pertencentes a este ramo, de modo que se manifesta a necessidade de mais estudiosos despertarem sua curiosidade para uma análise mais profunda do assunto, para que assim possam contribuir para o desenvolvimento de técnicas voltadas especificamente para a área pública.

Como foi possível observar, este estudo fez o levantamento de bibliografias que forneceram informações acerca da gestão de pessoas na área pública. E, desse estudo conclui-se que as informações obtidas são muito valiosas, pois o setor público necessita de conhecimentos e de experiências novas para gerir um sistema que de forma significativa contribua para uma gestão mais eficiente, eficaz e efetiva.

Independente de se tratar da administração pública direta ou indireta é essencial a transparência das ações, pois ambas sujeitam-se às sanções da lei. No exercício de suas funções, a administração pública deve ter muita responsabilidade, e para isso é fundamental o desempenho de uma boa gestão de pessoas, que envolva



indistintamente todos os setores integrantes da organização, na busca pela eficiência e eficácia na prestação dos serviços públicos. A gestão de pessoas, portanto, é imprescindível para o estrito cumprimento da lei, em obediência ao princípio da legalidade, assim como para auxiliar as organizações a melhor desempenharem suas atividades.

Por meio deste estudo foi possível perceber que a gestão de pessoas na área pública, demanda respeito em sua instituição, o atendimento à legalidade, a observância ao direito de cidadania dos indivíduos, ao princípio da igualdade de acesso aos serviços públicos e não poderia deixar de se falar em sua continuidade.

REFERÊNCIAS

BITENCOURT, C. C. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: FGV, vol. 44, nº 1, 2004.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito administrativo**. 24. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GEMELLI, I. M. P.; FILIPPIM, E. S. Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios. **RACE, Unoesc**, v. 9, n. 1-2, p. 153-180, jan./dez. 2010.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUIMARÃES, T. de A. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

MAZZA, A. **Direito Administrativo**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

PIRES, A. K. *et al.* **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2005.

RUANO, A. M. **Gestão por competências, uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.