

Gestão de Pessoas na Administração Pública: pessoas competentes, melhores resultados.

Ildevania Felix de Lima¹

Ângela Patrícia Linard Carneiro²

RESUMO

Ao perceber a grande importância das pessoas nos negócios, as organizações, públicas ou privadas, têm mostrado bastante interesse quanto à questão do capital intelectual e suas formas de atuação na busca de resultados. Há o entendimento de que sem as pessoas, torna-se impossível oferecer serviços de qualidade. O mundo moderno está cada vez mais exigente. No setor público, o que se vê são reclamações dos cidadãos/usuários sobre o mau atendimento. Dada a importância a tais situações, pressupõe-se que essa deficiência no atendimento advém, muitas vezes, do fato de não ter, na Administração Pública, um sistema de gestão de pessoas em que se busque, através de treinamentos e desenvolvimentos, trabalhar a gestão por competências na busca de melhores resultados que satisfaçam aos usuários de um modo geral. Diante do exposto, este artigo tem como objetivo discutir as formas de atuação da Administração Pública quanto ao gerenciamento de pessoas, a importância de se ter na gestão pública um sistema que busque nas pessoas a competência não apenas técnico-teórico, mas a capacidade delas gerarem resultados dentro dos objetivos organizacionais. Esse artigo foi composto por Pesquisas Bibliográficas e constatou-se, através dessas pesquisas, que realmente a deficiência para tal problemática está na falta de estrutura da Administração Pública quanto ao sistema de gerenciamento de pessoas, além de fortes barreiras que a própria legislação coloca ao encarar a realidade do quadro de pessoal do sistema público.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Gestão por competências. Administração Pública.

ABSTRACT

Realizing the great importance of people in business, organizations, public or private, have shown much interest in the issue of intellectual capital and its forms of action aimed at achieving results. There is the belief that without the people, it is impossible to provide quality services. The modern world is increasingly demanding. In the public sector, what you see are complaints from citizens / users about the bad service. Given the importance of such situations, it is assumed that this deficiency in care comes often from not having, in Public Administration, a management system in which people seek, through training and development, work management competency in search of better results for users in general. About this, this article aims to discuss ways of operation of the Public Administration on the management of people, the importance of having public administration on a system that seeks to people the powers not only technical and theoretical, but their capacity to generate results within the organizational objectives. This article was composed of literature searches and found through these searches, which actually disabled for this problem is the lack of structure of public administration for the system of managing people, and high barriers that the legislation puts when face the reality of the staff of the public.

¹ Graduanda do Curso de Administração da Faculdade Leão Sampaio – adm_ildevania@yahoo.com.br.

² Professora orientadora do Curso de Administração da Faculdade Leão Sampaio – angelapatricia@leaosampaio.edu.br

Keywords: People Management. Competency management. Public Administration.

1 INTRODUÇÃO

O presente artigo se pauta nas leituras feitas sobre a realidade da Administração Pública no que diz respeito à Gestão de Pessoas e esta, por sua vez, traduz os cuidados que devem ser comuns ao cotidiano de uma instituição pública para o estabelecimento de serviços qualitativos prestados por servidores competentes. A Gestão de Pessoas, em suas mais diversas acepções, está relacionada às funções que devem ser realizadas por profissionais capazes de desempenhar estas funções de modo eficiente.

É perceptível, no entanto, em algumas instituições de ordem pública, a necessidade de qualificação profissional dos servidores, tendo em vista algumas deficiências no atendimento, deficiências que, muitas vezes, surgem pelo comodismo que alguns funcionários de órgãos públicos apresentam pelo fato de serem efetivados no cargo que ocupam sendo protegidos, assim, pela legislação que efetiva o funcionário, mas não fiscaliza ou avalia o desempenho desses profissionais após realização do estágio probatório.

Diante dessa realidade, percebeu-se o quanto se faz necessário criar um método profícuo de avaliação para os funcionários amparados por legislaturas de modo que, ao se efetivarem, não deixem de realizar eficientemente suas funções e cargos. Além desse fator, busca-se criar inferências acerca do melhor método para avaliação do profissional que deve ser mantenedor, no exercício de sua função, de atributos relacionados à competência, ou seja, servidores que não possuam apenas a capacidade técnico-teórica, mas, também, atitudes vinculadas ao conhecimento e suas habilidades dentro dos objetivos organizacionais.

A realização deste artigo se dá através da produção de cinco seções em que são abordados os seguintes tópicos: Gestão de Pessoas, Sistema de Gestão de Pessoas, Gestão por Competência, Gestão de Pessoas na Administração Pública e Gestão por Competência na Administração Pública. Desse modo, apresenta conceitos pertinentes ao estudo teórico em que se fundamenta a pesquisa realizada, através da construção de questionamentos, que serviram para redirecionar a estrutura organizacional das instituições públicas, além de buscar as possíveis soluções para as problemáticas que impedem que haja a implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas, num âmbito institucional público.

2 GESTÃO DE PESSOAS

Pensar uma definição, acerca do que é a Gestão de Pessoas, pode ser um trabalho válido para que se entenda a dinâmica do processo administrativo. Para Chiavenato (2008) a Gestão de Pessoas corresponde à mentalidade predominante nas organizações que se contextualizam de acordo com uma cultura e um método organizacional, além de depender das características do contexto ambiental, dos negócios desenvolvidos na instituição, da tecnologia e dos processos internos utilizados e, também, do estilo de gestão que se empreende. Para confirmar essa explanação de cunho introdutório, observe-se o que diz a seguinte citação:

A Gestão de Pessoas - GP é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é extremamente 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, do estilo de gestão utilizado e de uma infinidade de outras variáveis importantes. (CHIAVENATO, 2008, p. 08)

Percebe-se, com isso, que o autor estabelece certa relação entre o processo de Gestão e a construção ideológica que permeia o sistema organizacional de uma instituição. Os aspectos ideológicos norteiam a ação executada pelos gestores. A cultura, as regras estabelecidas socialmente, a condição social dos executores da ação empresarial, são elementos importantes para a compreensão do que caracteriza a Gestão e suas nuances.

Ainda, segundo esse mesmo autor, a Gestão de Pessoas vai muito além do que vem a ser Recursos Humanos. Trabalha-se os talentos e as pessoas em prol de um desenvolvimento pessoal e organizacional, tratando-as não apenas como meros recursos para se conseguirem os objetivos estabelecidos pela instituição, objetivos que, dentre outros, se caracteriza pela ideia de obtenção de lucros. A Gestão de Pessoas trabalha os objetivos organizacionais, contextualizando as pessoas como seres humanos, através de seus talentos, desempenho, competência e motivação. Esse moderno conceito vê as pessoas como ativadores de outros recursos tais como financeiros, tecnológicos, mercadológicos e produtivos. As pessoas se sentem como parceiros da organização e não apenas como um recurso qualquer utilizável e descartável.

Assim sendo, percebe-se o quão é importante o conceito da Gestão de Pessoas para as organizações de sucessos, uma vez que, de acordo com o autor supracitado, são as pessoas

que movem todo o processo organizacional, interno e externamente. Sem as pessoas, fica difícil gerir um sistema, um empreendimento. Portanto, há a necessidade das organizações de se tornarem mais conscientes e atentas para seus colaboradores, não os tratando como quaisquer funcionários.

Chiavenato (2008) expõe que, as organizações, públicas ou privadas, precisam equiparar talentos e competências para poder acompanhar a forte mudança e evolução do mundo moderno. Segundo ele, a excelência na prestação de serviços públicos ou privados, não depende apenas de conquistar, reter, aplicar, desenvolver, motivar e recompensar talentos, mas, principalmente, de gerir competência e alcançar resultados significativos por meio delas.

2.1 SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS

Toda organização que tem consciência da importância da Gestão de Talentos e Pessoas, para obtenção de êxitos, preocupa-se em criar um sistema de Gestão de Pessoas que auxilie, de forma independente, a administração de pessoal. De acordo com o que preceitua Marras (2007), esse sistema compõe-se de subsistemas, os quais facilitam o desenvolvimento do quadro de pessoal na organização, por responderem individualmente por cada uma das funções da administração de recursos humanos. Esses subsistemas se referem, dentre outras coisas, à questão do recrutamento e seleção, passando pelo treinamento e desenvolvimento, remuneração, ou cargos e salários, até mesmo a vacância desses cargos, além de estabelecer o redirecionamento profissional.

Sobre Sistemas de gestão de pessoas, Pires et al. (2009, p.70) alude, em forma de resumo, divisões em sub-áreas, tais como: “Educação Cooperativa, Identificação e Alocação de Talentos, Gestão de Desempenho, Orientação Profissional, Remuneração e Benefícios, etc.”

Essas sub-áreas ou subsistemas são, segundo Feitoza (2009), as atividades intimamente integradas/relacionadas que direcionam as práticas, correspondentes aos processos de gerenciamento dos profissionais, de uma organização.

Aplica-se, dentre outras modalidades, para definir, analisar e descrever cargos. Essa análise é de suma importância, porque viabiliza a escolha ou recrutamento de acordo com as competências desejadas. Segundo Chiavenato (2008), a obtenção de informações

significativas sobre o cargo a ser preenchido, ou a definição das competências almejadas pela organização, se caracteriza como pontos de partida para o processamento da seleção pessoal.

Desse modo, o autor referenciado coloca que toda organização necessita de um sistema de gestão de pessoas capaz de facilitar e integrar as pessoas que a compõe com a finalidade de obter melhores resultados.

3 GESTÃO POR COMPETÊNCIA

O termo competência era, no fim da Idade Média, representado essencialmente na linguagem jurídica. Servia de atribuição a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões. Assim, o conceito de competência veio a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém se pronunciar a respeito de determinado assunto. Com o advento da Administração Científica, essa expressão passou a ser designada para qualificar o indivíduo de realizar determinado trabalho (ISAMBERT-JAMATI *apud* PIRES et al. 2009).

Há uma preocupação, por parte das organizações, em contar com pessoas capacitadas para desempenharem suas funções de forma eficiente. E isso não é recente. Seguindo o princípio *taylorista* de seleção e treinamento do trabalhador, as empresas procuravam aperfeiçoar, em seus empregados, as habilidades necessárias para o exercício de certas funções, restringindo-se a questões técnicas relacionadas ao trabalho e à especificação do cargo. Baseado nessa ideia, Pires et. al. (2009) retirou um conceito sobre competência, referindo-se a um conjunto de conhecimentos e habilidades que credenciam um profissional a exercer determinada função.

O autor referenciado coloca que com as intensificações das pressões sociais e do aumento da complexidade das relações de trabalho, as organizações tiveram que considerar não só os conhecimentos e habilidades dos empregados, mas também os aspectos sociais e comportamentais, enfatizando a necessidade de se ter atitudes para o seu desenvolvimento profissional.

Em relação a essas considerações propostas, competência passou a significar, para as pessoas, o compromisso com as responsabilidades diante de situações de trabalho complexas, aliado ao exercício sistemático de uma reflexividade no trabalho, permitindo, desse modo, que o profissional saiba lidar com situações eventuais inéditas, surpreendentes e compostas por singularidades (ZAFIRIAN *apud* PIRES et al.2009).

Considerando agora não só os aspectos relacionados aos conhecimentos e habilidades, mas também as atitudes, tem-se um novo conceito de competência, baseado, de forma abrangente, na possibilidade de geração de resultados dentro dos objetivos da organização. Essa idéia se reflete na sinergia dos conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, dentro de um determinado contexto ou estratégia organizacional. (DURAND; NISEMBAUM; SANTOS *apud* PIRES et al., 2009).

Desse modo, percebe-se que o termo competência é muito abrangente, pois estabelece uma relação de atributos que uma pessoa deva possuir para que se insira em um contexto organizacional, desempenhando suas atividades de forma a atingir os objetivos propostos pela organização.

4 GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

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.

Segundo Pires et al. (2009), a edição do Decreto-Lei 1713 de 28 de outubro de 1939, substituído em 1952 pelo Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da União foi a primeira grande tentativa de regulamentação das relações entre Estado e Servidores. Com amplo debate no Congresso Nacional, houve a adoção do Regime Jurídico Único para toda a Administração direta, autárquica e fundacional, ou seja, a criação da Lei nº. 8112/90.

Para Chiavenato (2008), a Legislação que regula as relações de trabalho no setor público é inadequada, notadamente pelo caráter protecionista e inibidor do espírito empreendedor. Para ele, a aplicação indiscriminada do instituto da estabilidade para o conjunto de servidores públicos civis submetidos a regime de cargos públicos e de critérios

rígidos de seleção e contratação de pessoal, impede o recrutamento direto no mercado, em detrimento do estímulo à competência.

Este mesmo autor explica que a Constituição Federal de 1988 ao institucionalizar o Regime Jurídico Único, iniciou o processo de uniformização do tratamento de todos os servidores da Administração direta e indireta.

Para compreender sua posição em relação à adoção desse Regime Jurídico, observa-se o seguinte:

Limitou-se o ingresso ao concurso público, sendo que poderiam ser também utilizadas outras formas de seleção que, tornariam mais flexível o recrutamento de pessoal sem permitir a volta do clientelismo patrimonialista (por exemplo, o processo seletivo público para funcionários celetistas, que não façam parte das carreiras exclusivas do Estado. (CHIAVENATO, 2008)

Ao adotar essa posição, o autor questiona o fato dos concursos públicos serem realizados sem uma prévia avaliação da necessidade de quadros. Assim, há a admissão de um contingente excessivo de candidatos a um só tempo, seguidos de longos períodos sem uma nova seleção, inviabilizando, desse modo, verdadeiras carreiras.

Analisando a dinâmica do processo de gerir pessoas na Administração Pública, é de suma importância que se conheça o conceito de alguns fatores predominantes que fazem parte desse processo. Esses fatores são o que venha a ser Servidores Públicos, Cargos e Funções, Carreiras e as possíveis formas de provimento de um cargo público, seu mantimento e sua vacância.

Segundo Meirelles (2008), Servidores Públicos são todos os agentes públicos que se vinculam à Administração Pública, direta e indireta, do Estado sob regime jurídico estatutário regular, geral ou peculiar, ou administrativo especial, ou celetista que tenha natureza profissional e empregatícia.

Observam-se, nesse conceito alguns elementos que podem influenciar na forma de atuação desses servidores, como, por exemplo, a forma estatutária, na qual os servidores são amparados e é a que estabelece as políticas de recursos humanos.

O mesmo autor também conceitua muito bem o que vem a ser cargos e funções. É importante que se saiba distinguir esses dois elementos para que se compreenda o processo decisório, por parte dos gestores de recursos humanos, no sentido de estabelecer políticas voltadas para o desempenho das pessoas que compõe, gerir a competência e os talentos corretos para determinados cargos e o exercício das tarefas ideais inerentes às funções de cada cargo.

Para ele, Cargo Público significa o lugar instituído na organização do serviço público, com denominação própria, atribuições e responsabilidades específicas e estípcndio correspondente, para ser provido por um titular, na forma estabelecida em lei.

Já função, para ele, é a atribuição ou conjunto de atribuições que a Administração confere a cada categoria profissional ou comete individualmente a determinados servidores para a execução de serviços eventuais, sendo comumente remunerada através de pro labore.

Assim, observa-se que todo cargo tem função, no entanto, nem toda função possui cargo. As funções do cargo são definitivas, mas as funções autônomas são provisórias, dada a transitoriedade do serviço que visa a atender em caráter eventual.

Analisando as formas de provimento de um cargo, Meirelles (2008) preceitua alguns conceitos sobre provimento. Ele explica que há diversas formas de provimento, a maioria delas através de concursos públicos. Entretanto, só há provimento, através da nomeação do servidor. Esta se caracteriza pela idéia de provimento inicial, na qual se pressupõe a inexistência de vinculação entre a situação de serviço anterior do nomeado e o preenchimento do cargo.

Além do provimento inicial, há também o provimento derivado que, de acordo com o autor em destaque, caracteriza-se pela transferência, promoção, remoção, acesso, reintegração, readmissão, enquadramento, aproveitamento ou reversão.

Assim sendo, pressupõe que a Administração Pública está equipada quanto às políticas de recursos humanos. Políticas estas regidas pelo Regime Jurídico Único dos servidores, enquadrado na Lei nº. 8.112/90.

No que se refere à questão do mantimento do cargo, o autor abordado, explana que Lei 8.112/90 estabelece um prazo de 36 meses, prazo este chamado de estágio probatório, em que, depois de decorrido este prazo, o servidor ganha a estabilidade e efetividade do cargo. Nesse estágio, são avaliados alguns fatores como, por exemplo, a assiduidade do servidor, a responsabilidade, a disciplina e a capacidade de iniciativa.

Observam-se nesse estágio os elementos de suma importância para a avaliação por competências. Essa idéia está inserida, como se percebe, no ato de se ter a capacidade de atitude que, por sua vez, faz parte do conceito de competência.

Quanto à questão da vacância, o autor estabelece, segundo a Lei 8.112/90 que esta ocorrerá das seguintes maneiras: através de exoneração (a pedido do servidor ou de ofício), demissão e promoção. Para compreender essas formas de vacância de cargo público, analisa-se a seguinte citação:

A desinvestidura do cargo pode ocorrer por demissão, exoneração ou dispensa. Demissão é punição por falta grave. Exoneração é a desinvestidura: a) a pedido do interessado – neste caso, desde que não esteja sendo processado judicial ou administrativamente; b) de ofício, livremente (*ad nutum*), nos cargos em comissão. (MEIRELLES, 2008, p. 446)

Analisando os motivos para ocorrência da vacância de um cargo público, observa-se que esta decorre de maneira sempre em que o servidor não atenda aos conceitos preestabelecidos para o cargo ou a função. Tem-se que, se o servidor durante o estágio probatório não tenha obtido ótimo desempenho, este desocupará o cargo, ocorrendo a vacância. Caso o servidor já seja estável, este poderá ser exonerado caso tenha se comprovado insuficiência de desempenho ou ainda se tenha praticado algum ato ilícito ou de improbidade administrativa, sendo assegurados por lei a livre defesa e o contraditório.

5 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

As organizações, públicas ou privadas, antes de recrutarem e selecionarem as pessoas que ocuparão os cargos propostos, já têm definido o perfil dos candidatos desejados. No que se refere à gestão por competências nas organizações públicas, Pires et. al. (2009) preceitua que a formação do quadro de servidores deve estar embasada na contratação de pessoal que não apenas demonstrem o domínio de conhecimentos técnicos sobre matérias específicas, mas que também tenham um conjunto de habilidades e atitudes compatíveis com suas futuras atribuições.

Para ele, há uma grande dificuldade de implantação na administração pública do modelo de gestão por competências, uma vez que, há várias restrições quanto a realização de processos seletivos, pois tais processos seletivos não avaliam determinados comportamentos e atitudes.

Contudo, para a adoção do modelo de gestão por competências, o referido autor, propõe que algumas questões relativas às principais fases dos concursos sejam levadas em conta. Essas etapas são compostas, principalmente, por recrutamento e seleção externa, lotação e movimentação, e seleção interna. Para o autor, devem-se analisar as lacunas de competências existentes em cada equipe de trabalho, para que, desse modo, o recrutamento atraia candidatos com os principais requisitos desejados, através de publicações voltadas para

grupos específicos. Observe o entendimento de Pires et al. (2009, p. 24) “Os concursos devem ter como objetivo a seleção de indivíduos que apresentem as competências requeridas pelas equipes e/ou áreas a serem supridas e estejam alinhados com as competências estratégicas definidas pela organização.

Nesse contexto, é proposto ainda, pelo autor supracitado, que os concursos públicos, além de serem aplicadas provas e comprovação de títulos, devem possuir outras formas de avaliação. Alguns concursos já possuem, por exemplo, uma etapa chamada de curso de formação, no qual são verificadas as competências interpessoais, estratégicas e gerenciais, cujas observações feitas não são possíveis através, unicamente, de provas escritas.

Para Pires et al. (2009), a preocupação em provimento de cargo público de pessoas com as características inerentes ao cargo e às atividades que irão ser desempenhadas, dar-se por conta do objetivo de se contar com servidores aptos a realizar com êxito e motivação suas futuras funções e progredir de forma satisfeita em suas carreiras.

O autor supracitado alerta sobre a necessidade de se mudar a filosofia predominante nas organizações públicas, segundo a qual os postos de trabalho são ocupados por pessoas com maior qualificação técnica, mas que não há uma avaliação de sua plena adequação ao cargo ou à função. Na gestão por competência, as organizações do setor público, o perfil do candidato para o posto de trabalho e a carreira passa a ser uma variável-chave, muito embora a qualificação técnica ainda conta pontos positivos.

Caracterizando os processos seletivos externos, nos quais englobam os concursos públicos para o preenchimento de cargos, Pires et al. (2009), coloca que é de suma importância, uma vez que, as provas exigem conteúdos amplos e profundos, exigindo do candidato alto nível de conhecimentos. As provas de títulos, prevista na legislação, visam a dimensão acadêmica e cognitiva dos processos de seleção. No entanto, tais aspectos priorizam somente os conhecimentos e habilidades, não considerando tão importante os aspectos relacionados às atitudes, deixando, desse modo, de se estar gerindo as pessoas por competências.

Para o autor em destaque, há a argumentação por parte da administração pública que existem grandes dificuldades quanto a definição de critérios para se avaliar os aspectos relacionados à conduta pessoal e interpessoal do futuro servidor, ou seja, as atitudes e valores, posturas, a imagem que projetam ou a percepção que têm de si mesmos, sua motivação e outros traços de personalidade.

O mesmo autor diz que a conseqüência imediata de tal forma de seleção pública, como está sendo realizada atualmente, é a escolha de candidatos bastante capazes intelectualmente,

mas, por vezes, sem o perfil adequado para um bom desempenho num determinado cargo ou função. Outra análise feita pelo autor é que, a fase de recrutamento, na qual deveria ter como foco a identificação do perfil desejado dos futuros servidores, representa apenas uma exigência formal. Assim, é comum se ver, nesse tipo de processo seletivo, problemas de adaptação de trabalho, baixa produtividade e altos índices de doenças profissionais.

Para superar a dificuldade de se gerir pessoas por competências, algumas organizações públicas têm implementado mais uma etapa em seu processo seletivo: o curso de formação. Segundo o autor, esse curso visa preparar os novos servidores de acordo com o que a lei estabelece, sem, contudo, deixar de avaliar certas habilidades e atitudes que só serão possíveis após um período de contato que permita o reconhecimento das potencialidades, qualificações e outros aspectos relacionados ao comportamento dos candidatos.

Tendo como embasamento essas questões relativas ao curso de formação, esse mesmo autor ainda propõe que seja avaliado o perfil em cursos de ambientação não mais como etapa de concurso, mas já como fase de socialização na instituição. A idéia é que essa fase de observação, avaliação e desenvolvimento comportamental possa servir como base de orientação para a lotação dos servidores.

No que se refere ao processo seletivo externo, o qual acontece durante o estágio probatório, o autor coloca que, apesar de não estar adequadamente regulado ou, de não ser corretamente aplicado, pressupõe-se, muitas vezes, na nomeação de servidores cujas atitudes e comportamentos ficam a desejar.

Pires et al. (2009), preceitua que as atividades de recrutamento e seleção são de suma relevância para a construção e implantação do modelo de gestão por competências. Para ele, caso essas atividades sejam bem conduzidas, as instituições terão maior probabilidade de recrutar profissionais que estejam alinhados com as estratégias e objetivos organizacionais. Uma seleção em que não priorize os aspectos relacionados a competência, pode gerar custos que durarão até 30 ou 40 anos para a organização, sendo sanada a situação apenas com a aposentadoria do servidor.

É proposto pelo autor, no que se refere às práticas de gestão por competências, que as instituições comparem os perfis elaborados pelos setores solicitantes com os perfis dos candidatos, buscando, assim, localizá-los nos espaços organizacionais (carreiras, setores, cargos e funções) apropriados.

Com o objetivo de oferecer uma alternativa eficaz para o preenchimento de cargos e funções, o enfoque das competências também tem sido apresentado como instrumento auxiliar para os atos de nomeação de servidores. O autor coloca que esse auxílio se dá, por

exemplo, porque as funções de confiança são de livre nomeação e exoneração. No entanto, o processo de preenchimento e ocupação dessas funções pode ser aperfeiçoado através do uso de bancos de talentos, além do trabalho de orientação dos gestores de recursos humanos.

Esse banco de talentos versa dados dos servidores sobre sua formação, especialização, atividades acadêmicas, experiência profissional, realizações, atividades de entretenimento artísticas, desportivas, dentre outras. Segundo Pires et al. (2009), serve para auxiliar na identificação do perfil geral dos colaboradores, incluindo informações curriculares e também comportamentais.

Diante do exposto, percebe-se a linha em que o autor ressalta a relevância da gestão por competências em organizações de governo. Há, sem dúvida, grandes entraves para a adoção do modelo, mas já se compreende o conceito, já se tem a idéia da dimensão que se quer conseguir com tal forma de gerir as pessoas, de modo a gerar melhores resultados. Tem-se que, segundo as idéias propostas pelo autor supracitado, a gestão por competências requer uma análise desde o recrutamento e seleção, para cargos públicos, através da identificação do perfil adequado dos futuros servidores, sugerindo uma nova fase de avaliação (curso de formação) para viabilizar e conhecer algumas atitudes e comportamentos dos servidores, passando pelo estágio probatório, fazendo-se, nessa fase, uma avaliação mais eficiente quanto a que já é estabelecida pela legislação, criando-se um banco de talentos, no qual facilite a identificação de características e determinadas competências para alocar e prover as pessoas (seleção interna), além de redirecionar essas pessoas profissionalmente, permitindo a elas criarem verdadeiras carreiras.

6 METODOLOGIA

Este trabalho foi realizado a partir de um projeto que visava, dentre outros fatores, desenvolver Pesquisas Bibliográficas vinculadas às políticas de Recursos Humanos, em instituições públicas, com base num cronograma que apontava a sequência de ações a serem produzidos durante a realização deste. Desse modo, foram pesquisados autores vinculados ao estudo da temática em pauta para, assim, criar inferências quanto aos conceitos explanados por alguns autores sobre o que é a Gestão de Pessoas e sobre as demarcações que essa terminologia comporta.

Os textos encontrados sobre o assunto foram fichados e, após a análise de dados teóricos presentes nestes, foi realizado artigo científico em que foram distribuídos todos os conteúdos em cinco seções no intuito de observar conceitos para discutir, coerentemente, as problemáticas vinculadas à implantação de um sistema de Gestão de Pessoas em instituições públicas.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após realizar este trabalho, que se pretende em conclusão, é possível inferir o quanto ainda se pode discutir acerca da realidade de órgãos administrativos que devem encontrar métodos eficazes para modificar o trabalho de alguns funcionários que, por se sentirem assegurados pela efetivação, terminam por demonstrar comodismo e despreocupação mediante às funções a serem executadas.

Diante dessa problemática, foram feitas indagações e foram encontradas possíveis causas, bem como soluções, para o problema. Ao desenvolver pesquisas sobre Gestão de Pessoas foi possível, ainda, analisar alguns conceitos que podem ser observados na aplicabilidade de certas instituições públicas, o que ocasionaria melhor desempenho na realização de serviços pertinentes a cada ambiente.

Sendo assim, observou-se que não adianta apenas desenvolver estudos teóricos que discutam essa realidade, mas que através deles se possam criar métodos avaliativos a fim de modificar a realidade de alguns órgãos públicos deficientes em organicidade, dentre outros problemas não menos importantes. Se os conceitos aqui discutidos fossem aplicados à prática, muitas modificações poderiam ser concretizadas. Ainda se pretende observar a realidade de certas entidades, por ora pode ser dito que a respeito de Gestão de Pessoas em órgãos públicos muito se pode inferir, esse trabalho se pretende concluído, mas é sabido que muito se pode explanar sobre conteúdo tão amplo, o que exigiria tempo para realizar mais pesquisas de cunho bibliográfico e, talvez, pesquisa de campo. O que não pode deixar de ser considerado, no entanto, é o fato de que os conceitos expostos ao longo desse artigo foram sobremaneira importantes para evidenciar que algumas entidades públicas devem observar com mais sobriedade para os serviços que pode realizar através da implantação da Gestão de Pessoas, o que não pode acontecer de uma hora para outra, mas pode acontecer, principalmente, a partir de reflexões sobre o modo como qualquer serviço é realizado, afinal o objetivo de toda

entidade pública, direta ou indiretamente, é propiciar à sociedade melhores condições existenciais e, para isso ocorrer, deve-se observar com criticidade as ações efetivadas no cotidiano administrativo de modo a conscientizar a importância que o profissional representa para o espaço em que atua.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

FEITOZA, João Paulo Machado. **Tendências em gestão de pessoas no serviço público**. Disponível em: www.grh.ufs.br/Tendencias_Gestao_Pessoas_Servico_Publico.ppt Acesso em: 13 de novembro de 2009.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**. 12. ed. São Paulo: Futura, 2007.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 34. ed. São Paulo: Malheiros, 2008.

PIRES et al. **Gestão por competências em organizações de governo**. Mesa-redonda de pesquisa-ação. Disponível em: www.enap.gov.br Acesso em 18 de outubro de 2009.